



CULTURA EMPRESARIAL Y ÉXITO EMPRESARIAL: DOS CONCEPTOS ESTRECHAMENTE RELACIONADOS

J. Santacruz

“Las empresas con mayor éxito se definen por el hecho de que el cliente goza de una gran estimación dentro de la empresa”

Son muchos los autores que han intentado descubrir qué características hacen que una empresa obtenga éxito empresarial a través de sus condicionantes culturales.

En este campo, las investigaciones han aportado aproximaciones empíricas, por ejemplo, realizando un estudio a posteriori sobre las empresas que han tenido éxito empresarial, extrayendo de ellas sus potencialidades como sistema organizativo.

En estas investigaciones se concluye, en muchos de los casos, la existencia de algo intangible y propio de cada organización que, gestionado eficazmente, puede conllevar al éxito dentro de un entorno tan cambiante y dinámico como el actual.

Muestra de este tipo de estudios, que se explican más adelante (junto con las aportaciones de otros investigadores), son los siguientes:

Kim S. Cameron y Robert E. Quinn ¹, que intentaron esclarecer qué factores han influido en el éxito empresarial de las empresas y elaboraron un modelo explicativo de cuatro tipologías culturales que han sido muy utilizadas tanto experimental como teóricamente por otros investigadores.

Tom Peters y Robert H. Waterman ² que estudiaron a las empresas estadounidenses de éxito para concluir que lo conseguían gracias a la coherencia y la influencia de su cultura organizativa.

Hecha esta introducción, definimos la cultura empresarial como el marco en el que se desenvuelve diariamente la empresa y sus integrantes, que dirige e influye en el comportamiento grupal e individual y que se va asentando y consolidando con el tiempo y está fuertemente influenciada por los pensamientos, las actuaciones y las asunciones del equipo directivo (especialmente, en su caso, por los fundadores de la empresa).

De esta definición destacamos que algo tan cualitativo como la cultura empresarial, bien gestionada, puede tener una influencia positiva en el comportamiento individual, y sobre todo grupal, de los integrantes de la

empresa y, en consecuencia, en el éxito que ésta pueda definir para ella misma.

A continuación, vemos como algunos investigadores han relacionado directamente la cultura organizativa con el éxito empresarial, tanto desde un punto de vista conceptual como empírico o práctico.

Cuno Pümpin y Santiago García Echevarria, en su obra “Management Estratégico: Posiciones Estratégicas de Resultados”, afirmaban que se había demostrado en algunos estudios que ciertas “orientaciones culturales” conducían al éxito.

Analizamos brevemente las orientaciones culturales de éxito para estos autores:

Orientaciones Culturales Básicas de Empresas de Éxito para Pümpin y Echevarria

ORIENTACIÓN CULTURAL	ANOTACIONES
Orientación al Cliente	“Las empresas con mayor éxito se definen por el hecho de que el cliente goza de una gran estimación dentro de la empresa”. En este sentido se refiere al afán de la empresa por satisfacer primordialmente las necesidades del cliente a través de prestaciones de alto valor añadido para éste.
Orientación a la Innovación	Se refiere a un planteamiento positivo frente a la innovación por parte del personal, dentro de sus propios valores profesionales y personales, alineados con los de la empresa, no a una mera planificación innovadora.
Orientación al Personal	Supuestamente, aquellas empresas que tienen éxito tienen una gran estima al personal, respetándoles y valorándoles como individuos. En este sentido, se fomenta la promoción y la formación del personal de la empresa.
Otras Orientaciones Culturalesv	Más adelante, en 1993, estos autores indicaron otras orientaciones culturales para identificar el perfil de la cultura empresarial de las empresas: a la flexibilidad, a la expansión, a la duración temporal, a la productividad, a la tecnología, al riesgo y a la unidad doctrinal (sistema de valores comunes).

*Fuente: Elaboración Propia

1. Cameron K.S. y Quinn R.E., 1999, “Diagnosing and Changing Organizational Culture”, Editorial Addison-Wesley, Series on Organization Development.
 2. Peters T. y Waterman R.H., 1984, “En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos” Ediciones Folio.

Por supuesto, a pesar de lo indicado por Pümpin y Echevarria, no debemos caer en el error de concebir que existen culturas organizativas excelentes y otras que no lo sean, ya que la cultura "perfecta" es algo que entendemos que no existe, de igual forma que no existe una personalidad perfecta (hablando en términos de personas individuales y su personalidad intrínseca).

Tal y como indica, por otra parte, Alfredo Aguilar "no existe una cultura ideal por sí misma, pero sí se considera que una cultura es buena si apoya las estrategias del negocio, si es adecuada al contexto competitivo en el que se desenvuelve el negocio y si permite alcanzar los objetivos de la empresa".

También es destacable el estudio que llevaron a cabo Kim S. Cameron y Robert E. Quinn ³, que determinaron la existencia de cuatro tipologías culturales que han sido utilizadas extensamente en la literatura científica al respecto.

Estos autores utilizaron una metodología desarrollada por el propio Quinn en 1988 para estudiar la cultura organizacional, llamada Competing Values Framework.

Dicha metodología tiene la finalidad de analizar la cultura empresarial de una empresa para así facilitar actitudes de cambio en dicha cultura. Se basaba en la realización de encuestas a directivos de empresas para posteriormente realizar un análisis textual de las respuestas.

En base a este análisis, se concluye que existen cuatro grandes tipos de cultura organizacional, a partir de la proximidad de la empresa hacia variables como el control, el orden y la flexibilidad ante los cambios.

Estas cuatro culturas dominantes se indican en la siguiente tabla:



Fuente: Cameron y Quinn (1999), "Diagnosing and Changing Organizational Culture".

Esta clasificación cultural ha sido muy utilizada en la literatura científica para describir culturas empresariales e incluso como base de estudios e investigaciones específicas.

Veamos cuáles son los principales rasgos de cada una de estas cuatro tipologías culturales:

Cultura Clan: en este tipo de empresa resalta el trabajo en equipo y el compañerismo, llegando a sentirse sus integrantes como dentro de una familia, unida por las raíces históricas, la motivación y la lealtad al grupo. Tal como indica Richard R. Daft ⁴, "esta cultura le confiere un alto valor a la satisfacción de las necesidades de los empleados y la organización se puede caracterizar por un ambiente de cuidados similar al de una familia. Los administradores ponen en relieve valores tales como la cooperación, la consideración tanto de los empleados como de los clientes y el evitar las diferencias de estatus".

Cultura Ad-Hoc o Adhocrática: la empresa se convierte en un espacio lleno de dinamismo para desarrollar cada integrante sus tareas, tendiendo a ser relativamente creativos en su trabajo (en base a criterios de toma de decisiones con asunción de riesgos no demasiado altos). Daft la llama "cultura de adaptabilidad" y apunta: "emerge en un medio ambiente que requiere de una rápida respuesta y de una toma de decisiones de alto riesgo. Los administradores fomentan los valores que dan apoyo a la capacidad de la compañía para detectar, traducir e interpretar rápidamente las señales provenientes del medio ambiente en nuevas respuestas de comportamiento. Los empleados tienen autonomía para tomar decisiones y para actuar libremente a efecto de satisfacer las nuevas necesidades, y la receptividad hacia los clientes es altamente valorada. Los administradores también afrontan de una manera activa el cambio al fomentar y recompensar la creatividad, la experimentación y la toma de riesgos".

Cultura Jerarquizada: en este tipo de empresas reina el orden, la estructura formal, los procedimientos o instrucciones que marcan cómo trabajar e incluso cómo tomar decisiones. Daft la llama "Cultura Burocrática" y afirma: "esta cultura tiene un foco de atención interno y consistencia en orientación hacia un medio ambiente estable. El seguimiento de las reglas y el ser prudente y cuidadoso son aspectos que se valoran y la cultura da apoyo y recompensa

3. Cameron K.S. y Quinn R.E., "Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework", 1999, Editorial Addison-Wesley, Series on Organization Development.

4. Daft R., Marcic D. y Gómez Mont J., 2006, "Introducción a la Administración", Thomson International.

una forma metódica, racional y ordenada de hacer las cosas. En el rápidamente cambiante mundo actual, pocas compañías operan en un medio ambiente estable y la mayoría de los administradores se aleja de las culturas burocráticas debido a la necesidad de una mayor flexibilidad”.

Cultura de Mercado: en este tipo de empresa (y de cultura, en consecuencia) las personas están orientadas eminentemente a los resultados, siendo un ambiente competitivo y con objetivos claros predefinidos. Daft la llama “cultura de logro”. Ésta es una cultura orientada hacia los resultados que valora la competitividad, la agresividad, la iniciativa personal y la disposición para trabajar mucho y muy duro para lograr los resultados”.

Generalmente, en la literatura se ha distinguido entre culturas empresariales fuertes y débiles, diferenciándolas por el hecho de tener un sistema de valores arraigado y compartido por los miembros de una organización. Con ello:

Una cultura considerada como débil será aquella en la que los miembros no comparten de forma sólida los valores empresariales ni de la misión de la empresa y, en consecuencia, se producirá una elevada descoordinación por actitudes incluso contrapuestas en el seno de la misma.

Y, al contrario, una cultura fuerte es aquella en la que los miembros de la empresa han interiorizado fuertemente sus metas y valores, teniendo claro cuál es su papel dentro de la organización y cómo afecta a dichas metas y formas de pensar y actuar.

Incluso se suelen vincular las interrelaciones existentes entre tener o no una cultura fuerte con el propio éxito empresarial. Investigadores como Antonio Leal y Kotter y Heskett ratifican esta relación.

Por una parte, Leal ⁵ cita en una de sus obras que algunos autores (como William Ouchi en 1982 y Deal y Kennedy en 1985) “argumentan que las culturas fuertes son, de algún modo, más apropiadas para conseguir la eficacia y el éxito que las culturas débiles, y que estas culturas fuertes pueden ser deliberadamente creadas”.

Y por otra parte, Kotter y Heskett, llegaron en sus investigaciones a interesantes

conclusiones acerca del efecto de la cultura corporativa en el éxito de las empresas. Y concluyeron que “la cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa a largo plazo” y que “la cultura corporativa quizá sea el factor más importante que determine el éxito o el fracaso de las empresas.”

De hecho, estos autores (Kotter y Heskett), en correlación con otros, afirman que “una de las razones más significativas del interés por la cultura empresarial como recurso estratégico es que ciertas culturas conducen a un desempeño superior”.

También Tom Peters y Robert H. Waterman⁶ consideraron, en su estudio sobre las empresas de éxito estadounidenses, que éstas conseguían dicho éxito gracias a la coherencia y la influencia de la cultura. Tanto es así que llegaron a la conclusión de que todas las empresas que habían logrado el éxito tenían ciertas cualidades culturales como causa fundamental.

No obstante, es necesario tener en cuenta que, entendiendo el éxito empresarial en términos puramente económicos, llegamos a la aparente controversia que existen culturas que se pueden definir como débiles y, sin embargo, tener un elevado éxito económico.

Es por ello que, siguiendo las consideraciones de José A. Garmendia ⁷, interpretamos que no es suficiente con afirmar que una cultura fuerte lleva a la empresa al éxito sino que hay que dar un paso adicional, introduciendo dos variables más:

En primer lugar, lo que podemos denominar ajuste al entorno, que nos ayudará a entender mejor la relación cultura-éxito empresarial. Con ello una cultura fuerte tendría éxito en tanto en cuanto tenga la capacidad de adaptarse flexiblemente al entorno.

Y en segundo lugar, la proactividad de dicho ajuste al entorno, es decir, la anticipación en la forma de adaptarse a los cambios que el mismo produce.

5. Leal Millán A, 1991, “Conocer la Cultura de las Organizaciones: Una Base para la Estrategia y el Cambio”, Actualidad Editorial S.A.

6. Peters y Waterman, 1984, “En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos”, Ediciones Folio.

7. Garmendia J.A., “El impacto de la cultura en los resultados de la organización”, Revista de Investigaciones Sociológicas, 108/04, pp. 75-96, 2004



José Santacruz

Decano de FUNDESEM.

Más de 20 años de experiencia en las áreas de estrategia empresarial y marketing, en las facetas de directivo, consultor y docente, ejerciendo mi actividad profesional en empresas multisectoriales de ámbito nacional e internacional.

Doctor en Sociología por la Universidad de Alicante. Master en Administración y Dirección de Empresas (MBA) por ICADE y FUNDESEM. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid (Premio Nacional Extraordinario de Licenciatura).

En el ámbito docente es profesor de Fundesem desde el año 1994, impartiendo diferentes asignaturas en distintos programas máster. Es ponente habitual en distintas escuelas de negocio, instituciones y foros empresariales. Ha sido profesor asociado de la Universidad de Alicante durante 10 años.

En FUNDESEM ha dirigido los programas del área Marketing y Comercial, el máster de Marketing Digital, el máster en Dirección y Gestión Hotelera y los programas del área Inmobiliaria y Urbanismo.

Desarrolla una actividad de consultoría desde el año 1999 centrada fundamentalmente en el diseño e implementación de planes estratégicos para mejorar la competitividad de las empresas.

Ha sido Marketing Manager en Chocolates Valor y Presidente de Fundesem Alumni.

›FUNDESEM BUSINESS TOPICS



C/ Deportistas Hermanos Torres, 17
03016 Alicante // 965 266 800