Schein - La Cultura Empresarial y el Liderazgo

Capítulo 1 - CULTURA EMPRESARIAL: UNA DEFINICIÓN

La mayoría de nosotros -bien seamos empleados, directivos, investigadores o asesores empresariales-, Vivimos en empresas y tenemos que relacionarnos con ellas. Aun así sigue resultándonos asombrosamente difícil entender y justificar buena parte de lo que observamos y experimentamos en nuestra vida en la empresa. Demasiadas cosas nos parecen burocráticas, o políticas o simplemente irracionales. Las personas que ocupan puestos de autoridad, especialmente nuestros jefes inmediatos con frecuencia nos frustran o actúan de manera incomprensible, y aquellos a los que consideramos los líderes de nuestras empresas a menudo nos decepcionan frustrando nuestras aspiraciones. La psicología industrial y la sociología han desarrollado una variedad de conceptos útiles para el entendimiento del comportamiento de los individuos en las empresas de los medios que emplean las empresas para estructurarse. Pero la dinámica relativa a la causa y forma de su crecimiento, al cambio, a veces de su fracaso y tal vez por encima de todo, al hecho de que hagan cosas que parecen carecer de sentido, nos es aún desconocida.

El concepto de cultura empresarial promete esclarecer esta difícil área. Intentaré demostrar que un entendimiento más profundo de las variables culturales de las empresas resulta necesario no sólo para descifrar lo que pasa en ellas, sino lo que es incluso más importante, para individualizar las cuestiones prioritarias para los líderes y el liderazgo.

Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y, siempre y cuando sea necesario, la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. De hecho, existe la posibilidad poco considerada en la investigación sobre el liderazgo, de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura, y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura. Si el concepto de liderazgo, como algo distinto de la dirección y administración tiene algún significado habrá que reconocer la importancia de esta función de conducción de la cultura en el concepto de liderazgo.

Pero antes de examinar de cerca su vínculo con el liderazgo, debemos entender el concepto de cultura empresarial. Me gustaría empezar con dos ejemplos tomados de mi propia experiencia asesora. En el primer caso (Compañía A) un grupo directivo requirió mis servicios con el fin de mejorar sus contactos, la relación entre sus miembros, y el método de toma de decisiones. Después de participar en una serie de reuniones, observé, entre otras cosas, un alto grado de interrupciones mutuas, confrontación y debate; un excesivo temor ante las propuestas de actuación; una enorme frustración debida a la dificultad de sacar adelante una sugerencia propia; y la sensación de que cada miembro del grupo quería vencer en todo momento. Durante varios meses hice sugerencias que apuntaban hacia una mayor atención mutua, a reducir las interrupciones, a una más ordenada preparación de la agenda, a los efectos potencialmente negativos de un alto grado de emotividad y conflicto, y a la necesidad de disminuir el grado de frustración. Los miembros del grupo dijeron que las sugerencias eran útiles, y así modificaron ciertos aspectos de su proceder, alargando por ejemplo algunas de sus reuniones. Con todo, no hubo cambio ninguno en lo fundamental, pese a los distintos intentos que hice por lograrlo. No conseguía entender la causa por la que fracasaban mis esfuerzos por mejorar la capacidad del grupo para solucionar los problemas.

En el segundo caso (Compañía B) se me requirió como parte de un plan de asesoría más amplio, para ayudar a crear un clima de innovación en una empresa que experimentaba la necesidad de volverse más flexible, con la intención de mantener su competitividad en un mercado cada vez más dinámico. La empresa estaba integrada por varias secciones comerciales, grupos funcionales y grupos geográficos. Según avanzaba en el conocimiento de estas secciones y sus problemas, fui notando que ocurrían cosas muy singulares en varios departamentos de la empresa. Escribí diversos informes describiendo tales hechos singulares, así como otras ideas derivadas de mi propia experiencia y. se los entregué a mi enlace en la compañía, esperando que él los distribuyera entre otros directivos para poder sacar provecho de estas ideas. También entregué estos informes a los directivos con los que tenía trato personal. Después de algunas semanas descubrí que todos aquellos que habían recibido mis informes los estimaban útiles y objetivos, pero en contados casos, si acaso en alguno, los informes llegaron a salir de las manos de sus receptores directos. Propuse reuniones de directivos de diferentes secciones para estimular los contactos laterales, pero no encontré el más mínimo apoyo para tales reuniones. Hiciera lo que hiciera, notaba que la información no llegaba a ser fluida, especialmente la lateral entre departamentos, cargos y zonas geográficas. Pese a ello, todos en principio coincidían en que la innovación se vería estimulada por un aumento de los contactos laterales, y me alentaban para que siguiera colaborando. Lo cierto es que no conseguí entender lo que ocurría en ambos casos hasta que no comencé a examinar mis propias observaciones acerca del funcionamiento de tales empresas y a preguntarme si mis ideas al respecto se adecuaban a las que operaban en los sistemas de mis clientes. Es te paso, el del examen de las presunciones compartidas el sistema de clientes, lleva al análisis cultural, que será de ahora en adelante el foco de nuestra atención. Dicho análisis es obviamente el usual cuando pensamos en culturas étnicas o nacionales, pero no se ha prestado suficiente atención a la posibilidad de que grupos y empresas integrados en la sociedad desarrollen igualmente culturas que afectan en grado mayor a la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan. Si no aprendemos a analizar adecuadamente tales culturas empresariales, no podremos entender bien por qué las empresas hacen a veces lo que hacen, ni por qué los líderes tienen que hacer frente a determinadas dificultades. El concepto de cultura empresarial es especialmente apropiado para lograr la comprensión de los hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los sistemas humanos. Y la cultura debe ser entendida si lo que se pretende es avanzar, como los turistas en tierras extranjeras y los empleados nuevos de las empresas constatan a menudo con desesperación.

Pero un concepto no puede ser útil si abusamos de él o lo malinterpretamos. Mi principal objetivo al escribir este libro es, por tanto, el de explicar el concepto de cultura empresarial mostrar cómo puede ser utilizado mejor, y relacionarlo con el liderazgo. Para ser más preciso, espero lograr con este libro lo siguiente:

1. Dar una definición clara y práctica de la cultura empresarial, que tome en cuenta las distintas visiones de los antropólogos sociólogos y psicólogos. Se prestará además una atención muy especial a lo que no es la cultura, por cuanto en los últimos años ha existido la tendencia de relacionar la cultura con prácticamente todo.

2. Desarrollar un modelo conceptual del funcionamiento de la cultura, esto es, cómo comienza, qué cometidos cumple, qué problemas resuelve, por qué sobrevive, por qué y cómo cambia, si puede ser dirigida y, en su caso, cómo necesitamos un modelo evolutivo dinámico de la cultura empresarial, un modelo que nos revele lo que la cultura hace y no únicamente lo que es. En nuestro afán por, crear en los últimos años empresas más efectivas, es probable que hayamos convertido la cultura en una nueva panacea, la cura de todos nuestros problemas industriales. ¿Pero hasta qué punto es válida esta noción, y, si lo es, cómo podemos utilizar la cultura en sentido positivo y constructivo?

3. Mostrar cómo la cultura, en tanto que instrumento conceptual, puede aclarar el comportamiento psicológico individual, es decir, lo que ocurre en los grupos pequeños y en las comunidades geográficas o laborales, cómo funcionan las grandes empresas, y cómo los problemas de sociedades y multinacionales consiguen ser mejor entendidos a través de una visión primordialmente cultural. Un modelo dinámico de cultura será especialmente útil para el mejor entendimiento de la evolución de los sistemas humanos a través del tiempo.

4. Demostrar que la cultura y el liderazgo son realmente dos caras de la misma moneda. Es imposible entender los dos conceptos por separado.

Todos estos propósitos se ven alentados por mi constante temor de que tanto los estudiosos de la cultura como los asesores y directivos que se relacionan con la cultura de una manera más pragmática, continúan entendiendo mal su verdadera naturaleza y significado. Tanto en la literatura de divulgación como en la académica, sigo encontrando exposiciones simplistas y despreciativas de la cultura, que no solo hacen confuso su tratamiento, sino que además engañan al lector, haciendo propuestas de formulación injustificables. Por ejemplo, en todos los escritos recientes que consideran la mejora de la efectividad empresarial a través de culturas fuertes y apropiadas, se sigue divulgando la probablemente incorrecta presunción de que la cultura puede ser cambiada para adecuarla a nuestros objetivos. Supóngase que se descubra que la cultura puede tan sólo evolucionar, y que los grupos con culturas inapropiadas o débiles simplemente no sobrevivirán. El deseo de cambiar la cultura puede equivaler a la destrucción del grupo y a la creación de uno nuevo, que construirá o desarrollará una nueva .cultura. Es cierto que los líderes en ocasiones deben hacer esto, ¿pero bajo qué condiciones es posible o práctico? ¿Somos conscientes de que tal vez estemos proponiendo algo sumamente drástico cuando decimos cambiemos la cultura?

Por ello a lo largo de este libro insistiré en la idea de que la cultura es un fenómeno profundo, de que la cultura es compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo.

Una definición formal de cultura empresarial

El término cultural tiene muchos significados y connotaciones. Su combinación con otro término de uso común, empresa, crea por lo general una confusión semántica y conceptual. Cuando hablo sobre la cultura empresarial con colegas y miembros de empresas, normalmente descubro que estamos de acuerdo en que ella existe y que es importante por sus consecuencias, pero que tenemos ideas totalmente distintas sobre lo que ella es en realidad. Algunos colegas han llegado a decirme directamente que ellos no usan el concepto de cultura en su trabajo, pero cuando les he preguntado qué es aquello que no usan, no han podido definirlo con claridad. Por lo tanto es de adentrarme en las razones para su estudio, debo dar una definición clara del sentido que ella tendrá en esta obra.

Los siguientes son algunos de sus sentidos más usuales

1. Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales anejos a la deferencia y la conducta (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979).

2, Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica una jornada justa para una paga justa, desarrollada en la sala de montaje de los estudios Hawthorne (Hamans, 1950).

3. Los valores dominantes aceptados por una empresa, como la calidad del producto, o el precio del liderazgo (Deal y Kennedy, 1982).

4. La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).

5. Las reglas de juego para progresar en la empresa, los hilos que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, 1968, 1978; Van Maaaen, 1976, 1979b; Ritti Y Funkhouser, 1982).

6. El ambiente o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes u otros terceros (Tagiuri y Litwin, 1968).

Todos estos sentidos conseguí, desde mi punto de vista, reflejar la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura.

A mi juicio, el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna. Se dan por supuestas porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los artefactos y valores, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura (Schein, 1981a, 1983, 1984; Dyer, 1982).

Pero esta definición suscita automáticamente un problema. ¿Qué es lo que entendemos por términos como grupo o empresa que, por derivación, son el escenario de una cultura dada (Louis, 1983)? Las empresas no son fáciles de definir en el tiempo y el espacio. Son en sí mismas sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios, se componen además de muchos subgrupos, unidades laborales grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas. ¿Si tenemos que localizar la cultura de una empresa dada, hacia dónde hay que dirigir la mirada, y qué grado de generalidad tiene el concepto que estamos buscando?

La cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él. Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. La cultura en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia grupal, y por consiguiente algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

El hecho de que una empresa tenga o no una cultura propia además de varias subculturas se convierte así en una cuestión empírica que tiene que ser resuelta medran te la localización de grupos estables dentro de esa empresa y la determinación de lo que ha sido su experiencia compartida, así como mediante la identificación de las experiencias compartidas de los miembros de la empresa en su conjunto. También puede descubrirse que hay varias culturas operando dentro de la unidad social mayor, llamada la compañía o la empresa: una cultura directiva, diversas cultural de base profesional en unidades funcionales, culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica, culturas de trabajadores basadas en experiencias Jerárquicas compartidas, etcétera. Puede descubrirse que la empresa como conjunto posee una cultura global, si esta empresa tiene una historia compartida significativa, pero lo que no podemos hacer es dar por supuesta la existencia de esa cultura antes de tiempo.

Este concepto de cultura está más arraigado en las teorías de dinámica y crecimiento grupales que en las teorías antropológicas referentes al desarrollo de las grandes culturas. Cuando estudiamos las empresas no necesitamos descifrar un lenguaje o serie de hábitos y costumbres totalmente extraños. Nuestro problema más bien es el de descubrir en el marco de una cultura infinitamente más amplia, los rasgos distintivos de la unidad social especifica en la que estamos interesados. Esta unidad social poseerá a menudo una historia que puede ser descifrada, como también es frecuente que los protagonistas de la formación de esa cultura puedan ser estudiados de modo que no nos vemos limitados como suele ocurrirle al antropólogo, por la falta de datos históricos.

Dado que estudiamos unidades sociales que evolucionan en el marco de una cultura infinitamente mayor podemos igualmente sacar provecho de las teorías del aprendizaje y desarrollar un concepto dinámico de cultura empresarial. La cultura es aprendida evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en el control o cambio culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y des aprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social. La palabra cultura puede ser aplicada a las unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que las rodea, esto es, las que tienen sus propias presunciones básicas. En el primer nivel, contamos con civilizaciones y culturas, pertenecientes a los mundos occidental u oriental; en el nivel inmediatamente inferior, con países de identidad étnica suficiente como para que hablemos de cultura estadounidense o de cultura mexicana. Pero resulta evidente que dentro de un país existen además diversos grupos étnicos a los que atribuimos culturas distintas. Y aún más específico en el nivel de ocupación, profesión, o comunidad laboral. Si tales grupos pueden ser definidos como unidades estables con una historia compartida de experiencias, tendrán que haber desarrollado sus propias culturas. Por último, llegamos al nivel de análisis que es objeto de este libro, las empresas. Dentro de las empresas encontraremos subunidades que pueden ser reconocidas como grupos los cuales pueden desarrollar culturas de grupo.

En resumen, en cualquiera de estos niveles estructurales llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia. Obsérvese que la definición no incluye modelos de conducta manifiesta. En mi opinión la conducta manifiesta se ve siempre determinada tanto por la predisposición cultural (las presunciones, percepciones, pensamientos y sentimientos que son modelados), como por las contingencias que se derivan del medio externo. Las regularidades de conducta podrían por consiguiente ser tanto un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para definir la cultura. O, dicho de otro modo, cuando observamos regularidades de conducta no sabemos si estamos o no tratando con un artefacto cultural. Sólo una vez que hayamos descubierto los estratos más profundos de lo que aquí estoy definiendo como cultura, podremos especificar lo que sea y no sea un artefacto que refleja la cultura.

Dos ejemplos

Para ilustrar el problema relativo a la definición, voy a referirme brevemente a los dos ejemplos de compañías antes mencionados. En la Compañía A, que llamaremos de ahora en adelante Compañía de Acción, estamos a primera vista ante una empresa con oficinas instaladas en un lugar agradable; completa informalidad en el vestido y los modales; ausencia de símbolos jerárquicos (de modo que es difícil saber qué puesto jerárquico ocupan sus miembros); un ambiente muy dinámico apreciable en el paso decidido, el entusiasmo, la intensidad, la energía y la impaciencia; por ,último, un alto grado de confrontación y de discusiones y conflictos entre los individuos. Se descubre igualmente que la gente está constantemente ocupada yendo a reuniones de diversos tipos, y que exhibe una considerable ambivalencia para con los consejos y las reuniones. Los consejos son considerados frustrantes pero necesarios, y el grado de debate y discusión en las reuniones es intenso.

Si se va más allá de estos fenómenos superficiales y se habla con la gente sobre lo que hace y el por qué, se descubren algunos de sus valores: elevada consideración de la creatividad individual y absoluta confianza en la responsabilidad individual pero, al mismo tiempo, una acusada necesidad de obtener el consenso en temas importantes antes de poner en práctica una decisión. Independientemente de su posición en la empresa, se espera que los individuos piensen por sí mismos y sigan la que consideren la mejor vía de actuación, aun cuando ello signifique ir en contra de una decisión anterior. La rebeldía se valora positivamente si la acción lleva a un resultado mejor. El lenguaje que se oye en la compañía refleja estos valores en cuanto que se alaba la réplica, el proceder correcto, etcétera.

Interesarse por lo que el jefe desea es cosa considerada por lo común irrelevante, tanto que se obtiene la impresión de que la autoridad no se respeta demasiado en la empresa. De hecho, hay frecuentes quejas por el incumplimiento de las decisiones tomadas en los niveles superiores, por la capacidad que sienten quienes ocupan los niveles inferiores para invertir una decisión si les parece que debe procederse de un modo distinto, y por lo poco que se castiga la rebeldía. Cuando se pregunta a los individuos que ocupan los puestos de mayor autoridad por qué no son más estrictos y por qué dejan que los grupos actúen por su cuenta afirman que no son lo bastante inteligentes como para tomar una decisión por si solos. En consecuencia, incentivan el debate y la discusión en el grupo, y así crean el tipo de atmósfera de grupo que relacioné más arriba.

Para entender esta conducta hace falta rastrear las presunciones subyacentes y premisas sobre las que se basa la empresa. Sus fundadores son ingenieros de formación, es decididamente práctica y pragmática en su orientación, ha creado un fuerte y leal espíritu familiar que permite la confrontación y el conflicto sin riesgo de perder miembros, y se cree firmemente que la verdad no radica en una sabiduría revelada o en la autoridad, sino en lo que funciona, tanto tecnológica como mercantilmente. La presunción de que el individuo es la fuente de ideas, pero al tiempo que ningún individuo es lo suficientemente inteligente como para evaluar sus propias ideas, define el modelo de solución de problemas/toma de decisiones de la empresa. Así, aunque la creatividad sea siempre intensamente fomentada, las nuevas Ideas tienen que ser transmitidas a todas las partes potencialmente afectadas, como paso previo a su sanción por la autoridad más alta.

Si no se comprenden estas presunciones será casi imposible descifrarla conducta observada, en particular la aparente incongruencia entre el acusado individualismo y la acusada inclinación por el trabajo de grupo y el consenso. De igual modo, no habrá manera de entender la simultaneidad del enfrentamiento con la autoridad y la marcada lealtad para con la empresa, si no se comprende una presunción tal como formamos una familia que se preocupa por todos. Por último, sin considerar estas presunciones no será posible entender que un grupo requiera a un asesor para mejorar su efectividad, y que luego no tome en cuenta casi ninguna de sus propuestas formuladas con ese fin.

Me doy cuenta ahora de que lo que los miembros del grupo entendían por efectivo era, en el marco de sus presunciones culturales, un requisito para interpretar la verdad. El grupo era simplemente un medio para un fin; el verdadero sistema que se desarrollaba en el grupo consistía en una fundamental y profunda búsqueda de soluciones en las pudiera confiarse por su solidez. Desde que centré mi atención en mejorar el sistema de decisión en lugar del sistema de grupo, mis propuestas, se aplicaron con mayor rapidez. Por ejemplo, comencé a colaborar más en la preparación de la agenda, el control del tiempo, a aclarar parte de lo que se discutía, resumiendo, buscando el consenso cuando la discusión iba bien encaminada, y apuntando de otros modos más al sistema de trabajo que al sistema de relaciones interpersonales. Pero el estilo de persistente enfrentamiento e interrupciones no cambió porque la cultura del grupo legitimaba ese procedimiento, basado en la presunción de que la verdad se obtiene a través de las discusiones.

La Compañía B, que llamaremos de ahora en adelante compañía Multi ofrece un agudo contraste. La Multi está instalada en Europa, y la mayor parte de sus directivos son europeos. A primera vista es más formal, una formalidad simbolizada por grandes edificios y oficinas con puertas cerradas; una atmósfera silenciosa en los corredores; evidentes rituales de cortesía entre las personas que se cruzan en el vestíbulo; abundancia de símbolos jerárquicos, como comedores privados para los directivos de más alto rango (frente a la cafetería común de la de Acción); el frecuente uso de títulos académicos y de otro tipo, como el de doctor tal y cual; un andar más tranquilo y pausado; y mucho mayor énfasis en la planificación las fichas, la puntualidad y la preparación formal de los documentos para las reuniones. :

Los directivos de la Multi aparentan ser mucho más serios más reflexivos, menos vehementes más formales y más preocupados por el protocolo. Mientras la Compañía de Acción ajusta con rigurosa equidad rango y sueldo al trabajo que desempeñe el individuo la Multi posee un sistema de rangos directivos basado en la antigüedad, el rendimiento y el historial del individuo, más que en el trabajo que este desempeñe en un momento determinado.

En las reuniones observé UD grado mucho menor de enfrentamiento directo y un respeto mucho más acusado por las opiniones personales. Las sugerencias que hacen los directivos sobre asuntos relacionados con sus áreas de responsabilidad, por lo general se respetan y aplican. La rebeldía tiende a no ser tolerada. Resultado claro de ello es que el rango y la jerarquía son más valorados en la Multi que en la de Acción, mientras que la habilidad negociadora y la capacidad para obtener resultados en un ambiente social ambiguo, se valoran mis en la de Acción que en la Multi.

Con todo, no pude entender la cultura de Multi hasta que no intenté hacer circular informes por los distintos departamentos de la empresa. Pese a que se suponía que yo debía estimular la innovación, algunos directivos llegaban a conocer las ideas sólo porque yo se las presentaba personalmente. Cuando pregunté a uno de mis colegas de la las ideas no solicitadas podían no ser bien recibidas. Sólo cuando se solicitaba información era posible ofrecer ideas, excepción hecha de las que provinieran de la cúpula en calidad de postura oficial. Las informaciones o ideas no solicitadas podían ser interpretadas como una recusación a la información original empleada por el directivo, y en consecuencia como un insulto, que implicaría que la persona recusada no ha reflexionado lo suficiente sobre su problema o no domina realmente su trabajo.

Para entender esta conducta, era necesario considerar las presunciones subyacentes desarrolladas en el seno de la compañía. Había crecido y afianzado su éxito gracias a los importantes descubrimientos logrados por algunos destacados investigadores de los laboratorios centrales de la compañía. Mientras que en la Compañía de Acción la verdad se alcanza mediante el conflicto y la discusión, en la Multi la verdad depende más de la sabiduría del científico/investigador. Ambas compañías confían en el individuo, pero sus distintas presunciones en lo tocante a la naturaleza de la verdad, dan lugar a actitudes totalmente distintas para con la autoridad y el papel del conflicto.

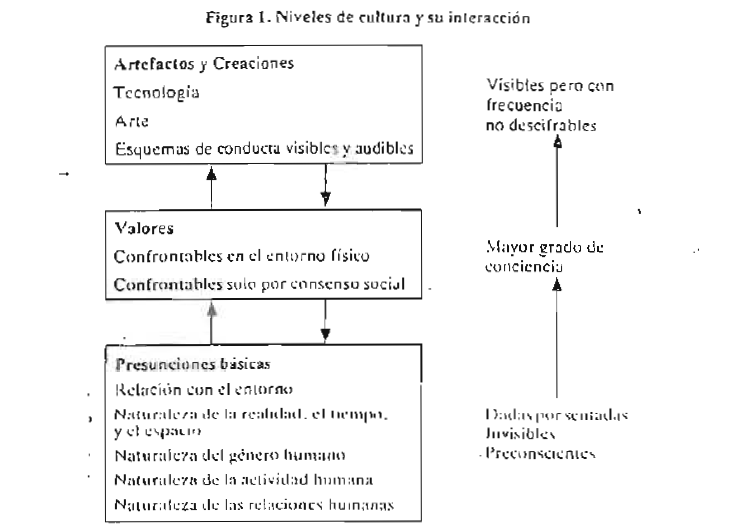
En la Multi la autoridad es mucho más respetada, y el conflicto tiende a ser evitado. El individuo goza de libertad en las zonas que le confía su jefe, y es totalmente respetado en ellas. Si quien recibe un encargado carece de la suficiente capacitación o preparación para tomar decisiones, se espera que aprenda por su cuenta. Si entretanto se desenvuelve mal, seguirá siendo aceptado. En ambas compañías se da una presunción de posesión, según la cual una vez que el individuo ha sido aceptado podrá seguir siempre que no cometa un fallo estrepitoso.

En la de Acción se valora el conflicto, y se espera que el individuo tenga iniciativas y luche por sus ideas en cualquier área de la empresa. En la Multi el conflicto queda suprimido desde el momento en que se adopta una decisión. En la de Acción se tiene asumido el que, si un trabajo no es desafiante o si en el mismo no hay consonancia entre lo que la empresa necesita y el individuo puede dar, el individuo debe ser trasladado a otro departamento o de lo contrario será despedido.

El reconocimiento de estas presunciones me llevó a cambiar mi papel como asesor en la Multi. Descubrí que si daba la información directamente, aun cuando no me fuera solicitada, se aceptaba porque era un experto. Si quería que la información circulara la enviaba a las partes interesadas por propia iniciativa. Pese a ello, seguía sin encontrar mecanismos apropiados para estimular la comunicación lateral como un medio para conseguir el objetivo primordial, esto es, el de aumentar la capacidad innovadora. (Se dirá más sobre este problema en el capítulo undécimo.

Niveles de cultura

En la exposición previa he hecho referencia a diversos elementos culturales, tales como la distribución física de las oficinas de la empresa; las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día. Como se muestra en la figura 1, hago una distinción entre estos elementos tratando las presunciones básicas Como la esencia lo que la cultura realmente es, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En un sentido éstos son niveles de la cultura, y necesitan ser distinguidos para evitar confusiones conceptuales.



Nivel 1: Producciones. El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo.

Cada faceta de la vida de un grupo produce artefactos, lo que provoca el problema de su clasificación. Cuando se repasan las descripciones culturales, es frecuente descubrir que los observadores se inclinan por la relación de distintos tipos de artefactos, con lo que dan forma a descripciones incomparables entre sí. Los antropólogos han desarrollado sistemas de clasificación, que sin embargo tienden a ser muy amplios y detallados y hacen difícil la percepción de la esencia cultural.

Por otra parte, si resulta fácil la observación de artefactos aun en el caso de los sutiles, como la manera en que la jerarquía es expresada por sus miembros, difícil es en cambio captar el significado de los mismos, su interrelación, y los esquemas de fondo que, en su caso, reflejen. Lo que ha dado en denominarse enfoque semiótico del análisis cultural (Spradley, 1979; Frake, 1964; Barley, 1983; Manning, 1979; Van Maanen, 1977), hace frente a este problema recogiendo los suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, qué significados hay que atribuir a la conducta manifiesta. Si el antropólogo vive en el entorno cultural el tiempo suficiente, los significados se van volviendo gradualmente más claros.

Si se desea llegar antes a este nivel de entendimiento, cabe intentar el análisis de los valores centrales que se derivan de los principios que operan día a día, y en base a los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta.

Nivel 2: Valores. En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo no puede sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema. Por ejemplo, si en un negocio nuevo la venta comienza a disminuir, el directivo puede decir, debernos hacer más publicidad, debido a su creencia de que la publicidad siempre aumenta las ventas. El grupo que nunca antes ha experimentado tal situación, recibirá la declaración como una afirmación de los valores del directivo cree que cuando hay problemas sólo se puede hacer más publicidad. Lo que el directivo propone inicialmente, por tanto, no puede tener más jerarquías que la de un valor a ser cuestionado, discutido y recusado.

Si la solución prospera y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción. Si este proceso de transformación llega a darse y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio correcta y fiel reflejo de la realidad, los miembros del grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Así, si del incremento de la publicidad se obtiene un incremento efectivo de las ventas, el grupo comienza a creer que el directivo acierta y sabe cómo funciona realmente el mundo.

No todos los valores experimentan esta transformación. En primer lugar, porque la solución basada en un valor dado puede no dar resultado. Únicamente los valores que son susceptibles de una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones. En segundo lugar, porque determinadas clases de valores, aquellos propios de los elementos menos controlables del entorno o de la apreciación estética, pueden resistirse a todo examen. En tales casos aún cabe lograr el consenso a través de la validación social, sólo que ya no de manera automática. El sentido que aquí se da a la validación social es el de que los valores referente a la manera en que deben relacionarse entre sí los individuos, ejercer el poder, definir la belleza y demás, pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Un grupo puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo.

Muchos valores continúan siendo conscientes y llegan al articularse explícitamente porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Por ejemplo, si una compañía declara explícitamente en sus estatutos y otros documentos públicos que valora enormemente a las personas, es probable que lo haga porque pretende que todo el mundo actúe en función de este valor, aunque no exista experiencia histórica que demuestra que tal valor mejora el rendimiento en su entorno. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden así servir de gula o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos. Pero si esos valores no están basados en un previo aprendizaje cultural es probable que sólo lleguen a ser vistos como lo que Argyris y Schon (1978) han llamado valores añadidos, los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a decir en una serie de situaciones, pero que pueden no tener nada que ver con lo que hará en las situaciones en los que tales valores deberían estar actuando. Así, la empresa puede decir que valora a las personas, pero sus antecedentes a tal respecto pueden contradecir lo que dice.

Si los valores añadidos guardan una congruencia razonable con las presunciones subyacentes, la articulación de esos valores en una filosofía de actuación podrá ser entonces útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1981). Ahora bien, cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son, de hecho, bien racionalizaciones o aspiraciones para el futuro

¿Si conseguimos deducir los más importantes valores añadidos de una empresa, habremos descrito y entendido su cultura? ¿Cómo saber además si la hemos entendido realmente? La respuesta depende a menudo de nuestros propios pareceres corno observadores y analistas. Es probable que incluso después de haber catalogado y articulado los más importantes valores de una empresa, nos parezca que no contamos más que con un catálogo falto de consistencia. Con frecuencia tales catálogos de valores no están estructurados, a veces incluso se contradicen entre sí, otras no coinciden con la conducta reservada. Amplias parcelas de la conducta quedan a menudo sin explicación, lo que nos provoca la impresión de que entendemos una porción de la cultura pero que seguimos sin dominar la cultura en cuanto tal. Para alcanzar ese nivel profundo de comprensión para descifrar la estructura, para predecir acertadamente la conducta futura, tenemos que entender cabalmente la categoría de presunciones básicas.

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo. En este sentido, las presunciones básicas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman orientaciones de valor dominantes (Kluck.hohn y S trodtbeck, 1961), en tanto que tales orientaciones dominantes reflejan la solución preferida entre varias alternativas básicas, si bien todas las alternativas continúan siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de esa cultura puede ocasionalmente, actuar de acuerdo con las orientaciones variables como con las dominantes. Las presunciones básicas, en el sentido que quiero atribuir al concepto, han llegado a ser algo tan admitido que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Por ejemplo, en un grupo cuya presunción básica es la de que los derechos del individuo se sobreponen a los del grupo, sus miembros considerarán inconcebible tener que suicidarse o sacrificarse de otra manera por el grupo, aun cuando lo hayan deshonrado. En una compañía de un país capitalista, no se concibe que pueda venderse un producto que genere pérdidas o uno en el que no cuente su rentabilidad.

Los que aquí denomino presunciones básicas coinciden con lo que Argyris ha identificado como teorías en uso, esto es, las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta, y enseñan. a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas (Argyris, 1976; Argyris y Schon, 1974). Las presunciones básicas, al igual que las teorías en uso, tienden a ser inconfrontables e indiscutibles. En el campo de las teorías en uso, redescubrir, resucitar, reexaminar, y si cabe cambiar las presunciones básicas un proceso que AIgyris y otros han llamado aprendizaje de doble vuelta, es intrínsecamente difícil porque las presunciones no son, por definición, ni confrontables ni discutibles.

Tales presunciones inconscientes pueden ciertamente distorsionar los datos. Si presumimos, sobre la base de la experiencia pasada o la educación, que otras personas se aprovecharán de nosotros en cuanto se les presente una oportunidad (esencialmente lo que McGregor, 1960, entendía con su Teoría X), esperamos que eso ocurra para luego interpretar la conducta de otros de manera que coincida con lo que se ha previsto. Observamos que la gente está ociosa ante su mesa y nos parece que holgazanea en lugar de ocuparse de un problema importante; notamos ausencia en el trabajo y renuencia a llevar trabajo a casa. En contrapartida, si presumimos como ocurre en la Compañía de Acción antes mencionada, que todo el mundo está intensamente motivado y es bastante competente (la Teoría Y de McGregor), actuaremos de acuerdo con esta presunción. Así, si alguien en la Compañía de Acción está ausente o parece ocioso, los directivos se preguntarán a sí mismos cuál ha sido el fallo de su método de asignación de trabajo, y no qué falla en el individuo. A la persona se le sigue considerando motivada, pero se estima que de alguna manera el ambiente se ha vuelto contra él o ella. Los directivos se preocuparán entonces por reorganizar el trabajo o el ambiente de manera que el individuo pueda ser nuevamente productivo.

Las presunciones inconscientes dan lugar en ocasiones a las situaciones contradictorias, como demuestra el problema común que experimentan los supervisores norteamericanos con otras culturas. Un directivo que proviene de la tradición pragmática norteamericana presume y da por sentado que la solución de un problema es siempre de la máxima prioridad. Cuando el directivo se encuentra con un subordinado que proviene de una tradición cultural distinta, en la que las buenas relaciones y el dar la cara por el superior se consideran lo prioritario, es fácil que se produzca la siguiente escena.

El directivo propone una solución para un problema determinado, el subordinado sabe que la solución no dará resultado, pero su presunción inconsciente le exige guardar silencio, pues decirle al jefe que la solución propuesta es incorrecta significaría un atrevimiento. Es más, al subordinado no se le ocurrirá otra cosa que guardar silencio o en todo caso alentar al jefe diciéndole que deben seguir adelante y actuar.

Se procede a actuar, pero los resultados son negativos. El jefe entonces, algo sorprendido y confundido, le pregunta al subordinado qué hubiera hecho él. Cuando el subordinado le dice que habría procedido de un modo, el jefe con toda razón le pregunta por qué no habló antes. Tal pregunta pone en un grave aprieto al subordinado porque la respuesta sería ofensiva para el jefe. No puede explicar su conducta sin cometer el mismo pecado que ha tratado de evitar desde el comienzo, es decir, molestar al jefe. Así las cosas, es incluso posible que mienta y sostenga que la solución del jefe era la correcta, y que sólo la mala suerte o las circunstancias incontrolables hablan Impedido que prosperara.

Desde el punto de vista del subordinado la conducta del jefe es incomprensible porque demuestra falta de amor propio, tanto que puede ser causa de que aquél comience a sentir menos respeto por éste. Para el jefe la conducta del subordinado es igualmente incomprensible. No puede concebir ninguna explicación válida sobre la conducta de su subordinado que no se vea cínicamente teñida por la presunción de que el subordinado en cierto sentido simplemente no se preocupa por los resultados, y en consecuencia debe ser despedido. Al jefe jamás. se le ocurrirá que otra presunción como no se molesta a un superior, pueda tener algún peso, y que, para el subordinado, esta presunción sea incluso más intensa que uno hace lo que le mandan.

En este caso es probable que sólo por la acción de un tercero o una formación cultural cruzada se consiga una base común para que ambas partes hagan aflorar sus presunciones implícitas. Sólo que incluso después de que hayan aflorado, dichas presunciones seguirán actuando, lo que obligará al jefe y al subordinado a inventar" un nuevo mecanismo de comunicación que permita a cada uno seguir siendo congruente con su cultura (por ejemplo, acordando que, antes de tomarse una decisión y de que el jefe se aventure a algo, el subordinado sea requerido para que dé ideas y datos fácticos, sin que ello suponga atrevimiento alguno).

Me he extendido en este largo ejemplo para ilustrar la fuerza de las presunciones implícitas e inconscientes, y para demostrar que dichas presunciones a menudo tienen que ver con aspectos fundamentales de la cultura. Ahora bien, tales presunciones son difíciles de localizar. Si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar las presunciones subyacentes que enlazan las casas. Dichas presunciones pueden por lo general aflorar en las entrevistas siempre que el entrevistador y el entrevistado estén por la tarea de comprender el modelo cultural. Sólo que ello requiere una labor casi detectivesca, no porque la gente rehúya sacar a la luz sus presunciones, sino porque se tienen por algo del todo asimilado. Con todo, cuando logramos hacerlas aflorar, el modelo cultural se hace de pronto más claro y comenzamos a sentir que realmente entendemos lo que ocurre y por qué.

La perspectiva etnográfica frente a la clínica

Al pasar revista a mis propios datos de base, a mis fuentes de conocimiento sobre la cultura empresarial, me he dado cuenta de la necesidad de distinguir la perspectiva del etnógrafo de la del clínico. El etnógrafo obtiene datos concretos con el fin de entender la cultura en la que está interesado, presumiblemente por razones intelectuales y científicas. El etnógrafo, aunque debe atenerse a los datos observados y deducidos, introduce en el supuesto estudiado la serie de conceptos o modelos que motivaron en un principio su investigación. Los miembros del grupo estudiado se prestan con frecuencia a participar, pero por lo general no tienen ningún interés especial en los planteamientos intelectuales que pueden haber motivado el estudio.

En contrapartida, en la perspectiva clínica los miembros del grupo son clientes para quienes sus propios intereses constituyen la razón primordial para implicar a un tercero, al que en este contexto corrientemente se da el título de asesor o terapista. En el supuesto etnográfico típico, el investigador debe conseguir la colaboración de los sujetos; en el supuesto clínico, es el cliente el que tiene que conseguir la colaboración del asistente/asesor. El compromiso psicológico entre el cliente y el asistente es completamente distinto del que se establece entre el investigador y el sujeto, dando lugar a relaciones de distinto tipo entre ellos, a la obtención de distintos tipos de datos, y el uso de criterios distintos para decidir cuándo se ha entendido lo suficiente como para dar por concluida la indagación.

Los clientes acuden a los asistentes cuando se sienten frustrados, ansiosos, infelices, amenazados o fracasados; cuando fallan. sus criterios racionales y lógicos sobre las cosas. De manera inevitable pues, la visión clínica nos lleva al tema de lo irracional en las empresas. He descubierto, y espero poder demostrarlo en este libro, que una de las formas más simples de entender lo aparentemente irracional, es la de relacionar el fenómeno con la cultura, por cuanto la cultura suele explicar cosas que de otro modo parecen misteriosas, tontas o irracionales.

Los asesores acuden además con sus modelos y conceptos para obtener y analizar la información, modelos que en. cualquier caso cumplen una función orientativa respecto a la ayuda que se puede brindar al cliente. Para facilitar esa ayuda, el asesor debe comprender en alguna medida. De hecho, algunas teorías sostienen que sólo intentando cambiar un sistema (esto es, proporcionando ayuda), se demuestra una medida real de comprensión (Lewin, 1952; Schein, 1980). En mi caso, siempre me he servido de este criterio para validar mi comprensión, aun cuando esta comprensión sea a menudo incompleta, dado que la relación clínica no permite automáticamente al asistente indagar en áreas que tal vez el cliente no quiera tocar o considere irrelevantes. Por otra parte, el grado de comprensión será con toda probabilidad más profundo y dinámico.

Doy esta explicación para que el lector sepa que la base de mis datos es clínica, y no etnográfica. Fuera de aquellas de las que he sido socio, no he sido observador-participe de empresas, pero como asesor he pasado largos períodos de tiempo en empresas de clientes. Creo que esta perspectiva clínica ofrece un útil contrapunto a la perspectiva puramente etnográfica, ya que el clínico aprecia cosas distintas de las que puede apreciar el etnógrafo. Los clientes tienen una motivación para revelar ciertas cosas por el hecho de pagar para que se les asista, lo que sería más bien improbable si solamente se prestaran a ser estudiados.

Estimo por tanto que este tipo de indagación permite analizar con mayor profundidad la cultura como fenómeno, bien entendido que la mayor profundidad se refiere a su impacto sobre los individuos que forman parte de la empresa. Por necesidad, esta perspectiva da paso además a una visión más dinámica sobre el modo de funcionar las cosas, y sobre la manera en que la cultura nace, se desarrolla, transforma, y en ocasiones se desintegra. Posteriormente, como se verá, esta perspectiva incide de forma especial sobre lo que los lideres y otros agentes de cambio pueden o no pueden hacer para cambiar la cultura deliberadamente.