



Principios culturales (II)

por Jose María Cardona Labarga

Contenido

1. Elementos que componen una declaración de "principios culturales"
2. Escala de valores estratégicos
3. Filtro 1. Estrategia de la casa matriz
4. Filtro 2. Valores personales directivos
5. Filtro 3. Responsabilidad Social
6. Filtro 4. Cultura Real

Elementos que componen una declaración de "principios culturales"

A la vista de numerosas declaraciones de expertos en la materia, de los que considero importantes a William Ouchi y Edgar Schein, y de mi propia experiencia, enuncio las seis grandes áreas en las que se deberían establecer con claridad la posición que aspiramos a tener:

1. ESCALA DE VALORES ESTRATÉGICOS, que la detallo en el epígrafe siguiente. En realidad las áreas que siguen dependen de ésta en gran medida.
2. TIPO DE PERSONAS QUE NOS INTERESAN, pensando en las personas clave. Conocimientos, iniciativa y autonomía.
3. HÁBITOS DE TRABAJO. Tipo y nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo. Eficacia general y eficacia específica.
4. RITOS Y CEREMONIAS. Aspectos que rodean el trabajo. Cómo se incentiva, cómo se llama la atención y cómo se influye en el comportamiento.
5. ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA, que no precisa comentario alguno.
6. IMAGEN Y COMUNICACIÓN EXTERIOR. Cómo crea la empresa su imagen en la memoria de la sociedad en la que se desenvuelve; su coherencia y cómo fortalece esa imagen.

Estos seis aspectos están mutuamente correlacionados y en cada caso se debe profundizar a la medida de la empresa.

Escala de valores estratégicos

No es posible separar el Proyecto de Empresa, la organización, estrategia y sistemas de funcionamiento, del directivo que las proyecta. *Nos damos cuenta de hasta qué punto nuestros deseos afectan a nuestras elecciones, aunque los veamos en nosotros. Por una aversión o una atracción basada en motivaciones lejanas u ocultas, no apoyadas en la lógica, uno puede abandonar unas Unidades de Negocio y meterse en otras aunque arruine la empresa.* Lo que creemos está muy influenciado emocionalmente, no es un problema de ser ignorante o deficiente ya que la vanidad y los prejuicios afectan por igual al ejecutivo joven que al experimentado.

El denominador común de todos los "problemas con la gente" se encuentra tanto en el área de los valores como en el de la "comunicación". Valor entendido como calidad de ser excelente o deseable y que determina lo que se considera justo, bueno, valioso, bello o ético. El valor proporciona el estándar de comportamiento y un número prácticamente ilimitado de justificaciones a todos nuestros actos. Raramente estamos dispuestos a poner a prueba y a comprobar nuestros valores por miedo a que se pueda demostrar que son falsos. En la empresa todo ello es la base más importante del enfrentamiento entre "empresa" y "trabajadores", de la moral baja, del mal rendimiento, del excesivo funcionalismo, de las malas relaciones y de ataques a la empresa por intelectuales políticos.

Los valores indispensables en toda cultura son susceptibles de mejora y de acción terapéutica casi siempre, excepto por mi experiencia en el caso de una dirección muy autoritaria y rígida, que intente imponerse a toda costa y no esté dispuesta a poner en cuestión sus propios planteamientos.

Cuando es posible una mejora, la acción terapéutica para mantener una fuerza de trabajo efectiva e integrada exige: que la dirección clarifique expresamente sus valores, que internamente sean razonablemente coherentes, que inicialmente no entren de forma aguda en conflicto con otros valores de otros miembros de la empresa; que no se impongan arbitrariamente, y que se reconozca que pueden como mínimo estar sujetos a debate. Un director hábil tolera la exposición de otros valores evitando el

ataque frontal a otra ideología, pero sobre todo siempre aprovecha todas las oportunidades para subrayar los valores comunes. Aunque sin olvidar que si es imposible llegar a un consenso el DG tiene la palabra final y que si alguien, en ese nivel, profesa unos valores claros radicalmente distintos debe cuestionarse seriamente su continuidad en la empresa.

La criba que depura el camino elegido, tanto para la elaboración del Proyecto de Empresa como para el proceso directivo completo, se compone de los siguientes 4 filtros:

Filtro 1. Estrategia de la casa matriz

¿A qué nos obligan?

En España se encuentran numerosas empresas que son filiales de casas extranjeras. Esta matriz generalmente emite una declaración de principios generales, llamada "filosofía de empresa" o algo similar, que intenta que sea de aplicación en todos los países donde existe filial para que la empresa tenga una identidad común en todas partes. Este es un primer filtro a tener en cuenta (Ver tabla A).

A.- EXIGENCIAS DEL EXTERIOR

¿A qué nos obligan?

Filosofía de la casa matriz. Limitaciones y exigencias que se deben seguir a priori.

B.- VALORES PERSONALES DIRECTIVOS

¿Qué nos gustaría?

- 1.- Crecimiento, expansión y tamaño
- 2.- Posición de liderazgo y estrategia
- 3.- Orientación funcional clave
- 4.- Servicio, trato y atención a Clientes
- 5.- Satisfacción de los objetivos del personal
- 6.- Cómo ha de ser la propiedad
- 7.- Nivel de riesgo o seguridad
- 8.- Reparto de la "tarta"

C.- RESPONSABILIDAD SOCIAL

¿Qué deberíamos hacer?

- 1.- EN RELACIÓN CON LOS PRODUCTOS/SERVICIOS Y SU COMERCIALIZACIÓN. Estándares de calidad y sobre todo en servicios que afecten a la seguridad del Cliente. Competencia leal. Precios y condiciones de venta. Quejas y reclamaciones. Veracidad y exactitud de la información y publicidad.
- 2.- EN RELACIÓN CON EL CONTROL AMBIENTAL. Contaminación e impacto en el medio ambiente. Cumplimiento de normas oficiales exteriores y profesionales nuestras.
- 3.- EN RELACIÓN CON EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA. Uso que se hace de los privilegios e influencias que se desprenden de su posición, y a favor de quiénes.
- 4.- EN RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS DE LA PROPIA EMPRESA. Estabilidad del puesto de trabajo. Seguridad física y psicológica. Plan de formación. Política de sueldos y retribuciones. Problemas y ayudas especiales.
- 5.- EN RELACIÓN CON LA SOCIEDAD EN GENERAL. Contribuciones a la mejora social, arte, educación o desarrollo en general de la comunidad.
- 6.- EN RELACIÓN CON DETERMINADAS INSTITUCIONES. Administración pública, bancos o proveedores.

D.- CULTURA REAL

¿Qué somos de verdad?

Entendiendo y profundizando sobre:

- 1.- Cómo se llega a definir la estrategia.
- 2.- Cómo se toman las principales decisiones
- 3.- Con qué criterios se distribuye el poder
- 4.- Cómo son las relaciones internas
- 5.- Concepto que se tiene de persona humana
- 6.- Cómo se promocionan las personas
- 7.- Qué aspectos son difíciles de cambiar

Tablas. Escala de valores estratégicos

Filtro 2. Valores personales directivos

¿Qué nos gustaría hacer?

Ese es el segundo filtro en importancia, después del anterior, que condiciona igualmente el tipo de negocio en el que aspiramos a estar. Quizá sea el condicionamiento más importante de todos. En muchas empresas familiares es el único que decide la estrategia a seguir. Es decir, lo que nos gustaría hacer.

Es fácil advertir que nuestra reacción a cualquier situación queda influida inmediatamente por su impacto sobre nuestro sistema de valores. Son rasgos bastante estables de la personalidad que se adquieren a edad muy temprana. Un directivo ha de tener claro cuáles son sus propios valores. Si no, no podrá tomar decisiones y estará en continua situación de crisis e incluso de estrés personal. El tener claros los valores simplifica las cosas y hace ver mejor lo que uno puede conseguir. A nivel personal, la aclaración de los valores es una de las tareas principales de la vida que no acaba nunca de una vez por todas y que es algo enteramente personal. Aquí, lógicamente, estamos hablando de los valores profesionales que determinarán el rumbo de la empresa. Tales como:

- “Llegar a ser el número uno del Mercado por facturación”
- “Buscar el crecimiento por la investigación”
- “Crear una organización muy segura y estable”
- “Tener grandes beneficios aunque implique riesgos”
- “Ganar mucho dinero para que la familia viva muy bien”
- “Mantenerse pequeño e independiente para hacer lo que le dé a uno la gana”
- “Ampliarse geográficamente por Iberoamérica”
- “Tener el capricho de hacerle la competencia a los japoneses”
- “Presumir de haber montado una empresa a base de crédito sin apenas fondos propios”
- “Tener horror a los préstamos bancarios por pequeños que sean”
- “Que todo el mundo hable de la gran calidad de los productos de nuestra empresa”
- “Ser un padre para todos los trabajadores a los que llama por su nombre de pila”
- “Estar harto de vender coches que andan por el asfalto y querer pasar a vender cosechadoras que andan por el campo”

En la tabla B se expone una lista de valores directivos fundamentales.

En una ocasión, un titulado superior de 40 años heredó una empresa manufacturera de 150 trabajadores de la que se hizo cargo. Era un hombre bastante inteligente. Pero tal empresa requería un hombre dedicado intensamente al trabajo, a la formación de equipos y de sistemas de funcionamiento. Esta persona, lo que siempre había deseado era formar una empresa de unos 10 ó 12 empleados, buenos amigos, para dedicarse a un determinado tipo de servicios. Era un hombre muy orientado hacia la amistad, las relaciones humanas y siempre se le pasaba el tiempo sin darse cuenta. Él era muy consciente del hecho y eso acarrearía en la manufacturera una estrategia restrictiva y pobre. No era un problema intelectual ni de capacidad. Era de valores. Acabó vendiendo la empresa.

El valor o conjunto de valores, fundamentales de acuerdo con los cuales el Equipo Directivo pretende orientar la empresa debe explicitarse y ser sometido a discusión. Evitar el conflicto es una salida fácil pero destructiva. Cuando el accionariado está muy repartido y la dirección está contratada, el valor o valores fundamentales pueden ser discutidos más ampliamente. Esta discusión en el seno del Equipo Directivo nos hace ser más tolerantes, ser conscientes de la importancia de nuestros valores a la hora de tomar decisiones y darnos cuenta de nuestra parcialidad. Por supuesto, cada miembro del Comité Directivo orientaría a la empresa según sus deseos personales exclusivamente; no obstante todos tienen que ceder un poco para lograr un consenso. Muchas veces la estrategia es confusa por evitar esta clarificación. De no llegar a un consenso, el DG deberá indicar cuál es el perfil de valores que se establecerá. Un perfil, aunque sólo sea "para establecer armonía", es factible.

Filtro3. Responsabilidad Social

¿Qué deberíamos hacer?

“Estamos en un sector mafioso porque nuestras principales empresas competidoras hacen tal o cual cosa. Entendemos que eso nosotros no deberíamos hacerlo. Pero estaríamos en clara inferioridad de condiciones. ¿Qué podemos hacer?”. Reconozco que carezco de respuesta ante una pregunta semejante, que siempre se plantea en la elaboración de un Proyecto de Empresa. Lo que deberíamos hacer incluye un aspecto ético que, en la medida que no existe, hace que en la sociedad en general, impere la ley de la jungla y a continuación vengan medidas legislativas, fuertemente restrictivas, que tendrían que haber sido innecesarias o más razonables. En un país pobre, donde se funcione mal y haya problemas sociales, a pocas empresas les irá muy bien. Muchos de los problemas más graves que tiene planteados la sociedad sólo se podrán solucionar eficazmente con la ayuda de las empresas.

Desde este enfoque existen tres tipos de directivos:

- A. LOS RADICALES.- Dicen que la única función de la empresa es maximizar el Beneficio; su fin, ganar dinero. Cumplir sólo las obligaciones legales. Es obligación del Gobierno corregir las malas consecuencias sociales que la actividad empresarial pudiera generar. La eficacia lo es todo y el Gobierno lo que debe hacer es reprimir el abuso y prescribir reglas. Milton Friedman apoya esto en sus obras “Capitalismo Liberal” y “Libertad de Elegir” diciendo “... la única responsabilidad social de la empresa es utilizar sus recursos para aumentar los beneficios permaneciendo dentro de las reglas del juego ...”. Se supone que el DG es un agente exclusivo de los accionistas. Por ejemplo: reducir voluntariamente la polución es como pagar un impuesto y actuar sin autoridad como organismo público.
- B. LOS INGENUOS.- Hay que reconocer que de estos hay pocos. Para llegar a DG se requiere un mínimo de habilidad y de capacidad para manipular (en el buen sentido). Los ingenuos, suponen cándidamente que es obligación de la empresa reducir el paro, formar disminuidos o potenciar la educación de una forma totalmente altruista.

C. LOS PROFESIONALES.- Son los que no sacrifican el largo plazo para obtener máximos beneficios a corto. Los peligros de una ilustración demasiado sencilla son muchos. La empresa tiene deberes además de con sus accionistas, con sus Clientes, empleados, proveedores, vecinos, competidores, el Ayuntamiento, el Ministerio de Hacienda, quizá el de Industria y Comercio, la Seguridad Social y toda la sociedad en general. Aunque su primera función es en efecto la económica, tiene la obligación de no polucionar el ambiente ni ejercer una influencia de vecindad nociva, tomando iniciativas e incluso forzando la inversión para formar un entorno moral y ético, que *estando de acuerdo con su estrategia*, mejore inteligentemente la situación de la comunidad y no caiga en la irresponsabilidad de la inacción. Eso, a corto plazo, ¡tendría que hacerlo incluso a costa de parte de los beneficios! *Por supuesto que ello es difícil, que la categoría de los problemas es grande y que existe un verdadero conflicto de responsabilidades, a menudo mutuamente contradictorias, en las que tomar un curso de acción acertado es complejo. Exige juicios de valor acertados. Exactamente en eso entiendo que consiste la esencia de la profesionalidad directiva.* Si nos encontramos en una situación en que es imposible reconciliar los derechos legítimos de todos los afectados, se ha desperdiciado un tiempo precioso por aprovechar una oportunidad inmediata. Ahora alguien pagará el pato y la "empresa" se convertirá otra vez con razón, en el blanco de las críticas.

La regulación por parte del Gobierno es necesaria

Aunque es necesaria, no es lo que determina la relación ideal entre la empresa y la sociedad. Si se espera a que los ríos o mares estén contaminados, o a que una fábrica de cemento, o de quesos, o una que expulse vapores ferrosos a la atmósfera quede dentro de una ciudad hasta que "de repente" surja el clamor popular, la legislación llegará tarde, pero cuando llegue será poco equitativa y muy agresiva contra la empresa. Una regulación mínima es, no obstante, esencial para proporcionar reglas fundamentales y prohibir conductas claramente irregulares. El problema está en que la legalidad se puede imponer por la fuerza, pero la moralidad no.

También es necesaria una cierta intervención pública del DG

Un DG íntegro y responsable no puede limitarse a la pura actividad económica empresarial e ignorar sus consecuencias sociales. Debe además "CULTURIZAR" la sociedad. *Debe exponer su opinión y arriesgarse a ser sincero en asuntos públicos de interés primordial. En España parece que los DG apenas se comunican con la opinión pública; ni siquiera entre ellos mismos.* Tal vez creen que eso es una obligación de las asociaciones o de las organizaciones empresariales oficiales, cuando en realidad tales organizaciones son mas bien grupos de presión social. De lo que se trata es de "CULTURIZAR" la sociedad; cualquier DG de una mediana empresa tendría muchas cosas que decir de interés público, pero está cohibido o se calla por escepticismo y entonces en su lugar hablan otros que no saben. Y su silencio es peor. Si se comunicaran frecuentemente a lo largo de los distintos medios informativos, se protegería mejor la sociedad frente a la influencia de ciertos políticos o periodistas bien intencionados, pero ignorantes respecto de lo que es una empresa. Dice Kenneth Andrews: "... los mejores DG son hombres de talla e integridad. Han superado el problema más común a su cargo - el exceso de trabajo- y participan de los problemas de la época en que viven; desean dejar alguna huella de su paso ...".

En la tabla C se pueden observar los principales puntos que afectan a la responsabilidad social.

Filtro 4. Cultura Real

¿Qué podemos hacer teniendo en cuenta lo que somos de verdad?

¿Cuáles son realmente los valores que estamos poniendo en práctica? En los Productos/Servicios ¿a qué estamos acostumbrados a dar de verdad importancia? ¿A la utilidad, resistencia, solidez, rapidez, delicadeza, estética o funcionalidad?. ¿Por qué se caracteriza el tipo de atención que estamos acostumbrados a dar al Cliente?

Si una compañía aérea da importancia a que el avión vaya "lleno de gente" y otra lo da a que "el servicio a bordo sea exquisito", serán muy distintos los tipos de personas necesarios, su formación, la organización, la rentabilidad, el tamaño viable y el Equipo Directivo. *La cultura de la empresa no es algo*

sobre el bien o el mal, sino el concepto más delicado y que de forma más radical define las posibilidades de evolución y futuro.

Los comportamientos, formas, ambientes, valores y reglas del juego tienen que ver con la cultura, pero no son su esencia. Las apariencias engañan. Por ejemplo, en una empresa puede existir mucha formalidad en sus normas de trabajo, forma de vestir de las personas, trato mutuo de cortesía y, sin embargo, cuando se sientan a tratar un problema lo pueden hacer buscando la verdad profundamente. Y en otra empresa puede existir un ambiente informal en el trato, camaradería, formas de vestir y hablar espontáneas y, sin embargo los problemas se pueden tratar con un grado notable de hipocresía.

Conocía a una empresa en la que cuando el Cliente devolvía una partida por mala calidad, el DG se irritaba y soltaba un discurso muy acalorado a sus colaboradores, diciéndoles que en esa empresa lo primero de todo era siempre la calidad. Pero a lo que él prestaba atención constantemente y de verdad daba importancia (donde estaba una clave cultural esencial) era que las expediciones salieran puntuales todos los días. Este tipo de incongruencias es frecuente. En otra ocasión conocía a un DG que deseaba un plan para consolidar la cultura de su empresa, y sin embargo permitía injusticias y abusos por parte de algunos de sus colaboradores, que harían increíble a los ojos de todo el mundo el mejor plan.

Las "raíces profundas" de la cultura son las creencias o visiones que se han formado, aprendido y estabilizado después de un número suficientemente significativo de experiencias compartidas por grupos de personas también estables. Cuando esta estructura emocional se deduce certeramente, es simple y evidente y explica todas las incongruencias y contradicciones aparentes. Pues bien, descifrar estas raíces; captar su significado y analizar ese peso de la historia, puede ser una tarea penosa; no es inmediata; no se puede hacer por encuestas ni por sondeos de opinión. En esta dificultad de comprensión y en el rigor que exige el tema se basan, en buena parte, muchos de los errores en los procesos de cambio y asesoría, incluidos los que yo mismo he cometido.

El proceso que sigo para la investigación de la cultura real en una empresa lo fundamento en la reconstrucción y análisis de su historia, a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos que centro en torno a los siete puntos de apartado D de la tabla C.

La cultura real puede no tener nada que ver con la declaración de principios culturales, ni con la cara lógica y racional del directivo. La cultura real escrita es el documento más confidencial y delicado que puede existir, ya que es la psicología profunda del grupo y su estructura emocional, creada e influenciada por factores personales de los líderes. Es más confidencial que la estrategia, que aunque también lo es, afecta a productos y mercados. Tanto la declaración de principios culturales como la cultura real, en rigor, es necesario conocerlas para el planteamiento del Proyecto Empresarial.

Los cambios efectivos en la cultura de una empresa o en una tribu de pigmeos australianos sólo se dan bajo condiciones muy concretas, diagnosticadas certeramente. Fuera de ellas, aunque se haga un tremendo esfuerzo, un gran plan de formación, la instalación de nuevos sistemas o evaluaciones del desempeño, no cambiará apenas nada.

Principios para el éxito empresarial

Los principios culturales claves son:

- *Que la empresa permanezca fiel a su misión y estrategias elaboradas tras una seria profundización. Sin una misión de empresa clara y definida no es raro tener pequeños éxitos que poco a poco van desarrollando a la empresa hacia la suspensión de pagos.*
- *Con respecto al servicio, las empresas de éxito están obsesionadas por la proximidad al Cliente. Actúan como si estuvieran en su nómina. Se callan, les escuchan y les preguntan. Consideran que el servicio dado es insuficiente, no importando todo lo bueno que sea.*
- *Es esencial conocer el tipo de personas que pueden prosperar en la empresa. Existe un perfil previamente definido para que el individuo que ingrese en la empresa no experimente un "choque cultural" y que a la larga o a la corta acabe abandonando, cosa que se considera un desastre.*
- *Con respecto a la organización, en la empresa de éxito no se diluyen las prioridades porque todo sea importante. La organización debe ser clara, sencilla y poco compleja aunque sea grande, en cuyo casos existen muchas unidades autónomas con el mismo espíritu. La autoridad y la autonomía se desplazan a niveles inferiores. La organización es bastante plana, con pocos niveles de autoridad. Se confía en las personas. Se habla mucho con la gente cara a cara y*

de la forma más informal. No hay un volumen de normas. Se comparte la información ampliamente. Todos utilizan el mismo lenguaje. No existe una cadena de mando rígida. Constantemente se alienta positivamente a gente.

- Los hábitos de trabajo se refieren a “cómo hacemos aquí las cosas” y son aspectos culturales más puros, junto con los Ritos. (Así como la estrategia se refiere a “el tipo de negocio en el que aspiramos a estar”). En todo caso es común en el éxito actuar y ensayar constantemente. Ver y palpar el producto, el Cliente, el canal distribuidor, la competencia. Pocos informes y pocos formalismos. Se experimenta y se aprende; no se hacen conjeturas. Si algo no va bien se cambia; y se requiere el tiempo, se dedica todo el que sea preciso. Se afronta el problema conduzca donde conduzca. Se analizan los hechos. Se ensaya y lógicamente con frecuencia se fracasa. Se simplifica, se simplifica y se simplifica. Sólo se entiende lo que es sencillo y no se paraliza uno por muchos papeles o muchos organigramas. Tampoco se tienen muchos objetivos; sólo uno o dos, pero se alcanzan.
- Los ritos y ceremonias son un aspecto esencial en las empresas de éxito. ¿Qué sería de la Iglesia sin sus ceremonias? La forma y el fondo en rigor son dos aspectos distintos de la misma cosa y son inseparables. *Es imposible creer que en una empresa es importante trabajar bien si cuando alguien hace algo sobresaliente no se le pone una “medalla” o se le felicita con un rito y ceremonia formalmente establecida.* Napoleón decía que “Se dirige a los hombres con fruslerías” y comentando en otra parte el libro de El Príncipe, Maquiavelo indica: “¿Acaso conoce algo sobre el arte de gobernar quien ignora que ofender en lo poco es lo mismo que ofender en lo mucho?”

Son especialmente importantes los ritos y ceremonias: en la selección del personal y su promoción y en premiar los trabajos bien hechos y sancionar los mal hechos, tomando con energía iniciativas para explicar los motivos a todo el mundo y evitar a toda costa "radio macuto" en estos aspectos. El seleccionar o promocionar a gente no apta o el que se vaya la gente válida son, que yo sepa, los mensajes más devastadores que una organización puede transmitir al resto de su personal. Aparte del propio DG, debe cuidarse que el resto de los grandes "sacerdotes" de la cultura empresarial, especialmente el Director de Recursos Humanos y sus adláteres, Secretarías de Dirección, líderes de opinión (incluso del Comité de Empresa), que se caracterizan por ser bastante influyentes y estar en contacto con mucha gente y a muy diversos niveles, apoyen la cultura que se pretende, cosa que a menudo no ocurre y que hace que el DG vaya camino al fracaso.

Recuerdo el caso de un DG que se hizo cargo de una organización tradicional de tamaño mediano-grande y analizó muy bien a su manera el problema cultural; pero cometió el error de no prescindir de 5 ó 6 grandes "sacerdotes de la vieja guardia", que en el fondo no estaban dispuestos a asumir en su propia carne el cambio que se precisaba, y eso le llevó al fracaso.

No es suficiente con darse cuenta de las cosas; luego hay que actuar. Es malo que el DG no se atreva a intentar influir en el comportamiento de la gente que le rodea. El estudio de los sacerdotes de la organización es de gran interés. Junto a muy buenos Directores de Personal que he conocido, algunos de los cuales fueron profesores míos, hay otros en este país que actúan como meros brazos ejecutores o controladores. El que se reconviertan en verdaderos Directores de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que son unos sacerdotes culturales esenciales (a diferencia de los demás directivos excepto el DG), es de los cambios culturales más importantes que necesita este país.

Cultura fuerte y débil

Una cultura fuerte es una buena cultura. Existe cuando los Principios Culturales coinciden aproximadamente con la cultura real. Ello exige que previamente haya sido discutido, aclarado y puesto en práctica el sistema de valores que se sustenta, y del que los miembros de la de la empresa se sienten orgullosos. *La clave del éxito está en que la conducta del DG sea tal, que el poder de las convicciones y el atractivo que ejercen sobre el personal sea fuerte y ayude a encontrar una excusa común por la que merezca la pena luchar todos los trabajadores de la empresa "a juicio de ellos".*

Son síntomas de cultura fuerte:

- Que el personal sepa de memoria los Principios Culturales, los exponga y los comunique frecuente e informalmente.
- Discutir y explicar con detalle los rituales y conducta que se espera observar, y sobre los que el DG en primer lugar y todo el Equipo Directivo en segundo, transmita señales homogéneas.
- Dar gran importancia a las personas y al detalle del trabajo bien hecho.
- Que el DG, que da el tono cultural fundamental, escuche mucho; lo que le gusta y lo que no le gusta. Y que hable poco.

Son síntomas de cultura débil o deficiente:

- Que haya creencias distintas en unos sitios de otros y sin acuerdo sobre las importantes.
- Que se hable de negocio como si no trabajaran en él personas humanas.
- Que el jefe escuche sólo lo que le gusta, por lo que el enfoque cultural es hacia el interior para calmarlo y alejarlo del mundo real.
- Una atención excesiva a los números, aspectos cuantitativos y de corto plazo.
- Que el personal esté descontento, con esporádicos arranques emocionales debido a su temor.