

PRINCIPIOS CULTURALES¹ (I)

Concepto General de Cultura

Cultura es la forma común y aprendida de la vida, que comparten los miembros de una sociedad y que consta de la totalidad de instrumentos, técnicas, organización, actitudes, creencias, motivaciones, y sistemas de valores que conoce el grupo.

Características básicas de una Cultura:

1º El comportamiento y forma de ser son aspectos aprendidos. No están determinados genéticamente, ya que entonces el cambio y el progreso serían imposibles. Las formas de comportamiento de un individuo se deben en gran medida al accidente fortuito de su lugar de nacimiento. Pero cada individuo tiene una personalidad única y las diferenciaciones individuales son importantes. Es clave captar a las pocas personas cuya personalidad predispone al avance.

2º Una Cultura es un sistema congruente, funcional y lógicamente integrado, aunque pudiera ser éticamente aberrante y perversa. No es una colección accidental de costumbres y hábitos agrupados al azar. Es un sistema orgánico. Los aspectos sociales, políticos, económicos y tecnológicos no pueden entenderse si se olvidan las formas espirituales, ritos y todo tipo de artes. La armonía nunca es perfecta pues existen tensiones y conflictos, de tal forma que toda Cultura es una especie de compromiso. No es posible establecer un programa de cambio sin entender dicho compromiso.

3º Toda Cultura está cambiando constantemente más o menos. Ninguna es estática. Aunque toda sociedad tiene innovadores y descubridores, ninguna avanzaría rápidamente si el cambio se debiera exclusivamente al ingenio de los propios creadores; se incorporan pues, poco a poco, formas de hacer que se ven fuera en otras culturas.

4º Toda Cultura tiene una jerarquía de valores. Reaccionamos emocionalmente según nuestra cultura y generalmente con exaltación. No

¹ Este artículo lo escribí hace 15 años. Resulta curioso cómo evolucionan las formas de pensar. Lo he actualizado y lo considero de interés. Es otro punto de vista

somos neutrales en nuestra actitud hacia la mayor parte de sus elementos. El sistema de valores le da estabilidad. Justifica nuestras acciones y pensamientos. Nos da la seguridad de que nos comportamos como se espera de nosotros, pues apartarse de dicha conducta merecerá castigos tanto morales como legales.

5º Establece premisas que luego se arraigan profundamente. Estas suposiciones son aceptadas frecuentemente por el individuo de forma inconsciente a través de su participación constante en la sociedad. Aunque algunas premisas pueden ser explícitas, otras pueden estar profundamente enterradas en el subconsciente y son las más poderosas.

6º Hace posible una interacción razonablemente eficaz y en gran medida automática entre los miembros de la sociedad. La Cultura es un banco de recuerdos y de datos a nuestra disposición inmediata y nos permite orientarnos, apenas sin esfuerzo, en las situaciones cotidianas que nos rodean; también nos permite entender y anticipar el comportamiento de los otros.

El punto mejorable de numerosas Culturas

Recordemos que la Cultura es la forma de ser y de sentir de un pueblo, no su grado de saber ni de conocimientos, ni su volumen de herramientas. La Cultura viene condicionada por el comportamiento de los individuos y sus conversaciones, que a su vez están determinados por sus objetivos. ¿Y cuáles son nuestros objetivos?

- ¿Prepararnos y esforzarnos para realizar un trabajo cada vez mejor (riesgo), o bien ascender y tener mayor categoría (seguridad)?
- ¿Dar un servicio y hacer un trabajo bien hecho (riesgo), o bien lucirnos y causar una buena impresión (seguridad)?
- ¿Tener una visión cada vez más amplia y más social por encima de los conocimientos (riesgo), o bien alcanzar una carrera académica y ser funcionario como meta (seguridad)?
- ¿Tener mayor responsabilidad y la cabeza puesta en la picota teniendo que superar cada vez la apuesta (riesgo), o bien tener un mayor poder y autoridad y llegar a la cumbre (seguridad)?

Tenemos un desmentido afán de seguridad y miedo a todo lo que suponga riesgo a todos los niveles. El resto de nuestros problemas son corolarios de

esto: la desconfianza de creer que el otro va a obrar siempre mal, lo cual es un inconveniente social de envergadura; el desear distinguirse no por lo que uno es, sino por ser quien es; el tratar de entender exclusivamente de nuestra ocupación desde la que nos justificamos; el que personas capaces se conformen con acumular unas pocas habilidades para cubrir los aspectos prácticos previsibles de la vida; la desproporcionada importancia de la política; la dura penalización de los fracasos; la falta de estímulo de iniciativas y de nuestra resignación a suponer que no podemos cambiar nada, intentando mantener lo que ya tenemos en lugar de perfeccionar lo logrado. ¿Nos suena todo esto de algo?

¿Cómo se traduce en la empresa?

Aunque una empresa tiene que satisfacer simultáneamente objetivos en varios frentes distintos, *su finalidad más importante es crear un Cliente en las condiciones que establezca su Proyecto de Empresa. El ganar dinero debe ser una consecuencia del servicio al Cliente.* Dentro de este orden es imprescindible y absolutamente necesario ganar mucho dinero. Es el patrón universal que indica y mide la validez económica y social de la empresa para realizar así su misión en la sociedad. Es más el beneficio debería verse como un "gasto que asegura la supervivencia". *Pero* la finalidad esencial de la empresa no es ganar dinero sino crear un Cliente satisfecho. Ganar dinero es una necesidad. Lo mismo que el hombre come para vivir y no vive para comer. No es un problema de semántica como se oye muchas veces. Un enfoque u otro encierran distintas actitudes y por tanto distintas culturas; y las diferencias de filosofía son diferencias radicales. Quien afirma que el fin de la empresa es ganar dinero, afirma que su finalidad es comprar barato y vender caro, dentro de la base legal establecida, especulando para maximizar el beneficio. Eso lógicamente es patrimonio que difícilmente irá adelante; estas personas se inhiben en situaciones difíciles y echan la culpa a otros de su mala situación; a la rigidez de la normativa laboral; al coste del dinero; a la Seguridad Social; a la política, o a alguien. Creen que los demás les deben sacar a flote. Y lo que es más grave, tendrán problemas de motivación con el personal, puesto que ponen de manifiesto la divergencia básica entre los intereses de la "empresa" y de los "trabajadores", que se sentirán explotados y serán hostiles a la empresa. Según se puede ver, después de la muerte y desaparición del fundador de un negocio es cuando mejor se puede saber con seguridad si lo que pretendía era incrementar un patrimonio o crear una empresa.

Evolución del enfoque empresarial en general

- *En la década de los 60* la empresa estaba orientada hacia la producción. Los ingenieros y los técnicos estaban en auge.
- *En la década de los 70* fueron los aspectos comerciales lo que adquirieron mucha importancia al tener que vender la producción.
- *En los 80* el fuerte impulso de la producción y venta originó problemas financieros y el enfoque financiero prosperó en esta época.
- *En los 90* se está viendo que el enfoque cuantitativo es insuficiente y se está poniendo mucho énfasis en el marketing estratégico y también la EFQM.
- *Para los 2000* se percibe en el horizonte al DG como impulsor de la Cultura y desarrollo del liderazgo a todos los niveles.

El diseño de una buena estrategia, una buena organización formal, o unos buenos sistemas económicos y de control y su implantación no sirven de nada si el comportamiento de los directivos y en especial del DG es inadecuado.

Cultura en la empresa

Los aspectos culturales son bastante nebulosos, no pueden evaluarse fácilmente ni sintetizarse, ni sistematizarse ni menos establecer límites precisos. Son pautas de conducta generalmente no escritas. Implican aspectos filosóficos ligados a la estructura emocional de la empresa y son muy radicales y decisivos. Equivalen a la suma inconsciente de situaciones que se le presentan y que ejercen una potente influencia sobre la organización.

Relativamente es fácil cambiar los productos, mercados, canales, estrategia, organización y sistemas en general; se puede hacer por decreto. Pero es terriblemente difícil cambiar las creencias de las personas. Ni siquiera es fácil cambiar lo que uno cree acerca de su corte de pelo, su forma de vestir o su equipo de fútbol. Es curiosa la falta de criterio o rigor en la formación de nuestras creencias pero cuando alguien las trata de cambiar reaccionamos emocional y agresivamente.

La Cultura de una empresa (de una familia o de un grupo social cualquiera) consiste en unos patrones de comportamiento, no ya personales sino sociales, determinados por unos valores y creencias comunes que

determinan la conducta del grupo. Son los valores espirituales en sentido amplio, ideas significativas o ideas-fuerza compartidas por las personas que integran el grupo. Es el modelo que define toda la forma de actuar y reaccionar, que nos cala sin darnos cuenta hasta los huesos y del que no somos conscientes. En la empresa andamos perdidos en un cúmulo de datos que con frecuencia nos impiden ver objetivamente la realidad, interpretarla y dominarla.

Anécdota. - Una recién casada, sirvió jamón cocido, y su marido le preguntó por qué le había cortado los extremos. Ella le contestó: "Porque sí lo hacía mi madre". Les visitó su suegra y el marido le preguntó por qué le cortaba los dos extremos al hacer jamón cocido y le respondió: "Porque así lo hacía mi madre". Cuando fueron a ver a la abuela y picado por la curiosidad el marido le repitió la pregunta y la abuela le respondió: "Porque era la única forma de que me cupiera en la cazuela".

El trato de las personas. El tacto, cualidad cultural del DG

Desde el punto de vista cultural la cualidad más importante sobre todas que debe desarrollar un DG es EL TACTO, el reconocimiento y el aprecio en el trato con los demás, que puede ser dado de muchas formas. *La falta de suficiente aprobación tiene siempre un efecto perjudicial sobre la persona; el contacto puede ir desde un simple ¡hola! Hasta un encuentro ameno, íntimo y cordial que deje a la persona sintiéndose bien.* El escuchar activa y reflexivamente a alguien es el mejor reconocimiento que puede otorgársele. Si en la empresa no se tienen en cuenta los sentimientos, la producción disminuye, los conflictos y accidentes aumentan. Dejar de lado y olvidar o aislar a las personas consciente supone un duro castigo.

Pero otra buena parte de directivos españoles consideran a los trabajadores como fuente de problemas, aunque admitan que puedan ser necesarios para la organización. Se establecen métodos y rutinas estándar para "ayudarles" a realizar su trabajo sin reflexionar. Tal vez ven como amenaza liberar sus capacidades pensando que no sabrían muy bien cómo guiarlas ni cuándo, dónde o por qué ponerles freno. Quizá creen que es la dirección la que tiene que saber qué hacer con sus subordinados en lugar de averiguar lo que sus subordinados pueden aportar a la organización. O imaginan que la organización tiene únicamente un cierto volumen de trabajo que realizar y que una vez realizado hay que despedir al personal. *Depende sobre todo del espíritu con que se aborda la estrategia y el planteamiento global de la*

empresa. Otros pueden pensar que es responsabilidad del superior decir qué es lo que se debe hacer y obligación del inferior obedecer y cumplir lo mandado, sistema que no funciona ni ha funcionado bien nunca. O también se pueden tener otras muchas ideas y valores erróneos que debilitan la verdadera autoridad y condicionan decisivamente la actitud de los directivos y hostilidad de los “trabajadores” hacia la “empresa”.

El cómo tratamos a otro condiciona su comportamiento. Una expectativa positiva origina un clima socio-emocional más cálido, una comunicación más intensa, una capacidad mayor de solucionar problemas más difíciles y el propio perfeccionamiento de uno mismo, para lo que es indispensable empezar por reconocer que uno es simplemente persona humana.

Dos conceptos distintos: Principios culturales y Cultura

Una cosa es lo que nos gustaría y lo que deberíamos ser, a lo que llamaremos PRINCIPIOS CULTURALES, y otra cosa, generalmente muy distinta, lo que realmente somos, a lo que llamaremos simplemente CULTURA.

Los PRINCIPIOS CULTURALES suelen constituir una declaración de valores nobles y altruistas que no raramente parece mesiánica, como en el caso del ejemplo que se demuestra en el punto que sigue. Parece racional, buena, deseable e imprescindible para la elaboración del Proyecto de Empresa.

La CULTURA real operativa, por el contrario, puede ser muy poco racional y depende del comportamiento de los miembros de la empresa, derivada sobre todo del estilo directivo y cuyo conocimiento es también igualmente importante para la elaboración de un Proyecto de Empresa viable en la práctica.

Ejemplo de “principios culturales” de empresa constructora ²

A. RESUMEN DE FUTURO Y PROYECTO DE EMPRESA

1. - Aspiramos a ser una empresa constructora líder en profesionalidad y tecnología, por lo que todos los trabajos los estudiaremos y realizaremos rigurosamente. Siempre y en todo caso nuestra “llave

² Este caso fue real. La empresa desapareció en el plazo de 4 años. Lo que está escrito está muy bien; pero no estuvo en la realidad a la altura de su retórica.

en mano" será la única en el mercado por sus características de calidad, precio y servicio.

2. Tanto para estabilizarnos y consolidarnos como empresa a largo plazo como para sentirnos personalmente satisfechos de nuestra evolución, deberemos obtener un beneficio promedio sobre cifra de ventas del orden del 15% y nunca inferior al 10%.

B. TAMAÑO Y CRECIMIENTO

3. - Con respecto al tamaño de nuestra empresa creemos que el ideal está en torno a las 1000-1200 profesionales tecnológicos y con altos conocimientos como máximo. Cuantitativamente corresponde a un tamaño medio, pero cualitativamente tratamos de ser líderes. Nos conviene ser una empresa estable consolidada y no grande. Lo que nos interesa es crecer en productividad medida en ventas por persona, que será un factor clave de control y en el que no debemos crecer menos del 15% anual.

C. CLIENTES

4. – El Cliente es lo más importante para nosotros. Captaremos y comprenderemos muy bien sus necesidades, expectativas y ansiedades, recelos, dudas y miedos. Satisfaremos sus deseos y necesidades a base de calidad y sobre todo de servicio. No olvidaremos los detalles, tales como llamadas telefónicas de información, cartas, oportunidades para estrechar lazos de amistad, compromisos adquiridos y todos aquellos aspectos que aunque no hayan sido establecidos formalmente mejoren el servicio. Cualquier deficiencia a este respecto por pequeña que sea es grave. Insistiendo sin temor a ser repetitivos, con el Cliente hay que actuar ofreciendo dos cosas: conocimiento y trato frecuente y cordial, y una sola de ellas es totalmente insuficiente.
5. Dado que "conseguir el pedido" es nuestra función empresarial más difícil, todos los años se realizará un Plan de Marketing para detectar estratégicamente los sectores más interesantes en cada caso, definiendo asimismo cómo abordarlos, con qué medios y de qué forma. Es decir, conteniendo tres apartados claramente diferenciados:
 - a) El Plan Estratégico que se acople a nuestra Cultura. Qué hacer. Dónde dar la batalla.
 - b) El Plan Estructural Comercial. Cómo organizarse para hacerlo.

- c) El Plan Operativo. Cómo hacerlo. Resumen sobre la sistemática día a día.

D. TIPO DE PERSONAL

- 6. Realizaremos todos los gastos precisos para mantener al día la formación de nuestro personal y de esta forma mejorar la realización del trabajo. Destinaremos a autofinanciación toda la parte precisa del beneficio para perfeccionar las técnicas y herramientas que hagan realmente posible nuestro liderazgo. El cálculo de este gasto, comprendido entre el 10 y el 15% de nuestro gasto total anual, así como la parte destinada a autofinanciación para tal fin, será controlado cada año con detalle y precisión. Es nuestro gasto e inversión estratégica discrecional más importante y la única que decidirá en realidad nuestro futuro.
- 7. La formación de todos nosotros es un aspecto esencial en nuestro negocio. El DG considerará una de sus funciones prioritarias el estudiar personalmente con detalle y supervisar con todos y cada uno de los 40-50 hombres clave de la empresa su Plan de Carrera y Formación. Este, será establecido formalmente y correrá a cargo de la empresa, y estará concebido de tal forma que cada profesional de la empresa tenga que dedicar indefinidamente un promedio de media hora diaria de la jornada laboral.
- 8. Teniendo en cuenta que nuestra función empresarial más difícil es "conseguir el pedido", lo que exige un esfuerzo comercial notable, dentro del "Plan de Formación" de cada persona clave se incluirá siempre y, en todo caso, por separado dos aspectos esenciales:
 - a) Cómo perfeccionar sus conocimientos en las diversas técnicas de su especialidad que afectan a la calidad del trabajo. (Estrategia).
 - b) Cómo perfeccionar su actitud, comportamiento, trato con el Cliente y técnicas de venta y negociación. Este segundo aspecto es más sutil que el anterior, puesto que está vinculado con la esencia de cada persona y afecta al servicio que se presta al Cliente; en él debe hacerse más énfasis que en el primero por ser más difícil e importante para nuestra prosperidad. (Cultura).

(Por brevedad no incluimos el resto de los otros 12 puntos que se referían a:

- E. Hábitos de trabajo.
- F. Ritos y ceremonias.

- G. Organización y comunicación interna.
- H. Imagen y comunicación externa.)

(Continuará)