

**VÍCTOR OLTRA COMORERA**

*Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales  
Profesor Ayudante de Dirección de Empresas. Universidad de  
Valencia*

**1.<sup>er</sup> Premio Estudios Financieros 1998.**

**Modalidad: Recursos Humanos.**

**Extracto:**

**L**A integración de los conceptos de liderazgo transformador, cambio estratégico y cultura empresarial, en el contexto de la moderna Dirección Estratégica de Recursos Humanos, proponiendo un concepto propio de Liderazgo Participativo Cultural Estratégico adaptado a la cultura empresarial española, es el objetivo de este trabajo.

---

## *Sumario:*

---

Introducción.

Capítulo 1. Importancia de la cultura empresarial: modelo preliminar.

1.1. Importancia de la cultura empresarial en el marco de la Dirección Estratégica.

1.2. La cultura empresarial: marco conceptual básico.

1.2.1. El concepto de cultura empresarial.

1.2.2. Funciones de la cultura en las empresas: propuesta preliminar de modelo cultural.

## Capítulo 2. El liderazgo transformador.

- 2.1. Concepto de liderazgo: relación con la cultura empresarial.
- 2.2. El liderazgo transformador.
- 2.3. Liderazgo transformador, cultura y visión empresarial estratégica.
  - 2.3.1. Introducción.
  - 2.3.2. La visión empresarial estratégica.
  - 2.3.3. Modelo ampliado de cultura empresarial: incorporación de la visión estratégica.

## Capítulo 3. El cambio estratégico. Modelo integrado dinámico de cambio estratégico y cambio cultural.

- 3.1. Introducción.
- 3.2. Liderazgo, cambio estratégico y cambio cultural.
  - 3.2.1. El proceso de cambio estratégico.
  - 3.2.2. El cambio cultural como herramienta esencial del cambio estratégico: propuesta de un modelo integrado dinámico del liderazgo transformador, cambio estratégico y cambio cultural.
- 3.3. Introducción a la gestión del cambio cultural.
  - 3.3.1. Algunas observaciones acerca de la auditoría cultural.
  - 3.3.2. Los ciclos de *evolución cultural* y de *auto-perpetuación cultural* como claves del proceso dinámico de cambio cultural.

## Capítulo 4. Conclusiones.

### 4.1. Conclusiones generales.

#### 4.1.1. Recapitulación global.

#### 4.1.2. Recapitulación: conexión con el Liderazgo Participativo Cultural Estratégico.

### 4.2. Conclusiones específicas: el Liderazgo Participativo Cultural Estratégico.

### 4.3. Conclusiones específicas: una concepción innovadora de la comunicación interna.

### 4.4. Conclusiones específicas: algunas cuestiones acerca del proceso de cambio cultural planificado.

## Bibliografía.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto de la moderna Dirección Estratégica de Recursos Humanos, pretendemos aportar -a modo de objetivo más general del trabajo- una serie de ideas y reflexiones acerca de la integración de los conceptos de liderazgo transformador, cambio estratégico y cultura empresarial, mediante la propuesta de un modelo dinámico especialmente apropiado para empresas que deben enfrentarse a un alto grado de turbulencia del entorno, creando finalmente nuestro concepto de Liderazgo Participativo Cultural Estratégico.

El soporte fundamental de nuestra investigación es básicamente la cultura empresarial, y así justificamos el tema de estudio a partir, principalmente, de la gran relevancia que ha adquirido durante la última década la problemática alrededor de esta cuestión. También nos basamos en otros campos de estudio muy en boga en la actualidad, como concepciones avanzadas del liderazgo, el *empowerment* o el aprendizaje organizativo. De este modo, vamos a tratar de ofrecer una integración coherentemente sistematizada de diferentes aspectos relevantes, relacionados con las cuestiones acabadas de citar, con el objeto de lograr nuestro objetivo final mencionado en el párrafo anterior.

Deseamos, asimismo, destacar la dificultad añadida de trabajar un tema -la cultura empresarial- sobre el que -a pesar de haber estado tratado de modo exhaustivo en la bibliografía especializada- no se ha alcanzado en absoluto un deseable consenso. Es nuestra intención dotar a nuestro trabajo -aun siendo estrictamente teórico- de una filosofía general de voluntad de operatividad y pragmatismo. Por tanto, hemos optado por realizar una revisión bibliográfica cuidadosamente acotada, con el objeto de centrarnos esencialmente en el estudio de los aspectos más comunes y relacionados existentes entre los distintos campos de investigación analizados; tratando además de ofrecer definiciones instrumentales y enfocadas a nuestros objetivos.

Procedemos ya a esquematizar la estructura del trabajo. Éste se divide en cuatro capítulos -tres más conclusiones-, los cuales se subdividen en apartados -numerados con dos dígitos- y epígrafes -con tres dígitos- (1).

El primer capítulo constituye el marco referencial básico del trabajo en el que, a partir de algunas referencias bibliográficas consideradas relevantes al efecto, se define el concepto de cultura empresarial y se propone un modelo preliminar para el estudio de la misma, en el cual se basan todas nuestras sucesivas aportaciones.

En el segundo capítulo, se estudia el liderazgo desde un punto de vista avanzado, haciendo hincapié en la necesidad de un carácter transformador del mismo. Con la introducción del concepto de visión empresarial estratégica, ampliamos el modelo de cultura empresarial del capítulo anterior.

El tercer capítulo, utilizando las herramientas presentadas anteriormente, profundiza en la problemática del cambio cultural, considerando al mismo como un componente esencial de todo proceso de cambio estratégico, presentando así nuestro modelo central: la integración del liderazgo transformador, el cambio estratégico y el cambio cultural. Realizamos también algunas observaciones complementarias acerca de la gestión del cambio cultural.

En el cuarto capítulo se presentan, en un primer apartado, las conclusiones generales desprendidas de un modo directo de la revisión recapitulatoria de la línea argumental del trabajo, terminando con la definición del Liderazgo Participativo Cultural Estratégico (LPCE), la filosofía del liderazgo que constituye el eje central de nuestro modelo. En segundo lugar, tratamos algunas cuestiones más acerca del LPCE. En un tercer apartado, introducimos una concepción innovadora de la comunicación interna en la organización acorde con los principios del LPCE. El cuarto y último apartado de las conclusiones retoma la cuestión del cambio cultural, para realizar algunas apreciaciones acerca del proceso de cambio cultural explícito-planificado.

Antes de comenzar, reiterar nuestra voluntad de, con nuestra aportación personal, contribuir al avance en el conocimiento de las interconexiones existentes entre las cuestiones de cultura empresarial, liderazgo y Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Nuestro trabajo dejará muchos interrogantes abiertos, no con otro propósito que el de resaltar la enorme importancia y complejidad del tema analizado, en un intento de potenciar una profundización en el estudio del mismo desde muy diversos frentes, todos ellos en la punta de lanza de la investigación en el área del *management*. Por supuesto, tampoco nos queremos olvidar de destacar el interés del modelo que presentamos en nuestro trabajo como un elemento de mejora del día a día empresarial en cuanto a la gestión de recursos humanos.

---

(1) En adelante -por decisión convencional propia-, emplearemos rigurosamente dicha terminología para referirnos a las distintas subdivisiones de los capítulos, con objeto de aportar una mayor claridad de exposición.

## CAPÍTULO 1. IMPORTANCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL: MODELO PRELIMINAR

### 1.1. Importancia de la cultura empresarial en el marco de la Dirección Estratégica.

Consideramos fundamental, en el contexto empresarial actual, el concepto clave de **cambio**. Ante un entorno turbulento -el cual implica la existencia de cambios rápidos, profundos, imprevisibles y complejos-, la empresa no puede actuar siempre de la misma forma. (ANSOFF, 1985; ECHARRI, 1996; PRAHALAD y HAMEL, 1994, 1996).

Deseamos efectuar una breve referencia a la que consideramos sumamente interesante *escala de turbulencia* desarrollada por ANSOFF (1985). Este autor identifica cinco niveles fundamentales de turbulencia para un sector determinado; ordenados estos niveles de menor a mayor grado de turbulencia: estable, reactivo, anticipador, exploratorio y creativo. Un entorno industrial será incluido en un nivel determinado de turbulencia en función de siete variables fundamentales:

1. Intensidad del presupuesto estratégico,
2. Frecuencia,
3. Novedad, y
4. Predecibilidad de los cambios,
5. Tiempo necesario de respuesta,
6. Intersección entre tiempo disponible -predecibilidad- y necesario, y
7. Posibilidad de aplicación de técnicas predictivas (véase **figura 1.1**).

Siguiendo este modelo, nuestro interés se centra en los niveles creativo -principalmente- y exploratorio. Tal vez también -pero con fuertes reservas- en el anticipador. Por supuesto, nuestro ámbito de trabajo queda totalmente al margen de los niveles definidos como estable y reactivo.

Resulta evidente la fuerte relación de esta cuestión con la **Dirección Estratégica** (2), la cual se desarrolla, entre otros extremos, a raíz de la gran magnitud y relevancia de los cambios acaecidos en el entorno empresarial.

---

(2) Nosotros vamos a considerar el término *Dirección Estratégica* desde un punto de vista amplio. Utilizaremos este término de modo instrumental y no vamos a entrar, en absoluto, ni en definiciones ni en análisis del término ni tampoco por supuesto en el resbaladizo terreno de discusiones de carácter especializado (por ejemplo, ANSOFF vs. MINTZBERG).

FIGURA 1.1. Escala de turbulencia del entorno en un sector.

CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO	NIVEL DE TURBULENCIA				
	ESTABLE	REACTIVO	ANTICIPADOR	EXPLORATORIO	CREATIVO
1. Intensidad del presupuesto estratégico (% del presupuesto total)	BAJA	→	→	→	→ ALTA
2. Frecuencia de los cambios	BAJA	→	→	→	→ ALTA
3. Novedades de los cambios (aplicabilidad de experiencias pasadas)	La experiencia pasada sirve	Adaptación por incrementos	Expansión por incrementos	Nuevas combinaciones de medios y capacidad	Necesidad de nuevos medios y capacidades
4. Predecibilidad de los cambios (tiempo disponible para responder)	Predecibilidad casi absoluta				Sorpresas frecuentes
5. Tiempo de respuesta necesario	POCO	→	→	→	→ MUCHO
6. Intersección predecibilidad-tiempo de respuesta (cuándo hay que tener los conocimientos necesarios para articular respuesta efectiva)	Momento del pleno impacto (información perfecta)	Momento del primer impacto	Momento de estimación de los resultados	Determinación de la respuesta o identificación del impacto	Identificación del origen o percepción de turbulencia (casi nula información)
7. Posibilidad de aplicar técnicas predictivas	Uso conocimientos precedentes	Control de gestión	Extrapolación	Análisis riesgo/oportunidad	Detección de señales débiles

FUENTE: *Adaptado de ANSOFF (1985:68).*

Por otra parte, no se ha de olvidar otro asunto, fundamental para la Dirección Estratégica y que al mismo tiempo nos proporciona una conexión directa con el tema concreto de estudio del presente trabajo. Se trata de las llamadas **variables soft**; es decir, aquellos aspectos sociales, culturales, políticos... del entorno, los cuales no son tenidos en cuenta ni por la planificación clásica ni tampoco por la planificación estratégica -en sentido estricto (MENGUZZATO, 1989; MENGUZZATO y RENAU, 1991)-.

Así pues, es a partir de estos dos frentes -fuertemente interrelacionados- desde donde principalmente abrimos nuestra investigación. En primer lugar, la cuestión de que la empresa necesita imperiosamente adaptarse, o mejor, anticiparse eficazmente a los cambios del entorno turbulento. En segundo lugar, el interesante campo abierto por la consideración de las variables *soft*; no se tie-



nen en cuenta así los aspectos puramente económicos o tecnológicos -en su sentido más estricto y bajo una coraza casi integrista de *cuantitividad*- como única fuente válida de información para la toma de decisiones empresariales -y así de formulación y puesta en práctica de estrategias-, de modo que llegan a adquirir una gran fuerza y relevancia consideraciones esencialmente cualitativas, las cuales hasta hace relativamente poco tiempo eran prácticamente ignoradas por la ciencia administrativa (3).

Llegados a este punto, consideramos oportuno comenzar a ligar todos los aspectos que hemos venido comentando, para así relacionarlos con la **cultura organizativa** -o *cultura empresarial*, indistintamente- empezando a centrarnos en nuestro tema concreto de estudio.

De este modo, como punto de partida, debemos dejar bien claro que para que la empresa actúe en la dirección correcta para enfrentarse eficazmente al entorno turbulento, ésta debe tomar conciencia de la existencia en mayor o menor medida de ciertos conjuntos de valores, normas, actitudes... más o menos compartidos por todos los miembros de la organización -es decir, de una cultura organizativa- los cuales guían la actuación de ésta (4). Se ha llegado a establecer, incluso, una interesante tipología de la llamada **cultura estratégica** (ANSOFF, 1985), es decir, de la concordancia del contenido de ciertos atributos culturales con diferentes grados de evolución del entorno -según la escala de placidez-turbulencia descrita anteriormente- (*ibíd.*). Así, para hacer frente a los rápidos y continuos cambios del entorno turbulento hay que responder con un tipo de cultura estratégica que se ajuste lo mejor posible a las características de este entorno (véase **figura 1.2**).

En esta línea, creemos que queda clara la conexión de la cultura empresarial con la Dirección Estratégica, en primer lugar desde una dimensión externa, de modo que puede considerarse que la cultura constituye una interesante herramienta para el estudio estratégico de las relaciones de la organización con los distintos agentes del entorno (DAVIS, S.M., 1985).

Por otra parte, pero siguiendo con la misma línea argumental, aparece la cuestión de las variables *soft*. En este caso, la clave para la solución de disfunciones debidas a una incorrecta adaptación a los esquemas definidos por este tipo de variables esencialmente cualitativas, viene proporcionada precisamente por la aplicación de la misma filosofía de las variables *soft* en el ámbito interno de la organización, de manera paralela al análisis que se realiza del entorno. Es decir, por la consideración de los aspectos culturales en el seno de la empresa, como un referente fundamental para lograr que la aplicación de los principios de la Dirección Estratégica sea verdaderamente eficaz (por ejemplo, BHIDE, 1996; PÜMPIN y GARCÍA ECHEVARRÍA, 1988; THOMPSON y STRICKLAND, 1994).

---

(3) En esta línea se manifiestan, por ejemplo, PÜMPIN y GARCÍA ECHEVARRÍA (1988: prólogo). Por otra parte, como ejemplo concreto de la utilidad de los aspectos cualitativo-culturales, podemos mencionar el tema de las *fusiones y adquisiciones*. Aparte de estudios de viabilidad económico-financiera, es fundamental la necesidad de un buen ajuste cultural entre las empresas participantes en el proceso de fusión o adquisición (por ejemplo, CARWRIGHT y COOPER, 1992; CHATTERJEE *et al.*, 1992; GARCÍA y MARTÍN, 1983; NAHAVANDI y MALEKZADEH, 1988 y 1994; PERRY, 1986; WALTER, 1985).

(4) Dejamos toda discusión sobre el concepto de *cultura empresarial* para el próximo apartado.

Así pues, consideramos (coincidiendo con CLAVER, 1995) que la cultura empresarial constituye un elemento sumamente relevante a tener en cuenta en una avanzada concepción de la Dirección Estratégica, coherentemente con la filosofía de otorgar a los aspectos cualitativos de la gestión empresarial la importancia que éstos se merecen.

**FIGURA 1.2. Niveles de la cultura estratégica.**

ATRIBUTO	NIVEL DE CULTURA				
	ESTABLE	REACTIVO	DE PREVISIÓN	EXPLORATORIO	CREATIVO
1. <b>Perspectiva temporal</b>	Pasado	Presente	Futuro habitual	Futuro inhabitual	Nuevos futuros
2. <b>Conjunto de alternativas</b>	Precedentes del pasado	Experiencia del pasado	Posibilidades extrapoladas	Posibilidades globales	Posibilidades creativas
3. <b>Foco de atención</b>	Cultura introvertida	Cultura introvertida	Cultura introvertida/ extrovertida	Cultura extrovertida	Cultura extrovertida
4. <b>Propensión al cambio: señal del mismo</b>	Crisis	Actuación insatisfactoria	Previsión de un descenso en la actuación	Búsqueda continua del cambio	Búsqueda continua del nuevo cambio
5. <b>Aceptación de la ruptura del cambio</b>	Nula: <i>statu quo</i>	Desviación mínima del <i>statu quo</i>	Incremental	Ruptura	Novedad
6. <b>Propensión al riesgo</b>	Aversión al riesgo	Riesgo mínimo	Riesgo habitual	Equilibrio riesgo/ ganancia	Preferencia por el riesgo inhabitual
7. <b>Lema</b>	«No perturbar la calma»	«Estar preparado para todo»	«Planificar el futuro»	«Estar allí donde esté la acción»	«Inventar el futuro»
8. <b>Cultura preferida por</b>	Producción Contabilidad	Producción Finanzas	Márketing Planificación	Producto/ Mercado Desarrollo Diversificación	Investigación Nuevas iniciativas

**FUENTE: ANSOFF (1985:124).**

## 1.2. La cultura empresarial: marco conceptual básico.

### 1.2.1. El concepto de cultura empresarial.

Se ha trabajado mucho sobre la cultura, por parte de multitud de autores, bajo distintos puntos de vista y con muy diversas intenciones y objetivos (5).

En este trabajo, vamos a tomar como punto de partida la siguiente definición de SCHEIN (1996-a: 236): «Definimos como *cultura* (6) al conjunto de asunciones implícitas, compartidas, dadas por supuestas e incuestionables, el cual un grupo mantiene y que determina cómo este grupo percibe, piensa y reacciona a sus diversos entornos.»

Realmente, vamos a trabajar sobre esta definición, y deseamos remarcar el concepto de **asunciones implícitas**. Aquí radica, en nuestra opinión, la clave de todo nuestro análisis. En este sentido, consideramos muy importante, tal como afirma el mismo SCHEIN (*op. cit.*), diferenciar las llamadas asunciones implícitas de las normas con un carácter más explícito. Para aclarar la cuestión citamos nuevamente a SCHEIN (*op. cit.*):

«Las normas se convierten en una manifestación ciertamente visible de estas asunciones, pero es importante recordar que tras las normas descansa este más profundo conjunto de asunciones dadas por supuestas, el cual la mayor parte de los miembros de una cultura nunca cuestiona o examina.»

Sin embargo, no todo es tan sencillo como podría desprenderse de nuestra exposición. No deseamos conducir a equívocos o malinterpretaciones, fruto de una excesiva simplificación del tema por nuestra parte. Debemos aclarar que multitud de autores incluyen las mencionadas normas -o valores de carácter más explícito- dentro del concepto de cultura. Sin ir más lejos, el mismo SCHEIN (1988) (7) identifica tres niveles de la cultura: presunciones subyacentes básicas e inconscientes, valores conscientes y, finalmente, producciones resultantes; de tal manera que progresivamente se alcanza una manifestación más explícita y aplicada de la cultura de la empresa (8).

---

(5) A mero título de ejemplo, podríamos citar a los clásicos FROST, MOORE, LOUIS, LUNDBERG, y MARTIN, -eds.- (1985, 1991), HARRISON (1972), KILMANN, SAXTON, SERPA, y asociados -eds.- (1985), OUCHI (1980, 1985), PETERS y WATERMAN (1992), PÜMPIN y GARCÍA ECHEVARRÍA (1988), SCHEIN (1984, 1988, 1996-a, 1996-b).

(6) La cursiva es nuestra.

(7) Edición original de 1985.

(8) Expuesto también este modelo, de modo más sucinto, en SCHEIN (1984, 1985).

Por otra parte, MENGUZZATO y RENAU (1991: 350) (9) definen la cultura como el «conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes... comunes a todos o al menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa -desde la alta dirección hasta la base operativa- y que son otras tantas normas implícitas las cuales influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo». Ésta es una definición amplia, la cual no obstante reduce los tres niveles mencionados a tal vez dos -excluyendo así las «producciones»- (10), y que en cualquier caso consideramos perfectamente compatible con nuestro énfasis en la importancia de las presunciones básicas, dado que consideramos que este nivel más profundo es la base fundamental que hay que conocer adecuadamente para, posteriormente, comprender mejor -y así intervenir al respecto con el objeto de solucionar problemas y guiar a la empresa en la dirección correcta- el nivel de los valores -fundamentalmente-, así como de las producciones o creaciones -aunque aquí ya no hablaríamos de cultura propiamente dicha, sino de las manifestaciones ulteriores de ésta (véase nota 10).

Otra cuestión sumamente importante que es necesario tener presente, es la existencia de diferentes **subculturas** en una misma organización, problemática que provoca un aumento de la complejidad del estudio y análisis de la cultura empresarial. Así pues, puede ser que dentro de un mismo marco de valores y presunciones en un sentido amplio y general en el ámbito de la organización entera, existan distintos subgrupos de individuos con matizaciones y apreciaciones propias respecto de los valores y presunciones, que pueden incluso conducir a un elevado grado de divergencia con respecto a los que se suponen como más generalmente aceptados. Es más, éste sería el caso de una llamada cultura «fuerte» -en un sentido amplio-. En el caso de una cultura «débil» o «fragmentada» (11) la situación puede llegar a ser realmente caótica -desde un punto de vista estricto de unidad cultural, permaneciendo de momento al margen de apreciaciones sobre la «relación cultura-performance»-, de forma que no se pueda identificar en modo alguno ningún tipo de asunciones o valores compartidos por la mayoría de los miembros de la organización; la situación más extrema en estos casos sería la existencia de grupos totalmente aislados -o incluso individuos-, los cuales no comparten en absoluto los rasgos definitorios de sus culturas respectivas (12).

Por otra parte, también hay que tener en cuenta que existe una gran variedad de **factores contingentes** (tales como edad, tamaño, sector, estilo de dirección, etc.) que influyen de modo relevante en la cultura empresarial, de tal forma que el tema todavía se vuelve más complejo.

- 
- (9) Con una definición que podríamos considerar una muy interesante síntesis de aportaciones anteriores -así que nos ahorramos cualquier referencia directa a la mayor parte de éstas-.
- (10) Creemos que se debe excluir claramente «producciones» o «artefactos» del análisis de la cultura, ya que en un sentido amplio puede considerarse como «producción» todo lo que hace la empresa como consecuencia de su cultura. Realmente, creemos que no es operativa esta concepción. Nos limitamos, así, a asunciones y valores.
- (11) Somos conscientes de que no estamos utilizando los términos de cultura «fuerte», «débil» o «fragmentada» de un modo excesivamente riguroso; sin embargo, no creemos conveniente una mayor profundización teórica en ciertos temas conceptuales, los cuales, además, están muy poco consensuados y son objeto de fuertes controversias en el campo académico. Decimos esto sin perjuicio de que en el resto del trabajo sí que se puedan realizar referencias muy puntuales a estas cuestiones, siempre con un objetivo de instrumentalidad y pragmatismo.
- (12) Con respecto a la problemática subcultural, nos parece especialmente interesante el modelo de las «Three Cultures of Management» planteada por SCHEIN (1996-a, 1996-b).

Así pues, y con mayor énfasis tras la introducción de la problemática de las subculturas, así como de las variables contingentes, queremos dejar bien claro que, a nuestro parecer, la cultura empresarial es un concepto realmente complejo, y desde luego todavía muy poco maduro. Un concepto el cual puede enfocarse desde diferentes puntos de vista, pudiendo además utilizarse diversas delimitaciones conceptuales -desde las muy amplias hasta las muy estrechas-. No obstante, no por ello nos hemos desanimado. Todo lo contrario; consideramos el campo sumamente desafiante y prometedor.

En la línea de lo que venimos afirmando, y enlazando directamente con el próximo epígrafe, concluimos el presente epígrafe citando de nuevo a SCHEIN (1988: 23-24):

«[...] 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 qué interpretación básica de 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 de sus problemas de *subsistencia* en su medio externo (13), y ante sus problemas de *integración interna* (14). 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 ésta.»

### 1.2.2. Funciones de la cultura en las empresas: propuestas preliminar de modelo cultural.

SCHEIN (1988) (15) considera que, por una parte, existen una serie de cuestiones o problemas de **adaptación externa** (véase **figura 1.3**), las cuales han de llenar de significado la *razón de ser* de la empresa, para así lograr que el grupo se mantenga unido. Estas cuestiones especifican «el ciclo-guía que todo sistema ha de ser capaz de mantener frente a su entorno cambiante» (*op. cit.*: 66). De esta manera, es importante un cierto consenso por parte de los miembros de la organización en relación con diferentes aspectos o problemas concretos -constituyentes de las diversas etapas del ciclo estratégico-.

Por otra parte, SCHEIN identifica las cuestiones de **integración interna** (véase **figura 1.4**), con el proceso de la misma *creación* del grupo (16). Es en este contexto donde toma gran importancia el hecho de considerar a la *empresa como un conjunto de personas*. En esta línea, basándonos en

(13) Es decir, las llamadas por SCHEIN (1988: 66 y ss.) cuestiones de *adaptación externa*.

(14) SCHEIN (1988: 78 y ss.). En estas cuestiones de adaptación externa e integración interna profundizamos en el próximo epígrafe.

(15) También, más sucintamente, en SCHEIN (1984). Esta aclaración se extiende a todas las cuestiones relacionadas con este autor tratadas en el presente epígrafe.

(16) Evidentemente, como paso previo a cualquier necesidad para que éste se mantenga unido -la cual vendría determinada por los problemas de adaptación externa, mencionados anteriormente-.

SCHEIN (1996-a), no nos interesa tanto el punto de vista estrictamente psicológico -conjunto de normas, valores, patrones de comportamiento individuales-, como realmente el punto de vista del comportamiento de los individuos *en el seno del grupo*; de manera que la actuación de la empresa -fruto de su cultura- viene determinada -no exclusivamente, pero sí en gran medida- por las características del conjunto de *relaciones interpersonales* entre los miembros de la organización. Así pues, SCHEIN (1988) habla de la necesidad de crear un consenso alrededor de diversos asuntos, los cuales determinan el *sistema de integración interna* de la empresa; es decir, en nuestras palabras: el grado de fortaleza, consistencia y coherencia de los criterios, visiones y concepciones de la empresa en cuanto a la consideración de ésta como un sistema social (17).

Debemos aclarar que SCHEIN (1988) incluye claramente ambos tipos de cuestiones -adaptación externa e integración interna- dentro del concepto de cultura empresarial, entendido éste desde su punto de vista más estrecho -presunciones implícitas- (véase cita página anterior de este trabajo).

Es más, personalmente consideramos que estas cuestiones de adaptación externa y de integración interna deben ser tenidas en cuenta también a nivel de valores. Sin embargo, creemos que de todas las combinaciones posibles, la más interesante la constituye el estudio de la creación del sistema de *integración interna* a partir del nivel de *presunciones básicas* subyacentes y esencialmente implícitas (18).

### FIGURA 1.3. Problemas de adaptación externa y supervivencia.

1. **MISIÓN Y ESTRATEGIA.** Logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial. Resolución del problema prioritario de la supervivencia.
2. **METAS.** Desarrollo de un consenso sobre metas operativas, derivadas de misión central.
3. **MEDIOS.** Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirvan para lograr las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas y el sistema de autoridad.
4. **MEDICIÓN.** Desarrollo de un consenso sobre los criterios de medición del rendimiento del grupo en el cumplimiento de las metas, en concordancia con los sistemas de información y control.
5. **CORRECCIÓN.** Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en caso de que no se logren las metas.

**FUENTE:** Adaptado de SCHEIN (1988:66-67).

(17) Deseamos aclarar que ésta *no* es una definición de cultura, sino tan sólo de unos ciertos aspectos de la misma: precisamente del sistema de integración interna, cuya determinación es una necesidad previa a la definición del sistema de adaptación externa -otro aspecto complementario de la cultura que quedaría excluido de la definición mencionada-.

(18) Es decir, a partir de la definición de cultura más estrecha manejada hasta ahora. El modelo que presentamos a lo largo del resto del presente epígrafe sirve también de refuerzo a esta consideración.

**FIGURA 1.4. Problemas de integración interna.**

1. *LENGUAJE COMÚN Y CATEGORÍAS CONCEPTUALES*. Para que los miembros del grupo puedan comunicarse y entenderse entre sí, y así hacer posible la existencia del mismo. Base fundamental para cualquier otro tipo de consenso.
2. *LÍMITES GRUPALES Y CRITERIOS PARA LA INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN*. Consenso sobre quién queda dentro y quién fuera, así como los criterios determinantes de la integración.
3. *PODER Y JERARQUÍA*. Implantación de orden jerárquico, criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, se conserva y se pierde el poder; consenso en esta área vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
4. *INTIMIDAD, AMISTAD Y AMOR*. Toda empresa ha de implantar reglas del juego sobre las relaciones entre iguales, entre sexos, y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad en concordancia con las metas de la empresa.
5. *RECOMPENSAS Y CASTIGOS*. Todo grupo ha de saber cuáles son conductas «heroicas» y «pecaminosas»; qué está compensado con la concesión de posesiones, jerarquía y poder; y qué está castigado con la retirada de recompensas y, en última instancia, con la segregación.
6. *IDEOLOGÍA*. Toda empresa, como toda sociedad, se enfrenta a acontecimientos inexplicables y misteriosos, a los cuales hay que otorgar un significado para que los miembros puedan dar respuesta, y así evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

**FUENTE:** Adaptado de SCHEIN (1988:79).

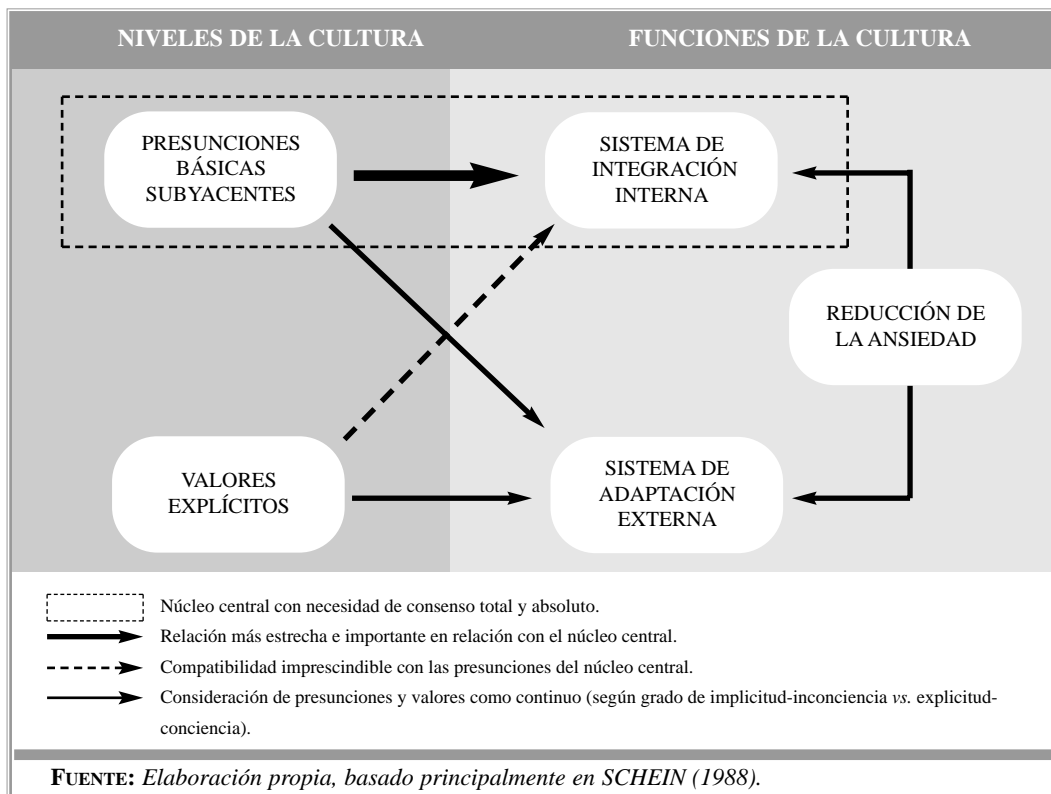
Los principales motivos que nos impulsan a esta reflexión los exponemos a continuación. Antes que nada, como ya se ha manifestado anteriormente, debe quedar bien claro que la integración interna es un paso previo necesario para lograr posteriormente una correcta adaptación externa. Ahora bien, pocas veces se da este orden de una manera perfecta en la realidad. Precisamente, una dificultad grave a la que se enfrentan frecuentemente las empresas es la inexistencia de un fuerte sistema de integración interna, al mismo tiempo facilitador de la adaptación externa.

Así pues, muchas empresas se centran en el establecimiento de metas, objetivos y estrategias -el sistema de adaptación externa- sin haberse detenido a reflexionar previamente acerca de si las bases a partir de las cuales se han de tratar de lograr estas metas y objetivos -el sistema de integración interna- están suficientemente delimitadas, claras y consensuadas; o peor todavía, si son mínimamente compatibles -si no facilitadoras- de la consecución las metas y objetivos establecidos. Es más, las empresas a menudo desarrollan de una manera detallada la planificación de estrategias, etc., sin tener en cuenta en modo alguno ni tan sólo la necesidad de un sistema de integración interna congruente -en un sentido amplio- (19) con las mismas.

(19) Es decir, no hablamos de congruencia entre sistema de integración interna y una estrategia en particular, sino entre aquél y la forma de concebir las estrategias en general por parte de la empresa. De esta manera, *no* nos referimos aquí a la cuestión de la congruencia entre cultura y estrategia, sino de un tema más concreto, profundo y básico, problema previo al mencionado: el de la *congruencia intra-cultural* -si bien se trata, entre otros, de un aspecto más de ésta, aunque

A continuación exponemos nuestro modelo preliminar de cultura empresarial (véase **figura 1.5**). En primer lugar consideramos que, en general, en toda empresa ha de existir un **núcleo central** de presunciones subyacentes implícitas, relativamente inconscientes y ampliamente compartidas por todos -o al menos la gran mayoría de- los miembros de la organización. Este núcleo central actuaría, principalmente, a modo de factor higiénico: la inexistencia del mismo podría precipitar a la empresa hacia su autodestrucción. Hablamos fundamentalmente de las presunciones subyacentes que determinan el sistema de adaptación interna de la empresa (20). Este núcleo central ha de ser fuerte, pero es importante que esta fortaleza vaya orientada en la dirección correcta, para que la empresa actúe en concordancia a las exigencias estratégicas impuestas por el entorno (por ejemplo, GOFFEE y JONES, 1996).

**FIGURA 1.5. Modelo de marco referencial básico para el estudio de la cultura empresarial, especialmente considerando ésta como elemento clave a tener en cuenta frente a entornos altamente turbulentos.**



fundamental para nuestro estudio-. Para mayor información sobre la cuestión más amplia del ajuste cultura-estrategia, puede consultarse, por ejemplo, SCHOLZ (1987). También SCHEIN (1985) -entre otros- hace referencia a esta cuestión.

- (20) Resulta evidente que, siguiendo la lógica de nuestro razonamiento, no tiene demasiado sentido otorgar una excesiva importancia a los valores explícitos en relación con la integración interna. No pretendemos que esto sea interpretado como contradictorio a lo expuesto anteriormente. Lo que deseamos aclarar es que estos valores explícitos no podrán



Queda claro aquí que la turbulencia del entorno es una variable de extraordinaria importancia dentro de este análisis. Así, es necesaria una fuerte compenetración de todos los miembros de la organización en el sentido de que quede clara la existencia de la turbulencia del entorno, así como de la necesidad de una actitud estratégica (21) al respecto. En cambio, los valores y normas más explícitos (22) no es necesario que sean tan compartidos realmente, especialmente por lo que respecta al sistema de adaptación externa, no siendo necesario que todo el mundo piense lo mismo. Lo realmente importante es la acción conjunta, el resultado sinérgico de la interacción de distintas ideas y valores, en relación con el logro de los objetivos de la organización (23).

Precisamente, creemos que frente a un entorno altamente turbulento lo que hace falta es la existencia de una cierta variedad, la coexistencia de diferentes maneras de entender el entorno y de ver las cosas, hecho que en definitiva aporta riqueza a la organización y una mayor capacidad de innovación y aprendizaje, atributo este último esencial para lograr ventajas competitivas sostenibles en este contexto de elevada turbulencia (24).

Por último, no queremos olvidar una tercera función de la cultura, citada por SCHEIN (1988): la de **reducción de la ansiedad**. Es decir, la consecución de un clima de tranquilidad, calma, confianza y visión colectiva para enfrentarse a la realidad, y principalmente a las situaciones nuevas e inestables aportadas por ésta.

---

nunca contraponerse a lo establecido por las presunciones del núcleo duro -precisamente por la misma definición de éste-, en cuanto a creencias *compartidas* por toda la organización y, especialmente, si este núcleo duro funciona correctamente de forma cohesionada y fuerte. En todo caso, la mencionada contraposición podría ocurrir solamente en caso de que los valores fueran aportados por un nuevo miembro de la organización, caso que comportaría una situación conflictiva, en mayor o menor grado; los casos extremos serían las entradas de nuevos directivos -y no decimos sustitución del equipo directivo-, ya que en este último caso, si bien el conflicto es posible y frecuente, se trata de una situación diferente, ya que aquí lo que puede tratarse de llevar a cabo es precisamente el cambio del mencionado núcleo central.

- (21) En el sentido descrito por MENGUZZATO y RENAU (1991).
- (22) Así como las presunciones implícitas en cuanto a cuestiones de adaptación externa, aunque para nuestro análisis realmente hablaríamos de un continuo de valores-presunciones (en función del nivel de explicitud-conciencia) por lo que respecta a la adaptación externa.
- (23) Sin embargo, sí que creemos que la existencia de consenso es más importante por lo que se refiere a los problemas de adaptación externa mencionados, en primer lugar, en la **figura 1.2**, que a los últimos. Así, por ejemplo, consideramos que, en general, es fundamental un cierto consenso y la existencia de valores comunes en cuanto a la misión central de la empresa y la estrategia maestra, pero este consenso puede ir debilitándose -para incluso, tal y como defendemos en nuestra explicación, disfrutar de una beneficiosa riqueza de opiniones y puntos de vista sobre la concepción de la turbulencia del entorno- cuando hablamos de metas ya más operativas y, por supuesto, de medios a utilizar para poder alcanzar éstas.
- (24) El mismo SCHEIN (1996-a) se expresa en esta línea cuando afirma: «[...] Las organizaciones se encuentran con mayores dificultades y el entorno cambia rápidamente. [...] Todo esto exige un enorme aprendizaje -cómo colaborar, cómo ser más confiados y abiertos en y hacia las comunicaciones, [...] cómo diseñar organizaciones con fronteras fluidas, etc.» (*op. cit.*: 235).

Para concluir este primer capítulo, destacamos la necesidad permanente de aprendizaje (25), el fomento de éste mediante el liderazgo participativo de carácter transformador y la facilitación del cambio cultural (26) necesario al efecto -todo ello en un marco de cambio estratégico continuo- para el funcionamiento eficaz de este modelo propuesto de cultura empresarial, especialmente en un entorno altamente turbulento. Así pues, estas cuestiones acabadas de mencionar constituyen los puntos básicos que vamos a desarrollar a lo largo de los siguientes capítulos.

## CAPÍTULO 2. EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

### 2.1. Concepto de liderazgo: relación con la cultura empresarial.

Vamos a entender el liderazgo en el sentido de KOTTER [1990, 1992 (27)], quien delimita al mismo como complemento imprescindible para una dirección empresarial efectiva ante situaciones de cambio continuo. Hoy en día, especialmente ante entornos de elevada turbulencia, es necesario que todas las personas ocupadas de desarrollar cargos directivos sean capaces de dotar a los mismos de un importante componente de liderazgo (28). Así, por ejemplo, ya no hablaríamos simplemente del papel del directivo, sino del *directivo-líder*.

Siguiendo a KOTTER (1990, 1992), la dirección estricta se encarga de llevar a cabo el proceso clásico de planificación, organización y control, siendo necesaria una elevada dosis de dirección en la empresa cuanto mayor sea el grado de complejidad alcanzado por la misma. Por otra parte, también según KOTTER (1990, 1992), el liderazgo tiene por objeto:

- 
- (25) En esta línea, BARRETT (1995) afirma que la capacidad de innovación de las empresas -y así gran parte de su capacidad para enfrentarse eficazmente a la turbulencia- depende sumamente de su capacidad de aprendizaje, enfatizando la necesidad de un aprendizaje de tipo generativo (véase nota 38).
- (26) Según SCHEIN (1988: 94): «[...] Precisamente, una de las razones que provoca la fuerte resistencia habitual al cambio cultural, radica en que de por sí provoca ansiedad el hecho de tener que romper con las presunciones que estabilizan nuestro mundo, incluso si existen otras presunciones más funcionales. [...] La cultura no sirve solamente para resolver los problemas de supervivencia externa e integración interna, sino que, una vez adquirida, reduce además la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inesperada.»
- (27) Edición original de 1990.
- (28) MINTZBERG (1983) ya trató en su momento de modo explícito el papel de líder como uno de los diferentes roles -ya clásicos- que todo directivo tiene que desempeñar integradamente para poder dirigir adecuadamente cualquier organización. Ciertamente, el mismo MINTZBERG (1983: 93) afirma que «el rol de líder es, sin duda, uno de los más significativos, habiendo merecido mucha más atención que cualquier otro». Así, el propio MINTZBERG indica su voluntad de avanzar en la especificación de las actividades que definen el rol de líder. Este autor habla de definición del clima organizativo, integración de necesidades individuales y objetivos de la organización, y también de colaboración. Éste es un punto de partida interesante, a partir del cual, no obstante, avanzaremos para tratar de llegar mucho más lejos.

1. Marcar un rumbo organizativo -desarrollando una visión empresarial- (29),
2. Coordinar al personal -comunicando el rumbo-, y
3. Motivar e inspirar -movilizando a las personas en la dirección oportuna, apelando convenientemente a necesidades, valores y emociones humanas- (30).

Se puede efectuar una analogía entre las tres fases de la dirección y del liderazgo. No obstante, en nuestra opinión no deben tomarse al pie de la letra las tres fases presentadas aquí para el ejercicio del liderazgo. En el marco de la moderna Dirección Estratégica, las distintas fases constitutivas del mismo proceso se interrelacionan y superponen en todas direcciones, creando una dinámica de *feedback* continuo; es evidente que, respecto del liderazgo, cabe realizar una observación análoga. Yendo más lejos, consideramos que en este caso deberíamos hablar de *liderazgo estratégico*, pero no como componente complementario a la Dirección Estratégica, sino como un elemento clave completamente integrado en la misma. Así, cuando hablamos de Dirección Estratégica debemos entender la dirección en un sentido amplio, incluyendo al liderazgo. Creemos así que en las mismas fases de la Dirección Estratégica -formulación, implementación y control- se encuentran inmersas las distintas fases (31) mencionadas del liderazgo -fijación del rumbo, coordinación y motivación-inspiración-.

Es importante destacar que dirección y liderazgo son simultáneamente necesarias, especialmente ante situaciones de coincidencia de complejidad empresarial y turbulencia del entorno elevadas (KOTTER, 1990, 1992). Así, por ejemplo -siguiendo a KOTTER-, una dirección fuerte y un liderazgo débil en la situación descrita producen una empresa rígida, no innovadora y, consiguientemente, incapaz de enfrentarse a los cambios del entorno. Por otra parte, la solución no está en el extremo opuesto. Con un liderazgo si es fuerte, pero una dirección débil, la situación también es muy peligrosa, ya que puede provocar una caída de la disciplina -incumplimiento de plazos y presupuestos-, llegando a poner en peligro la misma existencia de la organización. Debe lograrse un adecuado equilibrio; la Dirección Estratégica de Recursos Humanos -con un especial énfasis en la cuestión de la gestión cultural- ofrece un marco de trabajo muy interesante para alcanzar el mismo.

Procedemos ahora a considerar interesante la aportación de BUENO (1996), quien define al liderazgo en la organización actual con los dos conceptos siguientes (*op. cit.*: 308) (32):

---

(29) La visión organizativa la definimos en el epígrafe 2.3.2.

(30) A este respecto, es fundamental la cuestión del compromiso e implicación de los miembros de la empresa con la consecución de los objetivos de la organización. Aquí entra en juego el papel de la cultura -valores compartidos para aunar esfuerzos en una dirección común-, así como de un estilo de dirección-liderazgo de carácter participativo.

(31) KOTTER (1992: 5) habla de «subprocesos». Personalmente, creemos que tal vez sería más oportuno hablar de *funciones*.

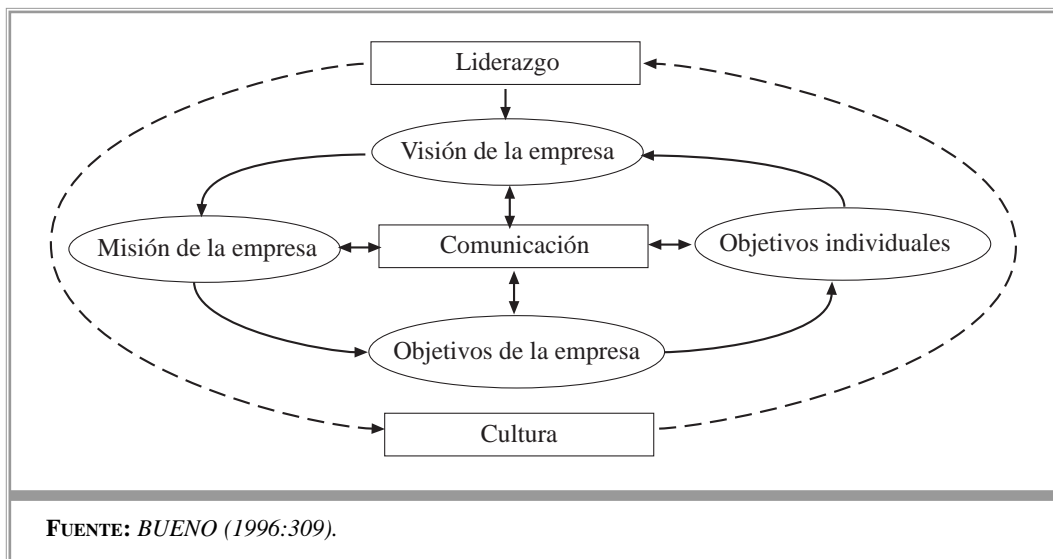
(32) Estos conceptos son fruto de una profunda revisión de la literatura, de la cual, en razón a evitar una excesiva dispersión, prescindimos nosotros. Por otra parte, creemos que resulta evidente el gran paralelismo existente entre estos conceptos de BUENO y los anteriormente expuestos de KOTTER.

- «Actitud de influenciar en las personas para que se empeñen *voluntariamente* (33) en el mejor logro de los objetivos del grupo o de la organización».
- «Concebir la visión de lo que debe ser la empresa, establecer la misión o finalidad de la misma y saber poner en práctica las estrategias o formas de acción para lograrla».

Estos dos párrafos encierran todo un complejo y amplísimo campo, en el cual nos vamos a introducir durante el resto del presente capítulo.

Así pues, resulta evidentemente que el ejercicio eficaz del liderazgo guarda una estrecha relación con la correcta gestión de los procesos de comunicación en la empresa (BUENO, 1996), la adecuada transmisión de la misión de la empresa, así como la concreción de la misma en objetivos específicos, tanto en el ámbito individual como colectivo (*ibíd.*), el fomento de la capacidad de aprendizaje, tanto a nivel individual como -y muy especialmente- organizativo (WATKINS y MARSICK, 1993); y, en definitiva, con la conexión estrecha de todas estas cuestiones con la cultura empresarial, actuando ésta como catalizador o chispa de transmisión del mecanismo determinado por el «círculo virtuoso» del liderazgo-comunicación-cultura (véase **figura 2.1**).

**FIGURA 2.1. La relación liderazgo-comunicación-cultura.**



(33) La cursiva es nuestra. Tratamos así de enfatizar el hecho de que el liderazgo trata de conseguir la adhesión voluntaria por parte de los subordinados, frente a la dirección en sentido estricto, la cual no implica necesariamente ningún tipo de obediencia voluntaria. Profundizando en el tema de la distinción entre dirección y liderazgo, diremos también que la dirección basa su poder exclusivamente en la autoridad formal, mientras que el liderazgo puede recurrir a la autoridad informal (MENGUZZATO y RENAU, 1991).

Por otra parte, consideramos que la gestión eficaz del cambio para afrontar los nuevos problemas estratégicos propiciados por la situación de elevada turbulencia aparece como el gran reto de la función directiva de nuestro tiempo (BUENO y MENGUZZATO, 1995). La empresa debe lograr un alto grado de dinamicidad y capacidad de respuesta, determinada esta última por su flexibilidad y capacidad de aprendizaje (*ibíd.*).

En este sentido, el ejercicio eficaz del liderazgo -para lograr estos últimos objetivos-, creemos que se halla en estrecha relación con la ejecución, por parte del líder o líderes, de un adecuado proceso continuo de gestión cultural organizativa (KOTTER y HESKETT, 1992).

Iremos haciendo referencia a todos estos aspectos a lo largo de los siguientes apartados del presente capítulo. Por el momento, deseamos enfatizar la palabra *cambio*, que a su vez aparece unida a la de *transformación* (coincidiendo con PES, 1989). De modo que, teniendo en cuenta el papel decisivo del liderazgo para lograr un enfrentamiento eficaz de la empresa a la turbulencia, nos hace desembocar en el concepto del *liderazgo transformador*, al cual le dedicamos el próximo apartado.

## 2.2. El liderazgo transformador.

El tipo de liderazgo que nos interesa considerar especialmente para nuestro trabajo es el llamado *liderazgo transformador*. En este sentido, el liderazgo transformador aparece como un tipo de liderazgo ciertamente distinto al liderazgo puramente *transaccional*. Tal como afirma ÁLVAREZ DE MON (1997: 50), «los líderes transaccionales se caracterizan por una "absolutización" miope del factor poder», de manera que se crea un culto a la personalidad desproporcionado, «promoviendo una visión idolátrica [...] de las relaciones humanas, generadoras de sentimientos de dependencia y vasallaje impropias de seres libres y adultos» (*ibíd.*: 51).

Es cierto que, demasiado frecuentemente, el liderazgo se asocia automáticamente con esta concepción transaccional. Pero ésta no es la concepción del liderazgo que nos interesa. El liderazgo transformador no se basa en una relación fundamentada en un juego de poder, sino que se sustenta en la atención mutua de necesidades verdaderas (34). De este modo, se crea un proceso de movilización del grupo en una dirección conducente a la satisfacción de los intereses a largo plazo de todo el colectivo (ÁLVAREZ DE MON, 1997; KOTTER, 1990, 1992).

En este sentido, «la esencia de un liderazgo transformador que levanta el punto de mira y persigue objetivos de largo alcance, es ayudar a los dirigidos a descubrir su propia potencia intelectual y afectiva, que espera y necesita ser provocada por una filosofía de gobernar estimulante y ambiciosa» (ÁLVAREZ DE MON, 1997: 52).

---

(34) En este sentido, el liderazgo transformador se puede conectar claramente con la cuestión de la aparición de una *nueva relación contractual* en el seno de la organización (por ejemplo, BARLETT y GOSHAL, 1997; GUBMAN, 1995).

Es más, enlazando con el capítulo anterior, el liderazgo transformador se ha definido también como la «habilidad de un líder para influir los valores, actitudes, creencias y conductas de los demás, trabajando con y mediante ellos para cumplir con el propósito y misión de la empresa» (ROUCHE *et al.*, 1989) (35). Queda claro aquí el importante papel del liderazgo transformador en todo proceso de cambio cultural.

En esta línea, los líderes transformadores persiguen la creación de una visión organizativa dinámica, la cual requiere frecuentemente una metamorfosis de valores culturales. Los líderes, en consecuencia, tratan de lograr un mayor grado de esfuerzo y de compromiso por parte de los miembros de la organización mediante la unión de intereses personales y colectivos (PAWAR y EASTMAN, 1997) (36).

Llegados a este punto, creemos conveniente aclarar que el liderazgo transformador se enmarca en un contexto más amplio de *liderazgo estratégico*, entendido este último, de una manera muy amplia, como «la influencia sobre el comportamiento estratégico que contribuye a la supervivencia y éxito de una organización» (ANSOFF, 1985: 130).

De este modo, el liderazgo transformador puede considerarse un tipo específico de liderazgo estratégico, en el sentido de que aquél trata de lograr los objetivos de este último de un modo particular, centrado en un especial énfasis en la transformación de la organización -interesándonos especialmente cuando esto ocurre a partir del cambio cultural- y en el alineamiento, o al menos congruencia, de los intereses individuales y colectivos -enlazando así con el liderazgo participativo (a partir de PAWAR y EASTMAN, 1997)-.

Consideramos oportuno citar nuevamente a ÁLVAREZ DE MON (1997: 53-57), quien identifica una serie de **características definitorias del liderazgo transformador**, las cuales vamos a mencionar brevemente con el propósito de que nos sirvan para recapitular -y en algunos casos ampliarlo dicho hasta el momento en este apartado, así como de punto de referencia para seguir adelante con nuestra exposición:

1. **Fomento del trabajo en equipo**, enfatizando la búsqueda de la sinergia que aporta la singularidad de cada componente (37).

---

(35) ROUCHE, J.E., BAKER, G.A. y ROSE, R.R. (1989): *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community Colleges*. Community College Press, Washington D.C. Citados por PAWAR y EASTMAN (1997: 83).

(36) Aquí ya podemos de algún modo atisbar una aproximación hacia las concepciones del liderazgo participativo. Desde un punto de vista moderno, puede consultarse a DAVIS, SCHORMAN y DONALDSON (1997) al respecto; estos autores, con su *Stewardship Theory of Management*, introducen un conjunto de premisas explícitamente contrapuestas a las propias de la clásica *Teoría de Agencia*.

(37) Encontramos especialmente importante esta consideración en relación con la existencia de un entorno altamente turbulento. En especial -conectando con el modelo cultural del capítulo anterior-, en lo referente a la existencia y fomento de valores distintos, no comunes, en la organización -principalmente en relación con la concepción y desarrollo de las estrategias empresariales concretas, en los términos expuestos en el próximo apartado-, como elemento enriquecedor de la misma e impulsor de su capacidad de aprendizaje.

2. **Rigor analítico**, destacando la importancia de actuar sobre las causas y no quedarse en la mera sintomatología de los problemas (38).
3. **Fomento del conflicto creativo**, viendo en el mismo una fuente de riqueza y de resolución constructiva de problemas. «Después de la discusión fuerte, pero civilizada, llega la armonía renovada y fortalecida» (*ibid.*: 54 ) (39).
4. **Actitud de servicio**, con una voluntad real de favorecer y propiciar el desarrollo integral de los subordinados, rechazando toda inclinación a cualquier tipo de manipulación, bien explícita, bien sutil o encubierta, la cual en última instancia degrada y rebaja al manipulador (40).
5. **Filosofía personalista**, opuesta al «institucionalismo» equivocado. Es decir, las personas son en última instancia responsables de sus actos y de sus consecuencias -como por ejemplo las instituciones y el mismo sistema social-, así que cada uno debe aceptarse a sí mismo, así como aceptar los límites de sus propias posibilidades -el líder es el primero que debe dar ejemplo- (41).

- 
- (38) Relacionamos este punto con la gran relevancia que tiene el fomento del aprendizaje generativo, frente al estrictamente adaptativo. El **aprendizaje adaptativo** -o *single-loop learning*- se desarrolla dentro de unos límites y restricciones -conocidos o ignorados- que reflejan las asunciones de la organización sobre ella misma y su entorno (SLATER y NARVER, 1995 : 64). De este modo, las preguntas y respuestas son unidimensionales (ARGYRIS, 1994: 78), sólo sobre hechos objetivos y procedimientos estandarizados. El *feedback* es lineal e incompleto -*feedback simple*-. Se resuelven los síntomas, no las causas. No se da un aprendizaje real. En cambio, mediante el **aprendizaje generativo** -o *double-loop learning*- la organización cuestiona las asunciones tradicionales sobre su misión, clientes, capacidades o estrategia. Este modo de aprendizaje requiere un nuevo modo de mirar al mundo, basado en la comprensión de los sistemas y relaciones que conectan las cuestiones clave y los acontecimientos (SLATER y NARVER, 1995 : 64). De este modo, las preguntas vuelven al interrogador, cuestionándose la validez de las mismas preguntas; así, no se cuestionan solamente hechos objetivos, sino además las razones y motivos subyacentes bajo estos hechos (ARGYRIS, 1994: 78-79). El *feedback* constituye aquí un proceso iterativo y continuo; no lineal, sino cíclico -*feedback complejo*-. Se incide sobre las causas, más que en los síntomas.
- (39) Aquí podemos enlazar esta cuestión con la importancia del *diálogo* en la organización (por ejemplo, MARTIN, R., 1993; SCHEIN, 1993-b), así como en un sentido más amplio con todas las cuestiones relacionadas con el fomento de una *comunicación* abierta y flexible en la empresa (por ejemplo, ARGYRIS, 1994; RODRÍGUEZ PORRAS, 1989; WILLIAMS y BYRNE, 1997; YOUNG y POST, 1993).
- (40) En este sentido, consideramos que se pueden situar sin duda los enfoques más avanzados del concepto de la *Calidad Total* (por ejemplo, GARVIN, 1987; ISHIKAWA 1986; MADU y KUEI, 1993; MORENO-LUZÓN, PERIS y SANTONJA, 1997) así como de concepción de los *Recursos Humanos* [por ejemplo, podemos citar el término de OUCHI (1985: 82-83) de «concepción integralista de las personas», en el sentido de que los directivos deben considerar a sus subordinados como seres humanos completos, no como simples subordinados].
- (41) Consideramos oportuno introducir aquí la cuestión del *autocontrol* -tal vez yendo más allá del estricto liderazgo transformador-. De este modo, se podrán lograr las máximas ventajas de la toma de conciencia por parte de las personas que implica esta filosofía personalista, en la medida en que se otorgue a cada cual la responsabilidad que le corresponde para poder actuar en consecuencia. Los enfoques más avanzados al respecto hablan de *empowerment*, es decir, ir más allá de la participación en sentido estricto; implica la dotación de poder real a los empleados, con el profundo convencimiento por parte de la dirección de que esto repercutirá de modo altamente positivo para la consecución del éxito empresarial (por ejemplo, WATKINS y MARSICK, 1993). Evidentemente, estas consideraciones implican una serie de cambios en el estilo de dirección y filosofía y orientación general de la organización de tal magnitud, que requiere una profunda transformación cultural en la empresa, en la línea que se definirá en el próximo capítulo.



6. **Compromiso pedagógico.** He aquí uno de los rasgos principales que diferencian al liderazgo transformador del transaccional. Este último trata a los subordinados como ignorantes que deben adorar y obedecer ciegamente al líder. En cambio, para el primero, «educar y liderar son dos verbos sinónimos que en constante y recíproca interpelación marchan en paralelo» (*ibid.*: 56). De este modo, podemos afirmar que el líder transformador persigue la máxima libertad de los subordinados; pero sin educación no hay libertad, por tanto, el líder transformador se fija la educación como objetivo prioritario (42).
7. **Visión interdisciplinar.** Necesidad de ir más allá de los objetivos puramente económicos, de manera que éstos dejen de ser un fin en sí mismos, para convertirse en medios para el logro de objetivos de orden superior y mayor trascendencia humana (43).
8. **Realista y práctico.** Sin perjuicio su sólida formación académica e intelectual, el líder transformador es ante todo una persona de acción que no duda en entrar de lleno en contacto con la realidad para intentar cambiarla desde dentro.
9. **Principios.** El líder es una persona de conciencia sensible y rica, por ello trata de ayudar a que cada cual encuentre a su «pequeño maestro interior», de manera que cada persona sea verdaderamente el centro de gravedad de su propia realidad.
10. **Prescindible.** El líder transformador no quedará satisfecho hasta que vea cómo las experiencias o cambios introducidos por él pueden funcionar sin su supervisión. El líder transformador es alguien importante en su momento, pero es un ser sustituible y temporal; no será adorado como un ídolo en el futuro, pero su cosecha habrá sido muchísimo más fructífera y duradera que la dejada por líderes transaccionales que supeditan el «progreso» al propio ejercicio del poder.

### 2.3. Liderazgo transformador, cultura y visión empresarial estratégica.

#### 2.3.1. Introducción.

Ya nos hemos referido al papel fundamental del liderazgo -especialmente de carácter transformador- en la creación y desarrollo de una visión de la organización coherente y útil para la consecución de los objetivos de la misma. Incluso, yendo más lejos, consideramos que el desarrollo de

---

(42) Este punto entra en estrecha conexión con el énfasis que se realiza en la formación y capacitación de las personas, desde la óptica de la moderna *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (por ejemplo, MABEY y SALAMAN, 1995; MENGUZZATO y RENAU, 1991).

(43) Aquí nos parece evidente la relación de este punto con un tema verdaderamente en boga últimamente, como es el de la *ética* empresarial, y por extensión la *responsabilidad social y medioambiental* de la empresa. A título de ejemplo, podemos citar a GLADWIN, KENNELLY y KRAUSE (1995), HAHN (1991), HALAL (1995), HANNA y NEWMAN (1994), HUTCHINSON (1996), ILINITCH y SCHALTEGGER (1995), MESSICK y BAZERMAN (1996), PORTER y VAN DER LINDE (1995), SADGROVE (1993), SHRIVASTAVA (1996), SMITH -ed.- (1993).



una *visión estratégica* en la empresa es un componente y requisito esencial para la consecución efectiva de cualquier proceso de cambio estratégico, y por tanto de cambio cultural (por ejemplo, KOTTER, 1995; LORSCH, 1985); y especialmente cuando la organización se mueve en un contexto de cambios acelerados, y por tanto, de gran turbulencia (LIPTON, 1996).

Citamos dos aspectos que KOTTER (1990, 1992) estima cruciales para el desarrollo de toda visión empresarial:

- Consideración del grado en el que la visión se plantea la *necesidad de servir los intereses de diferentes grupos implicados* en y afectados por la actuación empresarial -clientes, accionistas, empleados-, así como la facilidad con que la misma puede ser traducida en una estrategia competitiva realista (44).
- Evitar a toda costa el error de confundir la visión con la «planificación estratégica a largo plazo», en el sentido de entender esta última como panacea para compensar la falta real de rumbo y la incapacidad de adaptación ante un entorno empresarial progresivamente más dinámico y competitivo (45).

### 2.3.2. La visión empresarial estratégica.

Vamos a dividir la visión empresarial en tres grandes componentes: la misión, las explicitaciones básicas y la estrategia global. Nos basamos en las aportaciones de COLLINS y PORRAS (1996) y LIPTON (1996).

- **Misión:** el motivo fundamental de existencia de la organización. El alma de la empresa, el conjunto de razones más profundas de la existencia de la organización que va más allá que simplemente ganar dinero, y que así le permite a la misma su diferenciación respecto del resto (46). Es importante no confundir la misión con los objetivos empresariales específicos o las estrategias. Es más, por definición, la misión no puede ser nunca completamente satisfecha; actúa así a modo de guía que, aunque ella misma no cambia, sí que inspira e impulsa el cambio.

---

(44) En este sentido, creemos que los valores centrales compartidos de la visión se ven altamente influidos por las características del entorno.

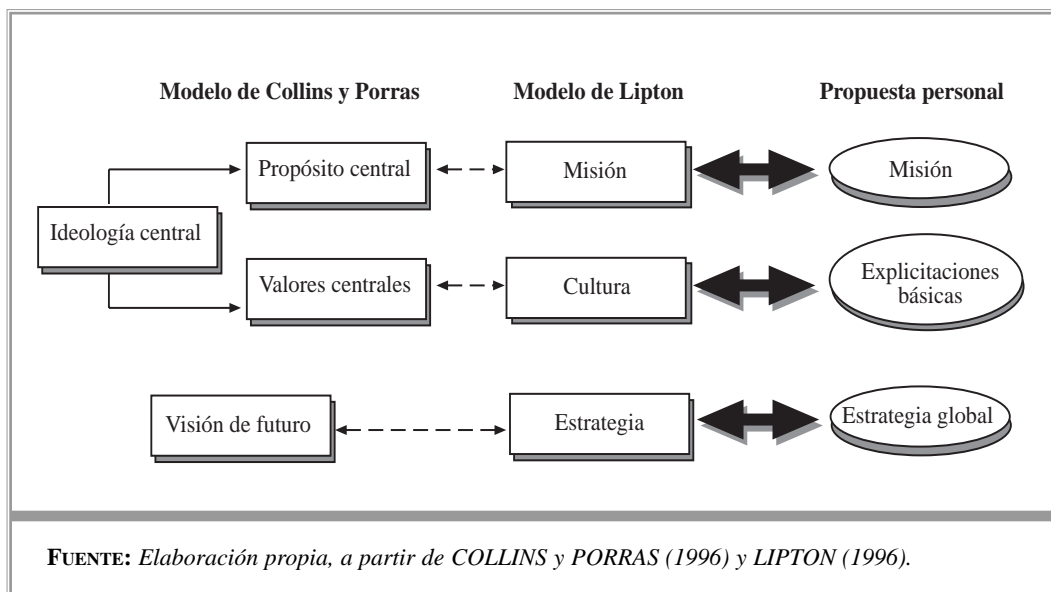
(45) Evidentemente, consideramos que no se puede decir lo mismo en relación con la Dirección Estratégica. Aunque, por supuesto, visión y Dirección Estratégica no son tampoco equivalentes. Desde el momento en el que hemos incluido el ejercicio del liderazgo como un elemento integrado en la Dirección Estratégica, todos los aspectos relacionados con el liderazgo creemos que adquieren fuerza propia como componentes necesarios para el ejercicio eficaz de la misma. Conclusión: consideramos a la visión empresarial como componente esencial de todo proceso de Dirección Estratégica.

(46) Dado que la consecución de beneficios es un objetivo de *todas* las empresas, precisamente por ello no puede constituir una misión eficaz para ninguna de ellas.

- **Explicitaciones básicas:** principios esenciales y persistentes de toda empresa. Valores compartidos en la organización que potencian una conducta tendente a aumentar la motivación y el compromiso de sus miembros para la correcta consecución de la misión y la estrategia global (47). Es realmente prioritaria la simple existencia de ellas, antes que el contenido exacto de las mismas, aunque evidentemente las exigencias estratégicas del entorno ejercen una influencia relevante en su definición. Junto con la misión, las explicitaciones básicas constituyen, cuando se expresan de modo formalizado, lo que algunas empresas denominan los «enunciados de la filosofía corporativa».
- **Estrategia global:** definición del negocio en el que compete la empresa, así como de la competencia distintiva o ventaja competitiva fundamental que posee o planea desarrollar. Así se determinan las acciones de la organización en que se van a traducir los dos anteriores componentes -misión y explicitaciones básicas-, para posteriormente, ya fuera del ámbito estricto de la visión, proceder a identificar objetivos y estrategias empresariales concretas.

A continuación, en la **figura 2.2**, ofrecemos una comparación de nuestra propuesta terminológica personal con las respectivas de COLLINS y PORRAS (1996) y LIPTON (1996).

**FIGURA 2.2. La visión empresarial.**



(47) Aclaremos que no hablamos de la cultura empresarial, sino de una porción de la misma en un sentido amplio; aunque desde una concepción estrecha -cultura como presunciones inconscientes- se trataría de conceptos íntimamente relacionados, pero no coincidentes en absoluto. En el próximo epígrafe aclaramos esta cuestión.

### 2.3.3. Modelo ampliado de cultura empresarial: incorporación de la visión estratégica.

La plasmación gráfica del modelo ampliado que presentamos en este epígrafe puede verse en la **figura 2.3**.

Para el establecimiento de la visión empresarial, observamos un papel fundamental del llamado por nosotros *núcleo central* de la cultura (48). En dos sentidos:

Primero, porque llegados a este estadio de nuestro análisis, creemos que es evidente que la construcción del sistema de integración interna constituye una base y prerequisite fundamental para poder avanzar eficazmente con la implantación y difusión de la visión.

Segundo, ampliando la reflexión anterior, consideramos que una porción relevante del núcleo central de la cultura se puede considerar parte de la visión misma, incluso un componente realmente profundo y fundamental de ésta. Así, los valores compartidos a los que hace referencia la visión -las *explicitaciones básicas*-, en realidad no son más que la explicitación más clara y directa de las presunciones inconscientes (49) a partir de las cuales aquéllos se desarrollan.

De este modo, las explicitaciones básicas representan el nexo de unión más fuerte y fundamental entre valores, presunciones y sistema de integración interna. Ahora bien, teniendo en cuenta dos matizaciones. Por una parte, el hecho de que las explicitaciones básicas son valores realmente conscientes y explicitados, aunque es verdad que de un nivel muy profundo y arraigado (50) -de ahí que, en la **figura 2.3** las situemos en una «zona de nadie» entre valores y presunciones-. Por otra parte, la existencia de una clara influencia de las características del entorno, materializada a través de las necesidades estratégicas definidas por el sistema de adaptación externa; influencia que será tanto más relevante cuanto mayor sea el grado de turbulencia del entorno, coherentemente con la exigencia de que la fortaleza del núcleo central se oriente en la dirección impuesta por las características del entorno.

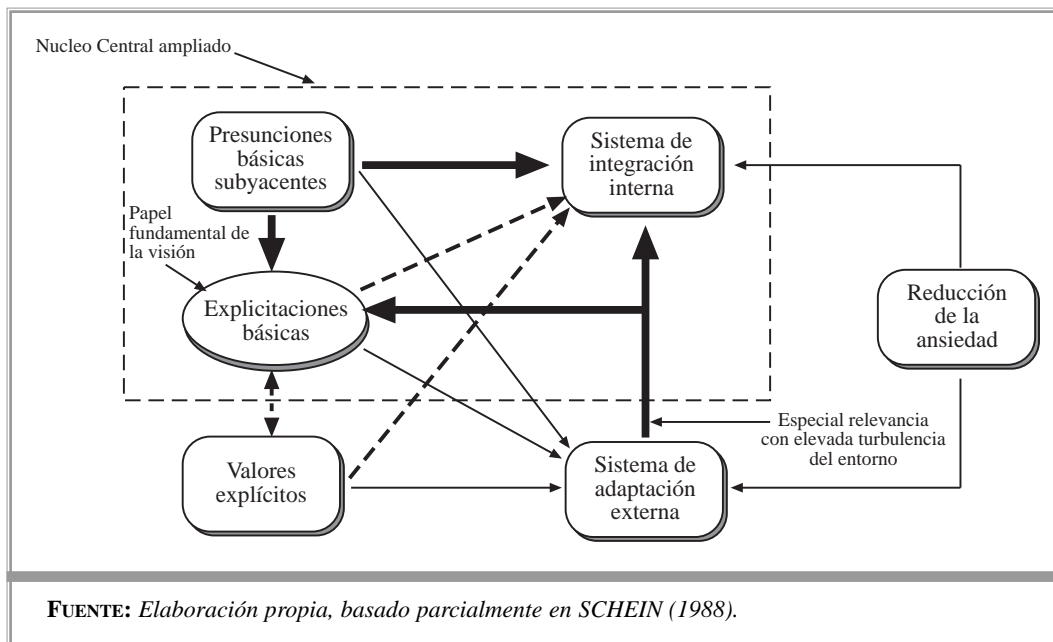
---

(48) Véase epígrafe 1.2.2 de este trabajo.

(49) Por supuesto, no de todas ellas. Las presunciones *más profundas y realmente inconscientes* no se pueden explicitar voluntariamente en modo alguno.

(50) O al menos así debería ser para que la visión cumpla eficazmente su cometido.

**FIGURA 2.3. Modelo ampliado. Visión y cultura de la organización. Detalle de las interrelaciones en el núcleo central cultural.**



Hasta aquí llegamos con el núcleo central de la cultura y las explicaciones básicas. A continuación, vamos a referirnos a los otros componentes o factores determinantes de la visión: por una parte la *misión*, y por otra la *estrategia global*.

Respecto de la *misión*, nos interesa que queden claros los aspectos diferenciales más relevantes entre misión y explicaciones básicas, en relación con el modelo cultural propuesto en el capítulo anterior.

En esta línea, mientras que las explicaciones básicas están fuertemente relacionadas con el sistema de integración interna -aunque, como hemos defendido anteriormente, creemos que también ejercen una importante función de conexión entre éste y el sistema de adaptación externa, en especial cuando consideramos la expresión explícita, verbal o escrita, de las mismas-, la misión coincide de un modo bastante claro con el primero -y más general de todos- de los problemas de adaptación externa descritos por SCHEIN (1988) (véase **figura 1.3**). No obstante, debemos aclarar que SCHEIN denomina a este primer problema de adaptación externa como «misión y estrategia». Así pues, realmente la misión, tal y como la entendemos nosotros en el marco de la visión organizativa, sería más bien un componente de este problema de adaptación externa, el componente más general e indefinido operativamente -la finalidad primordial de la empresa que por definición nunca se puede alcanzar, que actúa a modo de guía, como una estrella en el horizonte (COLLINS y PORRAS, 1996)-.

Evidentemente, en la concepción de la misión -este extremo de un iceberg formado por el conjunto de problemas de adaptación externa-, la situación ideal es la existencia de un alto grado de consenso por parte de todos los miembros de la organización -y en el caso frecuente de existir subculturas, es necesario, en el caso de discrepancia extrema entre subculturas, que al menos se llegue a algún acuerdo de mínimos, aunque sea de un modo relativamente informal. Al igual que en relación con las explicitaciones básicas, en este sentido consideramos relevantes las contribuciones de diversos autores en cuanto a considerar como necesaria, e incluso determinante para el éxito de la empresa, y además sin excepciones, -teniendo en cuenta la salvedad planteada de las subculturas- la existencia de un sistema de valores compartido y fuertemente arraigado en todos los niveles de la organización [por ejemplo: DEAL y KENNEDY, 1982 (51); OUCHI, 1980, 1985 (52); PETERS y WATERMAN, 1992 (53)].

Nos queda ahora por comentar brevemente la *estrategia global*. Aquí ya no hablamos de consenso total; precisamente, en un marco general de elevada turbulencia, aquí es donde pueden -y deben- ponerse de manifiesto diferentes visiones y concepciones acerca de esta estrategia maestra de la organización. Así pues, si bien todavía nos hallamos aquí dentro del primer problema de adaptación externa definido por SCHEIN -el segundo componente del mismo, el primero sería la misión-, ya nos encontramos un poco más abajo en el iceberg, de modo que se acaba de cruzar -aunque no de modo totalmente contundente todavía- la línea delimitadora entre «necesidad de consenso total como elemento primordial de efectividad» y «necesidad de congruencia e interacción armoniosa entre diferentes puntos de vista -tanto más divergentes cuanto mayor es la turbulencia- como elemento prioritario de efectividad» (54). Lo importante a este nivel ya no es la persecución de un objetivo común fuertemente arraigado, sino la búsqueda armoniosa o, como mínimo, no conflictiva, de *distintos* objetivos grupales o individuales (por ejemplo, WILKINS y OUCHI, 1983).

En este modelo ampliado, dejamos al margen de la visión empresarial los cuatro problemas restantes de adaptación externa definidos por SCHEIN (1988). Así, entendemos la visión empresarial como algo necesario y previo a cualquier intento de formulación de estrategias -incluyendo las orientadas a largo plazo- ya relativamente concretas. En este sentido, toda esta cuestión de la visión empresarial constituye, a nuestro entender, un complemento -o mejor dicho, un componente, y además esencial- de enorme relevancia para la aplicación de la Dirección Estratégica en las empresas, a modo de, tal vez, una especie de fase de pre-formulación de la estrategia (55). Por supuesto, tenien-

---

(51) DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley; Reading, Massachussets. Citado, por ejemplo -entre muchos otros- por SCHEIN (1985) y WILKINS y OUCHI (1983).

(52) Edición original de 1981.

(53) Edición original de 1982.

(54) En este sentido, realmente interpretamos de un modo muy laxo la utilización del vocablo *consenso* por parte de SCHEIN (1988), en cuanto a la definición de los problemas segundo a quinto de adaptación externa -metas, medios, medición y corrección- (véase **figura 1.3**).

(55) Aunque podríamos hablar también de los estadios preliminares del proceso de formulación de la estrategia, en especial cuando nos referimos a la misión y estrategia global (por ejemplo, MENGUZZATO y RENAU, 1991; THOMPSON y STRICKLAND, 1994).

do en cuenta el carácter cíclico y de revisión constante del proceso de Dirección Estratégica, de modo que los aspectos relativos a la visión -al igual que todas las demás variables relevantes para la Dirección Estratégica- deben ser considerados en cualquier momento que se estime oportuno, especialmente teniendo en cuenta una situación de cambios rápidos e imprevistos en el entorno.

Como colofón a este epígrafe y al capítulo también, deseamos hacer referencia a la **figura 2.1**, en la cual aparece la misión de la empresa como algo externo a la visión. Por supuesto, no consideramos que esto sea incompatible con el modelo desarrollado en este apartado. Si bien nosotros concebimos a la misión como un elemento integrante de la visión -considerada ésta en un sentido amplio, como el visto a lo largo del presente apartado-, nos parece que resulta muy operativa la adaptación de este modelo al sistema de relaciones descrito en la **figura 2.1**. Según esta figura, interpretamos que se considera a la visión de la empresa como algo más restringido -los valores centrales-, la cual impulsa el desarrollo de la misión -el propósito central-, la cual a su vez actúa como motor impulsor de la creación del sistema de objetivos de la organización, que particularmente en la **figura 2.1**, contendrían tanto la estrategia global de la empresa como las estrategias específicas y metas operativas adecuadas.

Tras girar esta rueda que representa la **figura 2.1**, atravesando los objetivos individuales, se produce el necesario *feedback*, para tratar de enlazar las pretensiones y deseos individuales -deseablemente lo más parejos o, al menos, congruentes posible con los objetivos de la organización- con la visión, de manera que el proceso descrito es un ciclo de mejora continua y aprendizaje permanente. Vemos también la situación estratégica de la *comunicación*, a modo de nexo de unión y elemento fundamental de coordinación e impulso de los distintos componentes mencionados de la **figura 2.1** (56).

## CAPÍTULO 3. EL CAMBIO ESTRATÉGICO. MODELO INTEGRADO DINÁMICO DE CAMBIO ESTRATÉGICO Y CAMBIO CULTURAL

### 3.1. Introducción.

Vamos a centrarnos en el análisis del cambio cultural desde la perspectiva de la consideración del mismo como parte fundamental integrante de todo proceso de cambio estratégico de cierta magnitud y relevancia (HERACLEOUS y LANGHAM, 1996; KOTTER, 1995; LORSCH, 1985; MORGAN, 1993; SCHEIN, 1993-a; TENA, 1989).

---

(56) A la cuestión de la comunicación le dedicamos una parte importante de las conclusiones de este trabajo.

Todo cambio estratégico compromete una cantidad importante de recursos, entre los cuales a nosotros nos interesan especialmente los *Recursos Humanos* (57). Estamos convencidos de que para el éxito de cualquier proceso de cambio estratégico (58) es imprescindible lograr una adecuada congruencia entre las necesidades y aspiraciones de las personas y los objetivos de la organización, tomada esta reflexión como manifestación de una filosofía o principio básico que sirva de guía para las decisiones de la dirección en todo proceso de cambio estratégico (59).

En este sentido, frecuentemente se habla de la fuerte resistencia natural que los miembros de la empresa ejercen ante cualquier tentativa de cambio organizativo por parte de la alta dirección (CASTEJÓN y GARCÍA-DURÁN, 1996; KETS DE VRIES y BALAZS, 1996; ORDÓÑEZ, 1989; STREBEL, 1996). Se debe tratar de vencer esta resistencia al cambio. No obstante, no creemos conveniente la utilización de métodos coactivos, intimidatorios o, en definitiva, autoritarios -en concordancia de los enfoques más avanzados de investigación a este campo-. Consideramos que no se trata de un problema de *luchar contra la resistencia* de los empleados, sino de tratar *de conseguir la adhesión* de los mismos al proyecto de cambio. Es más, desde una óptica todavía más avanzada, hablaríamos incluso de tratar de que *las personas constituyan el motor mismo del cambio*.

En la línea de lo que estamos diciendo, creemos interesante mencionar lo que STREBEL (1996) denomina *pactos personales*, los cuales reflejan la relación existente entre empresa y empleado, en el sentido de las características e implicaciones de los compromisos mutuos entre las partes. STREBEL (1996) identifica tres dimensiones en estos pactos:

- Dimensión formal: tareas básicas y exigencias de rendimiento de un puesto de trabajo, así como contraprestación por parte de la empresa; tal y como queda descrito en diversos documentos de la empresa, entre ellos los contratos laborales.
- Dimensión psicológica: aspectos implícitos de la relación laboral; elementos de expectativa mutua y compromiso recíproco surgidos de sentimientos tales como la confianza y la dependencia entre empleado y empresa.
- Dimensión social: percepciones recíprocas entre empresa y empleados, en relación con los valores determinantes de las convicciones acerca de las reglas tácitas que guían el funcionamiento de la organización; aquí entra en juego de modo claro la cultura empresarial.

---

(57) Si bien, desde una posición avanzada de consideración del factor humano, tal vez deberíamos hablar de los *recursos* y *capacidades estratégicas* que proporcionan a la organización las *personas* que integran la misma.

(58) Entendiendo por éxito el logro de los cambios realizados a través de una transición lo menos traumática posible y, además, que las consecuencias de éstos impliquen una eficaz y sostenible a largo plazo capacidad de respuesta -o mejor de anticipación- de la empresa a los cambios del entorno.

(59) En este sentido ya nos manifestábamos cuando introducíamos el «círculo virtuoso» de la relación *liderazgo-comunicación-cultura* de BUENO (figura 2.3).

Observamos cómo la dimensión formal es la más limitada, tratando de conseguir un elevado desempeño del empleado básicamente mediante técnicas de motivación extrínseca. En cambio, para que la dimensión psicológica adquiriera un papel eficaz la dirección debe ya considerar además la motivación intrínseca. Por lo que respecta a la dimensión social, vemos cómo se va más lejos; aquí es donde se debe actuar para lograr el cambio cultural.

Es en el contexto de la tercera dimensión donde, en nuestra opinión, los empleados efectúan atribuciones al comportamiento de la dirección -determinante éste del clima organizativo-, las cuales a su vez definen la cultura de la organización (siguiendo a SCHNEIDER, GUNNARSON y NILES-JOLLY, 1994; SCHNEIDER, BRIEF y GUZZO, 1996). Así, es enormemente importante la credibilidad de la dirección, en muchos sentidos. Por ejemplo, la dirección debe predicar con el ejemplo -*walk the talk*-, es decir, mantener una coherencia entre los dichos y los hechos, de manera que la asignación de atribuciones resulte lo más funcional posible. Por otra parte, también relacionada con la credibilidad de la dirección, consideramos necesaria la demostración, por parte de la dirección, de un alto grado de implicación y compromiso con la consecución del cambio estratégico que se pretende llevar a cabo; será difícil tratar de difundir una cierta actitud y valores si el difusor o difusores no los exhiben de un modo claro y explícito.

La credibilidad de la dirección es fundamental en cualquier dimensión de los pactos personales. No obstante, su relevancia va ascendiendo por la segunda y, especialmente, en la tercera dimensión. Esto es así porque las dimensiones van progresivamente pasando de un carácter técnico-formal a otro más humano informal (60). Precisamente, es la combinación de informalidad y credibilidad -connotando esta última rigor, seriedad e incluso disciplina- la que nos resulta sumamente interesante como mecanismo catalizador de una reacción de los empleados compatible, e incluso potenciadora, del cambio estratégico deseado.

Queda claro así nuestro convencimiento (de acuerdo con STREBEL, 1996) de que para lograr un cambio estratégico eficaz se deben revisar las condiciones de los pactos personales mencionados, tanto más profundamente cuanto mayor sea la magnitud del cambio. Además, dada la mayor importancia -en este contexto- de las dimensiones psicológica y -sobre todo- social de los pactos, podemos apreciar claramente cómo hablar de revisión de los pactos personales es, en definitiva, hablar de cambio cultural.

Por otra parte, esta cuestión de los pactos personales se relaciona estrechamente con la necesidad de, más allá del ejercicio del liderazgo -aunque por supuesto incluyéndolo-, alcanzar una *nueva relación entre empresas y empleados* (BARLETT y GOSHAL, 1997; DAVIS, SCHOORMAN y DONALDSON, 1997; GUBMAN, 1995; GÜELL, 1995) (61). Una nueva relación fundamentada en

---

(60) Hablamos de informalidad en el sentido de ausencia de soporte normativo y documental exhaustivo, en absoluto de falta de rigor o seriedad. Por ejemplo, relacionando esta cuestión con la *comunicación*, podemos citar a D'APRIL (1982).

(61) Recordemos que introdujimos esta cuestión en la nota 34, cuando hablábamos del *liderazgo transformador*.



un principio de interdependencia e intercambio equilibradamente ponderado de responsabilidades, en un contexto en el que los conceptos de necesidad de *flexibilidad* por una parte, y de concepción de las *personas como el activo clave de cualquier organización* por otra, deben combinarse sinérgicamente para servir de base o punto de partida a, precisamente, el modo de enfocar y concebir las acciones y comunicaciones recíprocas -aunque especialmente en el sentido dirección hacia empleados-, lo cual, en última instancia, influye decisivamente en la formación y evolución de la cultura organizativa.

Nos atrevemos a afirmar que estos dos conceptos -necesidad de flexibilidad y personas como activo clave-, identificados como variables susceptibles de graduación, forman parte -graduadas estas variables de modo elevado- de las principales presunciones básicas subyacentes determinantes de un núcleo central cultural -en los términos de nuestro modelo propio- apropiado para enfrentarse a una situación de elevada turbulencia, y así altamente útil para el desarrollo eficaz de los principios y prácticas de la Dirección Estratégica.

Por supuesto, este proceso no es en absoluto lineal o unidireccional; se trata de un proceso verdaderamente complejo y cíclico. Las interdependencias aparecen en todos los sentidos y la complejidad de las interrelaciones es abrumadora (62).

Lo importante para comenzar es la toma de conciencia por parte de la dirección, ayudada convenientemente -si es necesario- por especialistas externos. Una vez la dirección se comprometa firmemente con los objetivos del cambio y asuma como propios los valores básicos -o al menos comprenda claramente la necesidad de su asunción- determinantes del liderazgo transformador (63), el terreno ya estará lo suficientemente allanado para poder comenzar a intentar lograr, a través de un proceso compuesto de subprocesos mutuamente interdependientes -cambio de liderazgo y cambio cultural principalmente-, la edificación de un liderazgo transformador que promueva la creación de un núcleo central cultural fuertemente arraigado y consensuado orientado en la dirección apuntada dos párrafos más arriba. Este liderazgo transformador debe fomentar un espíritu de cambio continuo; en el núcleo central cultural deben hallarse permanentemente las asunciones acerca de la aceptación, o mejor, necesidad del cambio, con todas las implicaciones que ello conlleva. Por lo que respecta a la cultura externa al núcleo central, debe fomentarse la discusión continua desde un punto de vista constructivo, teniendo claro que la diversidad de opiniones constituye una fuente de riqueza estratégica para la organización. Todo esto teniendo en cuenta las apreciaciones realizadas res-

---

(62) No profundizamos en este tema. Pueden consultarse al efecto, por ejemplo, BEASCOECHEA (1996) o CASTRESANA y BLANCO (1996).

(63) Aquí sí que el papel de especialistas externos puede ser relevante, por cuanto que éstos pueden recomendar la puesta en práctica de ciertos sistemas y procedimientos en la empresa que fuercen a la dirección a adoptar una actitud diferente en ciertos aspectos, tal vez incluso de modo inconsciente en un primer momento -lo cual no deja de ser muy positivo-, ya que en este caso los valores conscientes vendrían derivados de unas presunciones orientadas en una dirección correcta, así que aquéllos actuarían a modo de extensión explícita de las mismas, o al menos no serían incompatibles con éstas.

pecto de la cuestión de la visión empresarial estratégica -en un sentido amplio: explicitaciones básicas, misión y estrategia global- (64), la cual constituye uno de los mecanismos fundamentales impulsores de la actuación eficaz del binomio liderazgo transformador-cambio cultural.

### 3.2. Liderazgo, cambio estratégico y cambio cultural.

#### 3.2.1. El proceso de cambio estratégico.

Entendemos el cambio estratégico, en el ámbito del presente trabajo, en un contexto de liderazgo orientado a la gestión global *del* cambio -no *hacia* el cambio- (CERCOS, 1989). Coincidimos con KOTTER (1995), en la afirmación de que todo proceso de cambio implica numerosas fases, las cuales requieren un tiempo considerable para su cumplimiento. Además (*ibíd.*), saltarse alguna fase o cometer errores críticos en su ejecución puede acarrear consecuencias fatales para la conclusión exitosa del proceso de cambio. Ofrecemos una aproximación a estas fases a partir, principalmente, de una combinación de las aportaciones DE BEER, EISENSTAT y SPECTOR (1990), DUCK (1993) y KOTTER (1995) (65):

- En primer lugar, es fundamental -tras la supuesta y sincera toma de conciencia por parte de la alta dirección- un *diagnóstico conjunto de los problemas* a los que se enfrenta la empresa, de modo que esto sirva como primer paso hacia la consolidación de un compromiso por parte de los miembros de la organización para la resolución de aquéllos (BEER *et al.*, 1990).
- Hacer ver claramente que *el cambio es necesario* para la resolución de los problemas anteriormente detectados, creando y difundiendo asimismo un sentimiento de urgencia al respecto; el ejercicio del liderazgo adquiere aquí un papel fundamental (KOTTER, 1995).
- Formar una poderosa *coalición de directivos-líderes (Powerful Guiding Coalition)*, que actúe como motor del proceso de cambio (KOTTER, 1995). En la misma línea, se habla de la creación de un *equipo de gestión de la transición (Transition Management Team -TMT-)*, encargado de tomar las decisiones relevantes concernientes a los aspectos determinantes de la ejecución de las fases posteriores (DUCK, 1993).

---

(64) Véase epígrafe 2.3.2 de este trabajo.

(65) Las fases o pasos mencionados no se numeran porque simplemente tratamos de ofrecer una perspectiva general de los mismos, con la intención de sacar a relucir, de modo claro, la conexión del cambio estratégico con los aspectos tratados en el anterior capítulo.

- Esta coalición o TMT debe desarrollar una *visión organizativa* (BEER *et al.*, 1990; KOTTER, 1995), tratando de lograr el máximo consenso al respecto (BEER *et al.*, 1990). Es muy importante generar confianza entre los subordinados, por lo que las funciones del TMT deben extenderse convenientemente -según cada caso concreto- a los niveles no jerárquicos de la organización -hablamos del *empowerment* (DUCK, 1993)-.
- Aparte de la cuestión del consenso, tres aspectos son imprescindibles para la difusión, interiorización y ejecución eficaz de la visión estratégica:
  - *Comunicación* de la misma a todos los niveles, entendiendo este concepto desde una óptica avanzada (66), para lograr implicación y compromiso real de todos los miembros de la organización. En este sentido, el TMT debe dar ejemplo, siendo muy importante todo tipo de comunicación no estrictamente verbal (DUCK, 1993; KOTTER, 1995).
  - Tratar de lograr una fuerte *cohesión* organizativa (BEER *et al.*, 1990), en estrecha conexión con el párrafo anterior, y con la cuestión de la relación entre visión y núcleo central cultural (67).
  - Dotar a los miembros de la organización de una adecuada *competencia* para ejecutar la visión (BEER *et al.*, 1990). Esto conlleva importantes implicaciones en cuanto a formación (SANS, 1989), y así sirve de base para la ejecución de la siguiente fase.
- Consideramos al *empowerment* lo suficientemente relevante como para dedicarle un punto propio. Nos referimos aquí a la necesidad de delegación generosa de responsabilidades, siempre acompañada ésta de una adecuada capacitación de las personas encargadas de asumirlas. Éste es un paso clave, y al mismo tiempo extremadamente delicado. Aquí comienzan a entrar en juego consideraciones tales como la revisión de sistemas, procedimientos y estructura organizativa, y al mismo tiempo deben ir cambiando importantes valores y creencias profundas de la dirección -núcleo central cultural- en cuanto a la necesidad de asunción de riesgos de este tipo, que a largo plazo deberán compensar con creces la inversión inicial (KOTTER, 1995; DUCK, 1993).
- Establecimiento de *metas a corto plazo*, de modo que su logro produzca un efecto de refuerzo de la validez de la visión, y al mismo tiempo motivador de las personas (KOTTER, 1995).
- *Consolidación de las mejoras relevantes*, logradas ya a medio y largo plazo, mediante *cambios importantes en cuanto al diseño de puestos de trabajo, estructura organizativa, sistemas y procedimientos, etc.* Éste es el momento oportuno para la introducción decidida y

---

(66) Según lo que se expone en el apartado 4.3 de las conclusiones.

(67) Véase epígrafe 2.3.3.

eficaz de estos cambios, ya que se ha llegado a establecer las condiciones adecuadas -no antes (68)-. No obstante, es muy importante tener claro que no se debe cantar victoria demasiado pronto. La visión nunca se alcanza por definición, así que el proceso es de mejora continua, y en todo momento hay que tener presente la necesidad de cambio permanente (KOTTER, 1995).

- En íntima conexión con el punto anterior, también con el cometido de consolidar las mejoras, llegamos a la última fase (69), la del *cambio cultural* propiamente dicho, para de un modo explícito lograr la institucionalización real de los cambios, mediante la adhesión de los miembros de la organización a los mismos (KOTTER, 1995). Aquí hablamos del cambio cultural en su vertiente de proceso planificado y dirigido por el liderazgo, y nos referimos especialmente a valores explícitos (70).

Desarrollamos la conexión del proceso de cambio estratégico con el cambio cultural en el próximo epígrafe. Para concluir el presente, deseamos realizar algunas observaciones.

En primer lugar, la importancia de la implantación de *mecanismos de control y ajuste constante* de las estrategias asociadas a la ejecución de las distintas fases del proceso de cambio estratégico (BEER *et al.*, 1990) -dado el marco general de actuación definido por la Dirección Estratégica-.

En segundo lugar, es fundamental el desarrollo de métodos de *creación de liderazgo* en el ámbito de la organización entera, a todos los niveles, para así reforzar la eficacia del cambio y, muy especialmente, los cometidos de las dos últimas fases -cambios en el diseño organizativo y cambio cultural planificado (KOTTER, 1995; HERACLEOUS y LANGHAM, 1996)-.

Finalmente, tener en cuenta que tal vez resulte apropiado *comenzar por abajo*, desde cada unidad organizativa, para ir progresivamente creando un proceso cada vez más integrado en toda la organización (71) (BEER *et al.*, 1990). De este modo puede lograrse una mayor sensación de proximidad a los problemas y a la toma de decisiones, y por tanto una mayor voluntad de implicación para la resolución de los mismos. Así, la explicitación del proyecto de cambio desde la alta dirección debería irse manifestando de modo progresivo, a medida que las distintas unidades vayan adquiriendo un grado de madurez suficiente.

---

(68) Sin perjuicio de lo comentado dos párrafos antes.

(69) Última fase de esta exposición «tipo manual». Debe quedar claro que el proceso es iterativo y cíclico; es más, interminable por definición.

(70) El apartado 4.4 de las conclusiones trata esta cuestión.

(71) Evidentemente, esta observación carece de sentido para organizaciones que no posean una dimensión significativa.

### 3.2.2. El cambio cultural como herramienta esencial del cambio estratégico: propuesta de un modelo integrado dinámico de liderazgo transformador, cambio estratégico y cambio cultural.

En primer lugar, realizamos un breve barrido bibliográfico, a modo de puente para proceder a centrarnos en el estudio del cambio cultural.

Así, por ejemplo, HERACLEOUS y LANGHAM (1996) destacan la importancia de la cultura en todo proceso de cambio estratégico. Por otra parte, MORGAN (1993) afirma que la cultura puede ser una práctica herramienta para el cambio estratégico. En la misma línea, DEAL (1985) se refiere al papel fundamental de la cultura en el proceso de cambio estratégico, desde el punto de vista de que aquella puede suponer un potente obstáculo para el mismo, por cuanto que si está orientada en una dirección incorrecta -y peor cuanto más fuerte y arraigada-, los miembros de la organización pueden mostrar una importante resistencia al cambio. Así, mediante una adecuada gestión cultural debe reorientarse el poder de la cultura, de modo que se cree una energía colectiva que potencie el proceso de cambio y ayude eficazmente a su éxito.

También LORSCH (1985) hace referencia a la cultura como una posible barrera al cambio, la cual se debe superar. Aparecen dos conceptos sumamente relevantes: por una parte, la necesidad de realización de una *auditoría cultural* para conocer de qué se compone y cómo funciona realmente una cultura empresarial concreta, y por otra parte el *proyecto de empresa*, como elemento movilizador en general, y potenciador de la difusión e interiorización de valores culturales acordes con los objetivos empresariales, en relación con el proceso de cambio (72).

DUCK (1993) parte de la consideración de los empleados como ejecutores del cambio, ya que sin su firme compromiso no se logrará un cambio eficaz y duradero. Así, mediante una adecuada estrategia de comunicación se deben gestionar las emociones de modo conveniente para conseguir el compromiso anteriormente mencionado. Esta posición conecta eficazmente, en nuestra opinión, la correcta gestión del cambio cultural con una política de comunicación avanzada (73).

CASTEJÓN y GARCÍA-DURÁN (1996) mencionan la importancia fundamental de los recursos humanos -y por tanto de las cuestiones culturales- para el éxito del cambio, de modo que toda gestión de recursos humanos orientada a lograr el éxito del cambio debe pasar por la consideración de la enorme relevancia de una correcta gestión del cambio cultural.

---

(72) Entre otros autores, puede consultarse a THÉVENET (1992), acerca de las cuestiones del *audit* cultural y del proyecto de empresa. Nosotros trabajamos esta fuente como una de las referencias básicas cuando abordamos el tema de la auditoría cultural en el próximo apartado.

(73) En los términos expuestos en el apartado 4.3 de las conclusiones.

TENA (1989) considera que el estudio de la cultura debe utilizarse como método para poner de relieve los factores en que puede apoyarse el cambio (74).

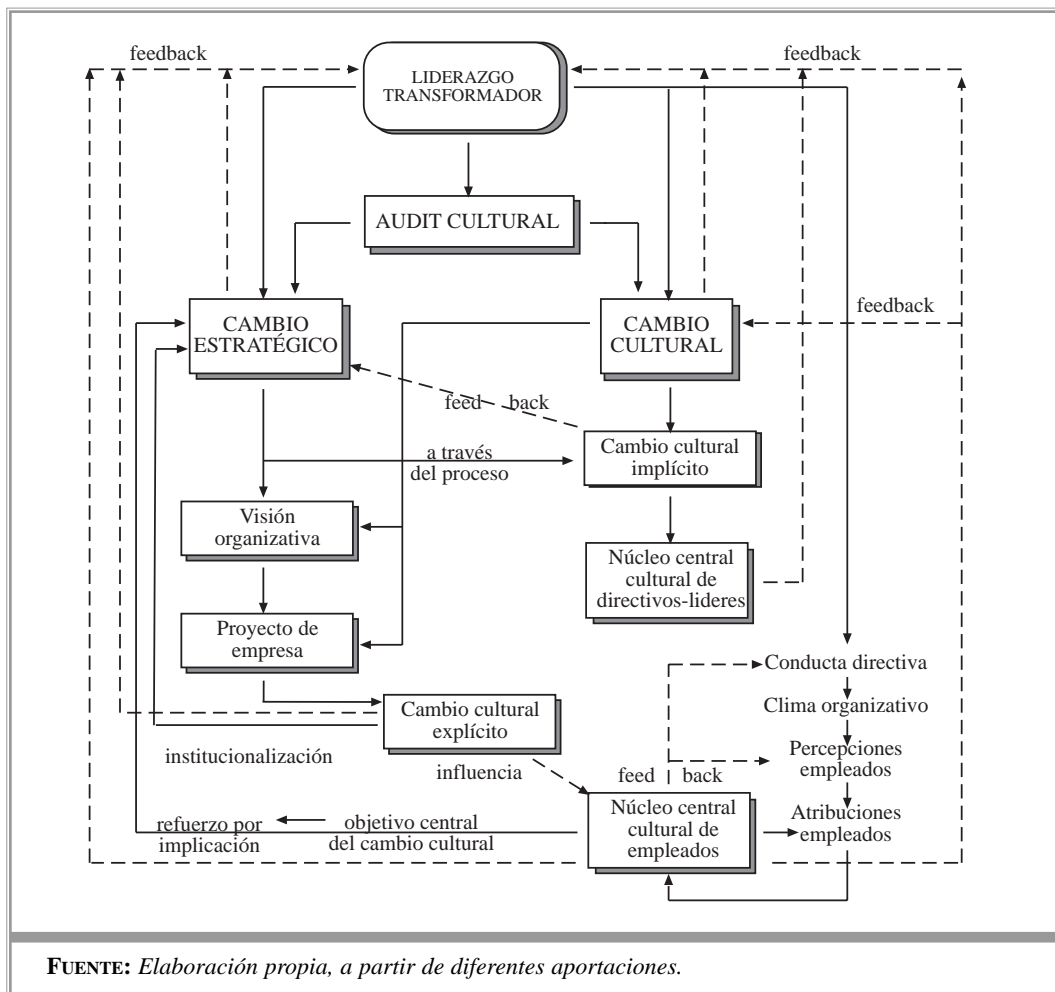
Hasta aquí las citas realizadas a modo introductorio. A continuación ofrecemos una serie de reflexiones que constituyen el eje de nuestro **modelo integrado dinámico de liderazgo transformador, cambio estratégico y cambio cultural**, que ofrecemos esquematizado en la **figura 3.1**. Nos limitamos a puntualizar algunas cuestiones sobre este modelo que tal vez no queden del todo claras con el simple análisis del esquema gráfico.

Así, SCHNEIDER *et al.*, (1996) se refieren al cambio cultural como resultado de un proceso de modificación de valores y asunciones por parte de los miembros de la organización, a partir de la asignación de atribuciones a la conducta directiva, la cual ha determinado previamente un cierto clima organizativo -el clima se gestiona y controla de modo directo y discrecional, la cultura no (75)-. Aquí es fundamental la cuestión de la credibilidad de la dirección, para que exista un alineamiento entre los objetivos del clima creado -cambio cultural como apoyo para el cambio organizativo- y la actitud de los empleados derivada de las atribuciones realizadas en función de la percepción del clima por parte de los mismos. Este modelo -convenientemente adaptado- lo utilizamos nosotros como base para la explicación del cambio cultural implícito: cambio cultural no planificado, producido a través de la ejecución del proceso de cambio estratégico, mediante el cual evolucionan fundamentalmente las presunciones subyacentes determinantes del núcleo central cultural. Es en el seno de este ámbito, el del núcleo central cultural, donde se debe actuar principalmente para lograr la adhesión e implicación de los miembros de la organización con el objetivo del cambio. En esta línea, creemos que la misma observación diligente de este proceso conlleva la interiorización, por parte de la dirección, de asunciones congruentes con la gestión eficaz de la turbulencia -en torno a los principios generales anteriormente mencionados de flexibilidad y consideración de las personas como activo clave-, lo cual provocará la creación de un clima eficaz para los objetivos del cambio estratégico, que si además viene avalado por el liderazgo transformador, logrará un sistema de atribuciones funcionales y congruentes con los objetivos propuestos. Este proceso cíclico y autorreforzado se esquematiza en parte de la **figura 3.1**.

---

(74) En relación con la cuestión del estudio de las características y factores determinantes de la cultura y su dinámica nos parecen interesantes las aportaciones de BEASCOECHEA (1996) y CASTRESANA y BLANCO (1996).

(75) Así pues, el clima es único, en función de la voluntad de la dirección. Ahora bien, esto no significa que no puedan existir percepciones e interpretaciones muy diferentes, e incluso dispares, del mismo. Aquí es donde entra en juego la credibilidad directiva, la imagen que proyecta en los empleados, y el saber comunicar de modo eficaz, sobre todo a través de hechos y del ejemplo, no sólo con palabras.

**FIGURA 3.1. Modelo integrado simplificado de liderazgo transformador, cambio estratégico y cambio cultural.**

**FUENTE:** Elaboración propia, a partir de diferentes aportaciones.

Por otra parte, KOTTER (1995) considera al cambio cultural como una última fase del proceso de cambio estratégico, con el objeto de institucionalizar los cambios, en la línea de lo expuesto en el anterior epígrafe, y enfatizando nuestra opinión de que aquí se trata del componente explícito del cambio cultural. Es decir, el *cambio cultural explícito* entendido como cambio cultural planificado, dirigido a la transformación de los valores conscientes, utilizando para ello herramientas estrechamente relacionadas con la difusión de la visión empresarial, tales como los enunciados de filosofía corporativa o, de modo más amplio, el proyecto de empresa. Por supuesto, también el cambio cultural explícito influye en el implícito, y en este punto de vista -la ulterior influencia del cambio cultural explícito sobre el núcleo central cultural- radica nuestro interés en esta cuestión. En parte de la **figura 3.1** se esquematiza lo expuesto en el presente párrafo.

Para finalizar con el presente epígrafe, citamos de nuevo a HERACLEOUS y LANGHAM (1996), quienes destacan la importancia del diagnóstico de la cultura, así como de las implicaciones de la misma para una gestión eficaz de todo proceso de cambio organizativo. De este modo, se considera al *audit* cultural como una herramienta fundamental para contribuir al éxito del cambio estratégico. Es más, los citados autores ofrecen un modelo de cambio estratégico que, en nuestra opinión, puede considerarse complementario del expuesto por nosotros en el epígrafe anterior. Así, HERACLEOUS y LANGHAM (1996) inciden en la necesidad de añadir unos estadios preliminares de análisis cultural, de modo que una adaptación del modelo propuesto por estos autores sigue estas líneas:

- Análisis de la situación actual y determinación de la situación deseada. Especial hincapié en el *audit* cultural.
- Consideración de las implicaciones del anterior análisis para las necesidades de cambio cultural. A partir de aquí, consideramos que el cambio cultural, en sus dos vertientes explícita e implícita, debe ser considerado un proceso paralelo -si bien también integrado en el más amplio de cambio estratégico- relevante en sí mismo y susceptible de ser estudiado de modo relativamente independiente -lo que abordamos en el próximo apartado-.
- Gestión de la transición propiamente dicha. Aquí se incluiría, en nuestra opinión, todo el proceso de cambio tal y como se ha introducido en el anterior epígrafe. Para la ejecución eficaz de este proceso, HERACLEOUS y LANGHAM (1996) hacen referencia a diversos aspectos, considerados por estos autores como «puntos fundamentales», los cuales, a nuestro entender, se sitúan en la línea de nuestra concepción del Liderazgo Participativo Cultural Estratégico (76).
- Control de la evolución del cambio, en concordancia con lo expuesto en el epígrafe anterior y, en general, con los principios de la Dirección Estratégica. Además, de acuerdo con HERACLEOUS y LANGHAM (1996), destacamos la importancia de realizar auditorías culturales periódicas en este sentido, aparte de por motivos de coherencia con la lógica de la consideración del proceso de cambio estratégico-cultural de modo continuo como algo inherente a la gestión empresarial ante situaciones de elevada turbulencia.

Así pues, creemos firmemente que la dirección debe tomar en consideración la importancia de la cultura de la empresa, desde el primer momento en que es planteada la posibilidad del cambio estratégico.

---

(76) Concepto que definimos en el apartado 4.2 de las conclusiones.



### 3.3. Introducción a la gestión del cambio cultural.

#### 3.3.1. Algunas observaciones acerca de la auditoría cultural.

Ya hemos destacado la importancia de la realización de la auditoría o *audit* de la cultura empresarial, como componente fundamental de todo proceso de cambio estratégico en general, y de cambio cultural en particular -citábamos a HERACLEOUS y LANGHAM (1996) y LORSCH (1985) en el apartado anterior-. Así, por ejemplo, MUÑOZ-SECA (1989) considera al *audit* imprescindible como parte integrante del proceso de cambio cultural.

También podemos citar, por ejemplo, a MARTÍN y LEAL (1989), quienes enfatizan la necesidad del *audit* cultural para la determinación de los puntos fuertes y débiles de la cultura actual, como primer paso fundamental hacia el cambio cultural. En la misma línea se manifiestan GOFFEE y JONES (1996), quienes también mencionan al *audit* cultural como paso previo necesario para acometer el cambio cultural, estableciendo una tipología cultural basada en un enfoque contingente. También ALLEN (1985), GIBB DYER Jr. (1985) y KILMANN (1985) consideran -en términos generales- al *audit* como una necesidad preliminar o primer paso imprescindible para todo proceso de cambio cultural.

Por su parte, PÜMPIN y GARCÍA ECHEVARRÍA (1988), desde una perspectiva más amplia, consideran al *audit* como primera fase de todo proceso de gestión de la cultura empresarial -si bien no obligadamente enfocado éste al cambio de la misma-.

Así, el *audit* ha de servir a la organización de herramienta útil para descubrir las características culturales de la misma, así como la dinámica cultural imperante. Tras un detenido análisis de los resultados del mismo se decidirá qué puntos fuertes culturales se deberán potenciar, qué otros puntos débiles habrán de minorizarse y, finalmente, decidir la necesidad y, en su caso, grado de alcance y profundidad del cambio cultural.

En cuanto al tipo de características culturales que se pretende descubrir, nosotros nos inclinamos en la línea de WILKINS y PATTERSON (1985) y LOUIS (1985), quienes destacan la importancia de tratar de descubrir las raíces más profundas de la cultura; es decir, las presunciones subyacentes o creencias tácitas. Consideramos este punto de vista coherente con nuestro modelo de cultura empresarial basado en el concepto de núcleo central cultural.

Con respecto al proceso de *audit* cultural, he aquí las tres grandes etapas que identifica THÉVENET (1992) (77):

---

(77) Edición original de 1986.

- Identificación de símbolos, valores, elementos del entorno y otras evidencias que han de servir de materiales básicos para la determinación de la cultura. Es necesario para este cometido definir las formas de investigación más apropiadas para cada caso concreto, y en particular, para cada una de las categorías de manifestaciones culturales dentro de cada uno de ellos.
- Análisis preliminar de los materiales básicos, consistente en el reagrupamiento de los mismos. Hay que descubrir las similitudes, comparaciones, coherencias, entrelazamientos, compatibilidades, etc., entre los distintos signos. Se trata de conocer la lógica y objetivos de la dinámica de los mismos.
- Análisis profundo de los materiales básicos, para determinar las características de la cultura objeto de estudio. Se parte de una serie de hipótesis formuladas en la etapa anterior, acerca de diferentes rasgos culturales, las cuales se trata de contrastar heurísticamente, mediante la exploración y evaluaciones sucesivas.

Deseamos enfatizar la importancia fundamental de la determinación de los rasgos culturales de la organización para el éxito del proceso de cambio cultural considerado necesario, dentro de un marco más amplio de cambio estratégico -en el contexto en el que nos movemos en el presente trabajo-. Tan sólo realizaremos un par de comentarios al respecto.

SATHE (1985) considera de gran importancia la determinación del grado de resistencia al cambio cultural por parte de la organización, siendo éste un valor dependiente de dos variables: magnitud del cambio -radical o incremental- y fuerza de la cultura existente -grado de extensión, participación y arraigo de los valores-.

Por otra parte, según THÉVENET (1992), la misma ejecución del proceso de *audit* cultural, y en especial el manejo de los materiales básicos, predispone a la organización hacia el cambio cultural, mediante la facilitación del conocimiento de la propia cultura. En esta línea, creemos que el liderazgo transformador juega un papel esencial para lograr que este conocimiento de la propia cultura y manejo de los materiales básicos culturales tengan un carácter extensivo, y así los mismos faciliten una actitud de compromiso e implicación hacia el objetivo del cambio cultural.

### *3.3.2. Los ciclos de evolución cultural y de auto-perpetuación cultural como claves del proceso dinámico de cambio cultural.*

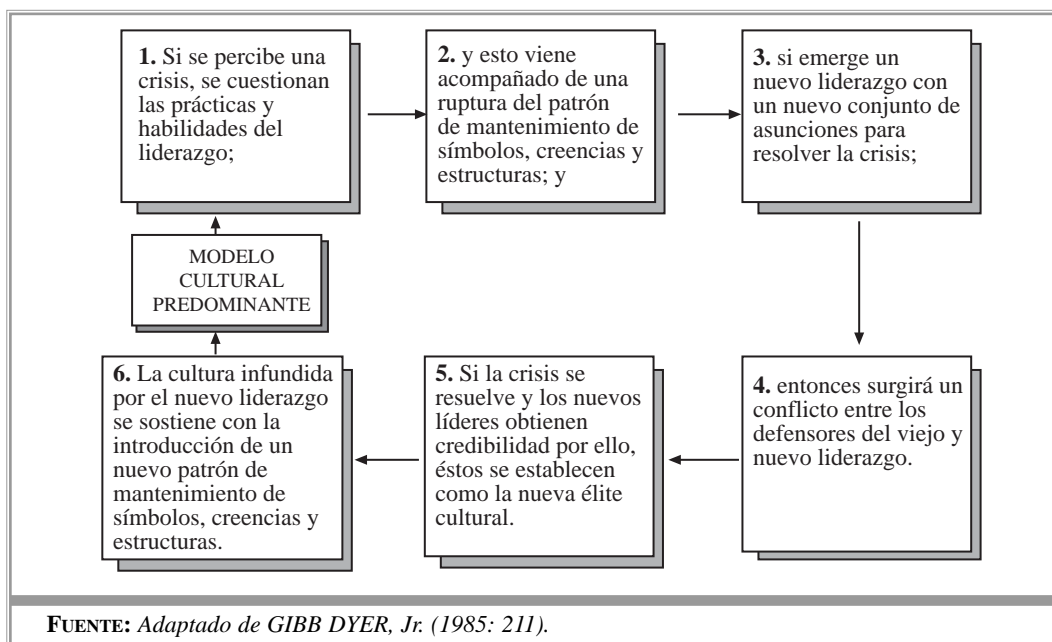
Previamente a la planificación del cambio cultural, consideramos que es apropiado plantearse la conveniencia del mismo. En este sentido, ALLEN (1985) menciona la necesidad de analizar la naturaleza de los problemas a los cuales se enfrenta la organización, y averiguar si la solución a los mismos realmente requiere el cambio cultural. De este modo, la cultura es algo importante, pero consideramos que se debe tener en cuenta el peligro que entraña un excesivo culto a la misma, que suponga la idealización de ésta como panacea para la solución de todas las dificultades a las que se enfrenta la

organización. Precisamente, la cultura es algo muy serio, una realidad inevitable y omnipresente, y así un instrumento enormemente poderoso para la gestión empresarial; por este mismo motivo, la cultura no debe ser considerada como una moda pasajera más (KILMANN, SAXTON y SERPA, 1985-b).

Acerca de la controversia sobre si la cultura empresarial puede ser cambiada o no, consideramos que es estéril tal discusión, ya que se trata de una cuestión sumamente compleja que no puede responderse con monosílabos.

Por una parte aceptamos que existe un *Ciclo de Evolución Cultural* (GIBB DYER Jr., 1985) -en adelante CEC (esquemático en la **figura 3.2**)-. Por otra parte, también aceptamos que las modificaciones en los valores y asunciones culturales pueden suponer cambios de carácter más bien incremental o radical (SATHE, 1985), en función principalmente del nivel o niveles -más o menos profundos- de la cultura afectados por las modificaciones (KILMANN, SAXTON y SERPA, 1985-a). De este modo, toda cultura empresarial se halla en permanente cambio, aunque también no es menos cierto afirmar que muchas culturas son rígidas e inalterables. Adonde queremos llegar es a la reflexión de que realmente existen multitud de factores que van a condicionar la mayor o menor necesidad y facilidad del cambio cultural. Distintas empresas poseen, además de distintas culturas corporativas de partida, diferentes estructuras organizativas, distinto grado de arraigo y compartición de valores comunes, diferentes tipos y cantidad de subculturas, etc. De este modo, el mismo concepto de cambio cultural aparece como algo relativo, va a depender mucho de cada organización concreta, y así del tipo de proceso requerido para lograr recorrer el camino desde la situación existente hasta la considerada necesaria.

**FIGURA 3.2. El ciclo de evolución cultural en las organizaciones.**



Nuestra propia conclusión es que la cultura en definitiva sí que puede ser cambiada. Ahora bien, teniendo en cuenta que la dirección no puede tomar la decisión de «implantar» una cultura determinada, sino que se requiere un proceso lento, costoso y difícil de gestión del CEC, influyendo convenientemente sobre los distintos parámetros que lo definen.

El CEC constituye un modelo en el cual el cambio cultural aparece compuesto de etapas ordenadas secuencialmente. Estas etapas resaltan las condiciones bajo las cuales el cambio cultural, en general, debería producirse, aunque haciendo especial referencia al cambio cultural natural, es decir, no deliberadamente planificado (78).

Por otra parte, coincidimos con SATHE (1985) en la consideración de que el término «cambio cultural», tan sólo debería aplicarse de modo estricto al cambio de los niveles más profundos de la cultura -la cultura empresarial en sentido estricto, siendo coherentes con nuestras propias reflexiones anteriores-. SATHE efectúa una analogía operativa -a efectos del cambio cultural- de los clásicos términos de SCHEIN, en relación con los distintos niveles de la cultura:

1. *Conducta*. Relacionada con el nivel más superficial de artefactos y creaciones culturales de SCHEIN, el cual desde un principio hemos descartado como componente de la cultura empresarial -a efectos del contexto y objetivos de nuestro trabajo-. El mismo SATHE (1985) reconoce que un cambio de conducta, propiciado generalmente por técnicas de motivación extrínseca, no producirá ningún tipo de cambio cultural. Como mucho, se puede aspirar a que mediante la motivación intrínseca se logre que el cambio de conducta pueda resultar en ocasiones un instrumento -siempre secundario, de apoyo- para el cambio de valores, que no de asunciones profundas. En este sentido, puede llegarse -a través del cambio de valores- eventualmente al cambio cultural -de asunciones profundas-, pero siempre de modo muy indirecto, costoso y a muy largo plazo; y nos atreveríamos a afirmar que resulta del todo imposible si no se consideran los dos siguientes aspectos, ordenados en importancia creciente.
2. *Justificaciones de conducta*. Correspondientes al nivel de los valores. Aquí nos aproximamos más al cambio cultural real, pero también hay que tener en cuenta que se deben tratar de evitar a toda costa las justificaciones externas -motivación extrínseca- si realmente se pretende lograr el cambio cultural (SATHE, 1985). Hay que incidir sobre la motivación intrínseca, y en este sentido consideramos fundamental el liderazgo transformador.

---

(78) Entendemos por cambio cultural deliberadamente planificado, aquel concebido como tal por la dirección y así considerado un objetivo a incorporar en los planes estratégicos de la organización.

3. *Comunicaciones culturales*. En conexión con las asunciones profundas implícitas, determinantes de la cultura de la organización en sentido estricto. SATHE (1985) enfatiza el papel crucial de la comunicación. Realmente, una adecuada gestión comunicativa constituye uno -tal vez el principal- de los pilares básicos del cambio cultural (79). La comunicación, entendida en un sentido muy amplio, en la cual caben métodos *directos-explicitos* -más tradicionales; personalmente, nos interesa especialmente la relación con la visión organizativa y el proyecto de empresa- e *indirectos-implícitos* -más sutiles; por ejemplo, la difusión informal de información mediante intermediarios; uso de historias y anécdotas; en general, uso de signos y símbolos, en especial de ritos (80)-. SATHE (1985) menciona expresamente la importancia de la credibilidad de la dirección, de dar apoyo a las palabras con hechos, etc.

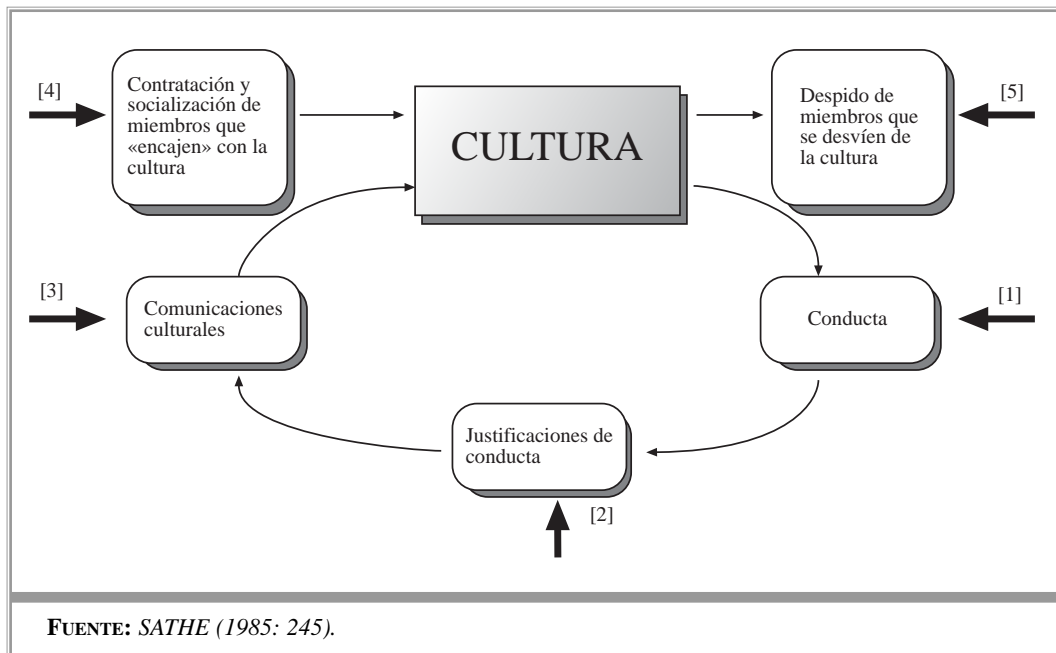
Estas consideraciones vienen incorporadas en el denominado por SATHE (1985) *Ciclo de autoperpetuación de la Cultura* -en adelante, CPC (esquemático en la **figura 3.3**)-, cuya dimensión interna la conforman los tres aspectos acabados de comentar. Su dimensión externa la constituyen los procesos de incorporación y desvinculación de personas en la organización. Consideramos que este CPC constituye un complemento fundamental al CEC para el estudio del cambio cultural. De este modo, el CPC nos representa la dinámica natural mediante la cual toda cultura, en general -en mayor medida cuanto más fuerte es la cultura-, trata de mantener inalteradas las características que la definen, y así sus efectos sobre la organización. Así pues, a través de la alteración de los distintos componentes del CPC se puede facilitar el cambio cultural.

Así pues, el CEC y el CPC son complementarios. Por una parte, el CEC nos ofrece la dinámica del *cambio* cultural natural, optimizada mediante el ejercicio del liderazgo transformador. Por otra parte, el CPC nos ofrece la dinámica del *mantenimiento* cultural natural, y así el punto de partida básico -y herramientas- para actuar con el objeto de modificar -entorpeciéndola- la dinámica inercial natural, cuando así sea necesario. También el CPC nos ofrece un ideal a alcanzar en relación con nuestro modelo, en cuanto a la consideración del núcleo central cultural fuertemente compartido y arraigado que éste necesita para la integración eficaz y sinérgica del liderazgo transformador, el cambio estratégico y la gestión cultural.

---

(79) Véase apartado 4.3.

(80) Acerca del uso de ritos con el objetivo del cambio cultural, puede consultarse a TRICE y BEYER (1985).

**FIGURA 3.3. El ciclo de auto-perpetuación de la cultura organizativa.**

## CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

### 4.1. Conclusiones generales.

#### 4.1.1. Recapitulación global.

#### 1.

- En primer lugar, creemos haber aportado suficiente justificación para poder confirmar la gran **relevancia de los aspectos, consideraciones y variables de carácter cualitativo** para una gestión empresarial eficaz.
- En esta línea, la **cultura empresarial** consideramos que ofrece un **marco de trabajo** y una serie de herramientas muy apropiadas para gestionar eficazmente las variables cualitativas.
- En íntima relación con lo dicho, vemos cómo en el contexto de la Dirección Estratégica los aspectos cualitativos son muy importantes -las variables *soft*-, y así podemos establecer una **conexión importante entre Dirección Estratégica y cultura empresarial**, constituyendo éste un aspecto clave de la moderna Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

## 2.

- Por otra parte, destacamos la importancia de la **consideración de la cultura empresarial en su nivel más profundo de presunciones básicas subyacentes e implícitas**.
- Se debe tener en cuenta la **existencia de un núcleo central cultural**, constituido por el conjunto de dichas presunciones básicas que se refieren al contenido de las *normas implícitas determinantes del funcionamiento de la organización como grupo humano*, alrededor de las cuales debe existir un *consenso total y absoluto* a todos los niveles de la organización. También pertenecen al núcleo central una serie de valores explícitos los cuales han de ser compartidos al máximo nivel por la totalidad de los miembros de la organización -las *explicitaciones básicas*-, los cuales constituyen la base fundamental de la visión empresarial estratégica -y así un componente importante del proyecto de empresa-.

## 3.

- En especial, para las **empresas que se enfrentan a una elevada turbulencia**, consideramos que las principales presunciones básicas constitutivas del núcleo central cultural, deben fundamentarse en los siguientes **principios**:
  - **Concienciación generalizada acerca del alto grado de turbulencia** del entorno.
  - Consideración de las **personas** integrantes de la organización como el **activo clave distintivo** que debe permitir a la misma un enfrentamiento eficaz a la turbulencia.
  - Otorgamiento de una gran importancia a la **necesidad de flexibilidad en la organización**, en un sentido amplio, para lograr un enfrentamiento eficaz a la turbulencia.
- Estas cuestiones conllevan implícitas la consideración de una gran importancia de la denominada **nueva relación contractual**, en la cual empresa y trabajadores disfrutan de una relación de reciprocidad de deberes y obligaciones, además de un elevado grado de mutua confianza.
  - Todo esto, en estrecha relación con las concepciones más avanzadas de la **Dirección Estratégica de Recursos Humanos**. Se debe tratar a los miembros de la organización como *personas* -más allá de trabajadores- a las que la empresa debe formar y adoctrinar -dentro de una filosofía de *desarrollo personal integral*- para lograr que éstas, de modo eficaz, aporten lo mejor de sí mismas en la edificación de los recursos y capacidades estratégicas distintivas (81) de la organización.

---

(81) En estrecha conexión con la *Teoría de Recursos y Capacidades* (por ejemplo, GRANT, 1991).

## 4.

- Por otra parte, hemos argumentado la necesidad de un liderazgo eficaz en la organización, y en especial de un **liderazgo transformador**, dentro de un marco más general de liderazgo estratégico, manteniéndonos siempre en el contexto de la Dirección Estratégica.
- Siguiendo con el liderazgo transformador, incidimos en la importancia prioritaria que éste otorga a la **necesidad del cambio organizativo estratégico**. Así, observamos aquí un nexo fundamental con la cuestión de la turbulencia del entorno. En este sentido, el cambio no debe verse como algo aislado, sino que debe ser *un proceso continuo inherente al mismo ejercicio del liderazgo*. Esto entronca a la perfección con las cuestiones más arriba mencionadas sobre la concienciación acerca de la turbulencia, y de la importancia de la flexibilidad.
- En esta línea, destacamos el papel del liderazgo como impulsor del **desarrollo de una visión organizativa estratégica**, clave de una eficaz *conexión entre cultura organizativa y cambio estratégico*; integrados todos estos aspectos en el seno de la Dirección Estratégica.

## 5.

- Destacamos también que para lograr un verdadero consenso en cuanto al núcleo central cultural, una fuerte cohesión organizativa que implique compromiso e implicación real de las personas, un auténtico aprendizaje, etc., hace falta llevar a cabo una política activa y decidida de **participación** desde las concepciones más avanzadas del denominado *empowerment*, tratando siempre de lograr la mayor sinergia entre participación, responsabilidad, formación y motivación.
- Observamos además el **relevante papel de la cultura en todo proceso de cambio estratégico**. Es más, frecuentemente es necesaria la gestión del cambio cultural, de modo paralelo -aunque integrado- al cambio estratégico.
- Consiguientemente, a partir de aquí incorporamos al *liderazgo transformador* las características de *participación avanzada -empowerment-* y *gestión cultural* -entre otras consideraciones- para desembocar al fin en nuestra concepción del **Liderazgo Participativo Cultural Estratégico** (LPCE) (82).

## 6.

- Para gestionar adecuadamente la cultura empresarial, es fundamental diagnosticar la cultura existente **-audit cultural-**, para así evaluar la mayor o menor necesidad de cambio.
- Nosotros concluimos que **la cultura sí se puede cambiar**, y que la responsabilidad máxima al efecto recae sobre la alta dirección, la cual debe demostrar en todo momento una actitud de firme compromiso al respecto.

---

(82) El cual definimos en el próximo epígrafe y en el apartado 4.2.



- *Visión, misión, proyecto* de empresa, y el mismo *audit*, constituyen poderosos medios a través de los cuales se puede canalizar el esfuerzo por la consecución del cambio cultural; así como mediante la conducta directiva en general, tendente a la creación de un clima organizativo el cual, tras provocar la asignación de atribuciones a dicha conducta directiva, ocasiona la modelación evolutiva del núcleo central cultural de las personas jerárquicamente inferiores en la organización. Por supuesto, ésta es una síntesis enormemente simplificada de la dinámica del cambio cultural. Debemos destacar, por una parte, la importancia de los procesos de *feedback* que actúan en todas direcciones; y por otra parte, la frecuente necesidad de intervención de agentes externos para la correcta planificación e implementación del cambio cultural, especialmente en el sentido de que éstos deben activar los mecanismos adecuados para la interiorización -fundamentalmente de modo inconsciente- de presunciones básicas por parte de los miembros de la organización.

#### 4.1.2. *Recapitulación: conexión con el Liderazgo Participativo Cultural Estratégico.*

- El LPCE no es un estilo más de dirección-liderazgo, sino una **concepción del liderazgo** que va mucho más allá de la consideración de los métodos apropiados de gestión. Así, el LPCE implica toda una filosofía de concepción de la organización empresarial, e incluso, inherente al mismo, incorpora un modelo general de cultura empresarial.
- El LPCE implica una funcional combinación de dirección y liderazgo -en el sentido de KOTTER-. Además, se **integra en la Dirección Estratégica** desde sus enfoques más avanzados, y es especialmente útil ante entornos de elevada turbulencia -lo creamos conceptualmente con el objeto de la eficaz gestión ante la turbulencia-. El LPCE es un liderazgo transformador, participativo y preocupado por la gestión cultural.
- Dentro del LPCE, tienen cabida diferentes estilos de liderazgo, siempre respetando los reiteradamente mencionados principios básicos definitorios del LPCE. En este sentido, el LPCE incorpora implícitamente un **enfoque contingente** general de la gestión empresarial.
- En cuanto a la cultura, el LPCE, como ya hemos dicho, considera a la misma enormemente importante para la eficaz gestión empresarial. Es más, el LPCE incluye la existencia de un **núcleo central cultural** en la línea expuesta anteriormente **que necesitan las empresas que se enfrentan a una elevada turbulencia del entorno.**
- Por otra parte, por lo que respecta a los **valores externos al núcleo central**, el LPCE fomenta la **diversidad** controlada de los mismos, en el sentido de la consideración de los *diferentes puntos de vista* -acerca de cómo enfrentarse a la turbulencia, y tanta mayor disparidad cuanto mayor el grado de concreción-operatividad de metas y medios- como una *fuerza de riqueza estratégica* para la organización, y que simultáneamente le permitirá edificar una mayor capacidad de aprendizaje, en la búsqueda continua e interminable de ventajas competitivas sostenibles.

- En íntima relación con el párrafo anterior, el LPCE considera la existencia de **subculturas** como una **oportunidad para el enriquecimiento estratégico** de la organización, y desde este punto de vista un apoyo para la eficaz evolución del proceso de aprendizaje continuo.
- Por otra parte, deseamos hacer hincapié en la necesidad de tener en cuenta las **fuertes implicaciones de carácter sistémico del LPCE**. A veces explícitamente, pero sobre todo de modo implícito, se desprende a lo largo de la exposición del trabajo la gran necesidad de analizar y estudiar detenidamente todo tipo de múltiples interconexiones de los aspectos más directamente enlazados con el LPCE, con otras cuestiones pertenecientes a otras áreas en principio no excesivamente relacionadas de un modo claro y directo, pero que en realidad sí que es imperativo gestionar de modo coordinado con las políticas más directamente relacionadas con el LPCE. Nos referimos, por ejemplo, a los sistemas de reclutamiento del personal, la política salarial, las relaciones con proveedores y clientes, el diseño organizativo -en un sentido amplio-, etc.
- Para finalizar, mencionar que la *dinámica cultural inherente al LPCE* viene condicionada por dos procesos simultáneos. Por una parte, el **Ciclo de Evolución Cultural**, el cual determina el ritmo cambio cultural necesario para lograr una correcta adaptación de la empresa a la situación de elevada turbulencia del entorno -objetivo de flexibilidad-. Por otra parte, el **Ciclo de auto-Perpetuación Cultural**, determinante de autorreforzamiento de los rasgos culturales tendentes a lograr un elevado grado de cohesión organizativa frente al desafío de la elevada turbulencia -objetivo de compromiso, implicación y colaboración por lograr unas metas organizativas comunes-.

En definitiva, opinamos que el LPCE determina ciertas características generales para toda cultura, pero al mismo tiempo adopta un punto de vista contingente, y así crea las bases adecuadas para que cada organización amolde su cultura a las exigencias estratégicas particulares a las que se enfrenta. De este modo, **el LPCE implica una cultura empresarial fuerte, pero al mismo flexible.**

#### 4.2. Conclusiones específicas: el Liderazgo Participativo Cultural Estratégico.

El LPCE es un liderazgo transformador dotado de dos características especialmente distintivas:

- Consideración de la **gestión cultural** -incluyendo, cuando es necesario, el cambio cultural- como una de las máximas prioridades que la organización debe ejecutar.

- Fomento de la **participación real**, a todos los niveles, de los miembros de la organización, como mecanismo facilitador del logro de la adhesión voluntaria a los objetivos generales de la misma (83).

Estas dos características generales conllevan toda una serie de importantes implicaciones en el contexto que nos ocupa de elevada turbulencia del entorno, y por tanto de necesidad imperiosa de cambio estratégico; entre éstas destacamos:

- Especial énfasis en la *participación como medio fundamental para el logro de la difusión eficaz de la visión organizativa* que todo líder debe desarrollar. Además, el LPCE, en nuestra opinión, debería fomentar la participación -en general, aunque siempre sería necesario estudiar cada caso concreto- desde el mismo proceso de génesis de la visión, o como mínimo, promover un espíritu crítico durante su proceso de difusión, para así dotar a la misma de una cierta flexibilidad que le permita actuar eficazmente como factor cohesionador (84).
- *Gran relevancia de la comunicación, entendida ésta en un sentido avanzado*, en primer lugar como mecanismo para el logro de un alto grado de cohesión -mediante la difusión expresa de los valores constitutivos de las explicitaciones básicas de la visión organizativa, así como la difusión tácita de las presunciones básicas subyacentes del núcleo central cultural- entre los miembros de la organización, y en segundo lugar como medio para transformar la información -más allá de simplemente transmitirla- en conocimiento, en un contexto de búsqueda del aprendizaje continuo.
- Íntima conexión del LPCE con el *cambio estratégico*, siendo el cambio cultural el principal -no único- nexo de unión entre ambos aspectos (85). Para no resultar redundantes en nuestra exposición, nos limitamos a destacar una cuestión que consideramos especialmente relevante en este sentido. Se trata de que, a nuestro entender, el LPCE no es algo que «viene dado» o que «ya existe», ni tan siquiera «algo que debemos lograr previamente, para posteriormente proceder al desarrollo del cambio cultural mediante este LPCE». Nosotros creemos que se trata de algo más complejo. Debe existir una constante interacción entre

---

(83) Entendiendo por participación real la búsqueda de un equilibrio sinérgico entre la transferencia de competencias a los empleados y la capacidad de éstos para asumirlas. La empresa debe responsabilizarse, por tanto, de proporcionar la adecuada formación y adoctrinamiento. Nos situamos en la línea del denominado *empowerment*.

(84) Por supuesto, hablamos de flexibilidad de un modo prudente. Cuanto más afianzada está la definición de la visión, la flexibilidad debe verse fuertemente reducida, o incluso eliminada. Recordemos que, según su definición, la visión es una concepción muy global del negocio y, por tanto, susceptible de ser desarrollada mediante muy diversas estrategias, de modo que la flexibilidad no debería, a nuestro juicio, interpretarse únicamente como la capacidad de respuesta *a posteriori* a la turbulencia del entorno, sino además -y principalmente- como elemento facilitador del consenso ante la necesidad de lograr cohesión organizativa y consolidación del núcleo central cultural -con el objeto último de facilitar el permanente y eficaz acoplamiento *a priori* entre organización y entorno-.

(85) Aquí observamos la relación más clara del LPCE con la turbulencia del entorno.

la creación del LPCE y el cambio cultural. Sinceramente, no creemos que un líder pueda decidir cuando quiera ser un «líder participativo cultural estratégico». Así pues, el mismo cambio cultural es necesario para tratar de lograr el LPCE. Creemos que es importante que los avances sean paralelos, porque ambos aspectos -cambio cultural y LPCE- son interdependientes. Es más, cada uno constituye un prerrequisito para la efectiva consecución del otro, de modo que el proceso de cambio en ambas partes crea un efecto sinérgico que facilita un avance geométrico hacia la gestión eficaz de la turbulencia. Las mayores dificultades, como en todo, están en el principio.

#### 4.3. Conclusiones específicas: una concepción innovadora de la comunicación interna.

En primer lugar, deseamos aclarar nuestro punto de vista de que, tras todo lo que hemos venido exponiendo, creemos que las dos principales funciones tradicionales de la comunicación en la organización, por un lado la transmisión de información y por otro la motivación-movilización de las personas (MENGUZZATO y RENAU, 1991), deben ser objeto de una profunda transformación. Presentamos a continuación un conjunto de razonamientos al respecto.

A partir del análisis de la llamada por BUENO (1996) *Pirámide de la Comunicación*, destacamos la importancia de alcanzar un alto grado de consenso para la eficacia de la comunicación interna en la organización, y así vamos mucho más lejos de la motivación-movilización en sentido estricto. La meta es, pues, lograr la **cohesión** de la organización. Este término, a nuestro entender, tiene un significado realmente profundo y adquiere una significación especial por las implicaciones que tiene, en muchos sentidos. Así, la cohesión implica -entre otras cuestiones- motivación intrínseca, entendimiento y respeto mutuo e identificación de los individuos con el grupo, condiciones imprescindibles para la consecución de un núcleo cultural fuerte; y en general, estrechamente relacionadas con un carácter sano, fuerte y eficaz del sistema de integración interna de la cultura.

Por otra parte, el hincapié realizado sobre la importancia de la *responsabilidad individual*, el fomento de la *discusión libre y constructiva* y -también aquí- la relevancia de la *motivación intrínseca* -entre otros aspectos-, nos hacen pensar que hay que ir mucho más allá de la información. Creemos que hay que hablar de **aprendizaje**, concepto que engloba a la información, pero la cual a su vez amplía enormemente, adaptándola a los nuevos retos impuestos a la organización empresarial por el entorno turbulento actual. El aprendizaje debe transformar la simple información en *conocimiento*, un concepto realmente mucho más ambicioso (86). Cómo no, aquí encontramos una especial relevancia del objetivo de flexibilidad y enfrentamiento eficaz de la organización a la turbulencia del entorno, aspectos especialmente relacionados con el sistema de adaptación externa de la cultura.

---

(86) Consideramos la aportación de NONAKA (1991) -acerca de la dinámica de la creación de conocimiento, a través de las interdependencias entre los conceptos de *conocimiento tácito* y *conocimiento explícito*- muy interesante en relación con esta cuestión.

Estas reflexiones no son más que una visión muy amplia y global de lo que podríamos considerar como una concepción avanzada de la comunicación en el seno de la organización, adecuada a las exigencias del entorno turbulento. Exponemos a continuación algunas características concretas más de esta comunicación avanzada.

- Otorgamos una gran relevancia a la existencia de un *adecuado y eficaz mecanismo de feedback*, el cual debe adquirir un carácter bidireccional, e incluso cíclico o de interacción continua, de modo que las partes implicadas en el proceso de comunicación se encuentran cada vez más comprometidas a aportar información adicional, resolver las dudas del interlocutor -incluso por iniciativa propia, sin esperar a que éste las plantee, tan sólo por la percepción de la necesidad, tal vez inconsciente, del interlocutor al respecto- y, en definitiva, se centran menos en la estricta transmisión de información y más en la utilidad de ésta como medio para la creación de un clima de confianza y entendimiento mutuo y la concienciación de la pertenencia común a una organización que persigue, en último término, el bienestar y progreso personal de sus miembros.
- De este modo, a medida que el *feedback* adquiere un carácter más ágil y cíclico, creemos que *los sujetos -o grupos- constituyentes en un principio de las partes emisora y receptora de la comunicación, van progresivamente confundiendo*. Así, se va difuminando la distinción entre «emisor» y «receptor» de la comunicación. Hablamos entonces simplemente de «participantes» en la comunicación. La importancia de la comunicación ya no recae en conocer quién la ha iniciado y el grado de consecución de los objetivos -a lograr con la comunicación- particulares de la parte emisora, sino en averiguar las causas u orígenes básicos de esa comunicación -frecuentemente la resolución de problemas, considerando este término en un sentido muy amplio-, así como valorar la eficacia de la comunicación como medio de transformación de una situación considerada bien disfuncional, bien no completamente eficaz, y por tanto susceptible de mejora desde un punto de vista de mejor aprovechamiento de sus posibilidades -en un sentido muy amplio, hablamos tanto de cambios relativamente incrementales como de transformaciones radicales-; todo esto independientemente de quién en particular tuvo la voluntad de iniciar un proceso concreto de comunicación.
- Así, vemos que la consideración de la comunicación como un conjunto de procesos aislados carece de sentido. Así, la comunicación, en un sentido avanzado, creemos que es un concepto que no tiene plural. No puede haber «comunicaciones»; sino que *la comunicación es un proceso continuo* en la organización (87), permanentemente activado y que actúa esencialmente a modo de factor higiénico para evitar la desmotivación y el no aprendizaje. Por supuesto, esta concepción de la comunicación como mecanismo permanentemente necesario, no impide que podamos ver ésta como elemento motivador. Pero en este caso

---

(87) En apoyo a los planteamientos de este punto puede consultarse a YOUNG y POST (1993).

se trataría ya de intervenciones específicas, en el seno -nunca al margen- del proceso continuo de comunicación, con la intención de dar un mayor énfasis a ciertas cuestiones, para así incidir sobre aspectos especialmente relevantes que hay que atender con mayor prioridad -como por ejemplo un cambio cultural o de estilo de liderazgo-.

- Función de *otorgar una mayor transparencia y claridad a las relaciones entre los miembros de la empresa*, en especial entre superiores y subordinados. Esto en un marco general de concepción de una nueva relación contractual, a raíz de la cual las distintas partes contratantes ofrecen su colaboración a cambio de unas contraprestaciones determinadas -relación de interdependencia-, con responsabilidades compartidas; todo ello inmerso en un ambiente de confianza y sinceridad, apoyadas las partes por una visión benévola y al mismo tiempo realista de la empresa (GUBMAN, 1995).
- Importancia enorme -dentro de la concepción general de la necesidad de un *feedback* continuo- de escuchar, y especialmente de *escuchar a los subordinados*. Es vital conocer la opinión de éstos acerca de la actuación directiva y del funcionamiento general de la organización (GUBMAN, 1995; WILLIAMS y BYRNE, 1997; YOUNG y POST, 1993).
- Conciencia clara de la extraordinaria importancia de la comunicación como mecanismo clave fundamental para la *resolución de conflictos* -más allá de su componente higiénico de prevención de los mismos (SCHEIN, 1993-b; WILLIAMS y BYRNE, 1997)-. Además, en un entorno turbulento, muchas situaciones que en principio son tachadas de conflictos no deberían ser consideradas como tales y así, convenientemente tratadas mediante la comunicación, pueden llegar a ofrecer oportunidades para la mejora, aprendizaje y, en definitiva, avance competitivo de la organización.
- En estrecha conexión con el punto anterior, pero yendo más lejos, podríamos hablar del *diálogo estratégico* como herramienta fundamental de carácter estratégico, a modo de factor integrador de los conceptos de Dirección Estratégica, comunicación avanzada, aprendizaje organizativo y cambio cultural (en base a MARTIN, R., 1993 y SCHEIN, 1993-b).
- Para terminar con estas consideraciones, y enlazando con el próximo punto, la comunicación adquiere una *nueva dimensión espiritual-afectiva* (RODRÍGUEZ PORRAS, 1989), que complementa las tradicionales concepciones más estrictamente operativas. Este punto de vista puede, a nuestro parecer, situarse perfectamente en la línea descrita de la cohesión y el aprendizaje, y otorga claramente un papel especial al liderazgo transformador-participativo.

Para lograr la aplicación práctica de estas concepciones avanzadas de la comunicación, es imprescindible llevar adelante de modo efectivo una serie de cambios importantes en muchos sentidos. Ha de ser el *liderazgo transformador* el encargado de gestionar el complejo proceso de cambio estratégico requerido. Por supuesto, el cambio cultural es un aspecto de enorme importancia en relación con lo que estamos diciendo.

#### 4.4. Conclusiones específicas: algunas cuestiones acerca del proceso de cambio cultural planificado.

Desde el punto de vista del proceso de planificación y ejecución del cambio cultural, en el sentido de la consideración del mismo como una herramienta al servicio del cambio estratégico, vamos a enfocar nuestra atención especialmente en el proceso de cambio cultural planificado y explícito que resulta necesario para que la organización experimente una transformación en su sistema de valores que le permita adoptar eficazmente el enfoque directivo -y organizativo- del LPCE. Procedemos a exponer brevemente una serie de reflexiones (88).

- En primer lugar, hay que preguntarse si el problema al cual se enfrenta la organización es realmente de carácter cultural, y así *cuestionarse seriamente la misma necesidad del cambio cultural*. Tal vez, la organización podría replantearse ciertos aspectos de la gestión, estructura, sistemas y procedimientos, etc., que realmente no implican un cambio cultural en sentido estricto (ALLEN, 1985; SATHE, 1985; THÉVENET, 1992).
- Se debe tener en cuenta el *fuerte carácter sistémico de la gestión cultural*, de modo que se ven implicados inmediatamente otros aspectos de la organización (por ejemplo, KILMANN *et al.*, 1985-a; CASTRESANA y BLANCO, 1996).
- Es de gran importancia una *buena planificación del cambio cultural* (KILMANN *et al.*, 1985-a) -en especial del explícito-, e incluso la incorporación del mismo en los planes estratégicos, dentro de un enfoque avanzado de la Dirección Estratégica.
- Es fundamental lograr la *sensibilización de la organización* ante la necesidad del cambio cultural, aunque muy especialmente -sobre todo en los estadios iniciales- de la alta dirección (MUÑOZ-SECA, 1989; PÜMPIN y GARCÍA ECHEVARRÍA, 1988; THÉVENET, 1992).
- Consiguientemente, *resulta esencial la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización* (ALLEN, 1985; THÉVENET, 1992). En este sentido, es especialmente importante una adecuada gestión de la cultura en los niveles inferiores de la estructura jerárquica de la organización (DAVIS, T.R.V., 1985) (89).
- Se deben tener en cuenta *multitud de factores contingentes*, los cuales van a condicionar la misma necesidad, así como, en su caso, la forma, alcance y dinámica de cada proceso concreto de cambio cultural (por ejemplo, BEASCOECHEA, 1996; CASTRESANA y BLANCO, 1996; GOFFEE y JONES, 1996).

---

(88) Algunas consideraciones aquí expuestas pueden parecer reiterativas, en relación con nuestras anteriores reflexiones a lo largo del trabajo. No obstante, consideramos útil intentar no obviar ningún punto relevante, aunque se repita. Así pues, creemos que aunque algunos aspectos ya se comentaron en su momento -teniendo su lógica y justificación hacerlo-, no está de más repetirlos en orden a una mayor sistematización y claridad de la exposición.

(89) En estrecha relación con SCHEIN (1996-a y 1996-b).



- En este contexto, deben tenerse en cuenta las *dimensiones definitorias de toda cultura empresarial* (siguiendo a KILMANN *et al.*, 1985-a) (90):
  1. *Dirección*: el camino que la cultura hace seguir a la organización. La dirección debe ser la correcta y más apropiada para cada caso concreto.
  2. *Grado de penetración*: grado en que la cultura está extendida y compartida entre los miembros del grupo. Es importante la existencia de una visión compartida y objetivos comunes en toda organización para su funcionamiento eficaz. Ahora bien, también creemos que -en especial en un contexto de elevada turbulencia- debe hacerse hincapié en la distinción entre núcleo central cultural común y profundamente compartido, y otros aspectos en que diversidad y discrepancia no sólo deben ser aceptadas sino que incluso fomentadas -siguiendo nuestro propio modelo de cultura empresarial para la turbulencia-.
  3. *Fuerza*: nivel de presión y sentimiento de obligación y compromiso con las normas y valores determinantes de la cultura, que ésta misma provoca en los miembros de la organización -independientemente de la dirección-. Aquí queda muy claro que una cultura fuerte será beneficiosa siempre y cuando esté orientada en la dirección correcta. Aun en este caso, una cultura fuerte normalmente provocará una mayor resistencia al cambio, consideración especialmente crítica ante situaciones de elevada turbulencia.

Evidentemente, este punto está fuertemente relacionado con el anterior; existe una estrecha interdependencia entre variables contingentes y dimensiones de la cultura empresarial. Por supuesto, no es éste el momento para proceder a un análisis pormenorizado de esta cuestión, aunque deseamos remarcar la enorme relevancia de la misma (91).

A continuación, procedemos a exponer una síntesis personal, extremadamente sucinta, de los aspectos generales definitorios del proceso de cambio cultural explícito-planificado. Las principales referencias de este punto son: ALLEN (1985), GIBB DYER, Jr. (1985), MARTÍN y LEAL (1989), MUÑOZ-SECA (1989), SATHE (1985), THÉVENET (1992).

---

(90) Insertando los comentarios personales que hemos considerado apropiados.

(91) En este sentido, SATHE (1985) profundiza en el estudio de la fuerza de la cultura (si bien entendida de modo más amplio, incluyendo aquí el grado de penetración -denominada por SATHE extensión-, además de la amplitud -cantidad de asunciones compartidas- y claridad de ordenación -establecimiento de un claro orden jerárquico de las normas y valores-), relacionando explícitamente este aspecto con factores contingentes, tales como la dispersión geográfica o el número de empleados. También relaciona esta dimensión de la cultura con la influencia de la cultura sobre la conducta, así también influyendo en la resistencia al cambio de la organización.



Así pues, consideramos que, tras el análisis externo, deben estudiarse las características definitorias de la cultura considerada ideal para afrontar con éxito las exigencias competitivas del entorno. Así, ya se pueden determinar -al menos de modo aproximado- los valores culturales que serán objeto de difusión en la organización.

Posteriormente, debe procederse al diagnóstico de la cultura existente en la organización -*audit*-, de modo que se considere a éste como un elemento relevante a considerar en el contexto del análisis interno de la empresa, dentro del marco general de formulación de la estrategia. La información obtenida debe permitir decidir la conveniencia del cambio cultural, así como la orientación del mismo.

La siguiente fase del proceso es la fijación de los objetivos que se pretende lograr con el cambio cultural. Objetivos que deben ser incorporados -en el marco de un plan de acción operativo para el cambio cultural- a los planes estratégicos de la organización. En este sentido, adquiere especial relevancia la consecución ya en este momento de una definición clara y explícita de la cultura deseada; es decir, de los valores básicos considerados óptimos para guiar la actuación de la organización. Estrechamente ligado a esto encontramos las cuestiones de la visión organizativa y el proyecto de empresa, las cuales consideramos que la organización debe abordar de modo paralelo.

Finalmente, procede la ejecución del cambio cultural, un proceso sumamente delicado y complejo. Las dinámicas de los *Ciclo de Evolución Cultural* y *Ciclo de auto-Perpetuación Cultural* ofrecen el marco general de trabajo sobre el cual operar, jugando el LPCE un papel fundamental, especialmente como nexo de unión entre la difusión de los nuevos valores en la organización y los aspectos fundamentales a considerar para lograrla. Entre estos últimos, destacamos la imprescindible política de implicación y compromiso de las personas -en primer lugar de la dirección-, así como la política avanzada de comunicación asociada.

Desde una perspectiva más amplia, enfatizamos nuevamente la importancia que adquiere la adopción de una política general de desarrollo integral de las personas componentes de la organización (por ejemplo, de GEUS, 1997) en la línea de la consideración de las mismas como el principal recurso estratégico de la misma.

Deseamos hacer mención expresa del cambio de sistemas y procedimientos, e incluso del rediseño de puestos de trabajo y estructura organizativa, como políticas de acompañamiento fundamentales para proporcionar el marco adecuado para la correcta difusión, comprensión e interiorización de los valores culturales propugnados por la dirección.

Por supuesto, resulta obvio que todas las decisiones deben tomarse con suma cautela, sopeándose convenientemente la situación en cada momento, y evidentemente llevando a cabo también un seguimiento y evaluación constantes de la ejecución del proceso de cambio cultural, con el fin de corregir a tiempo posibles errores y revisar y replantear continuamente el desarrollo del mismo.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ALLEN, R.F. (1985): «Four Phases for Bringing About Cultural Change». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- ÁLVAREZ DE MON, S. (1997): «Liderazgo transformador». *Harvard-Deusto Business Review*, 77.
- ANSOFF, I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Deusto, Bilbao. Edición original: «Strategic Management», McMillan Press, London.
- D'APRIX, R. (1982): «The oldest (and best) way to communicate with employees». *Harvard Business Review*, 60-5.
- ARGYRIS, C. (1994): «Good Communication that Blocks Learning». *Harvard Business Review*, 72-4.
- BARLETT, C.A. Y GOSHAL, S. (1997): «Transformar el papel de la alta dirección. Más allá de los sistemas, hacia las personas». *Harvard-Deusto Business Review*, 76.
- BEASCOECHEA (1996): «Factores determinantes de la cultura de la empresa». *Alta Dirección*, 188.
- BEER, M., EISENSTAT, R.A. Y SPECTOR, B. (1990): «Why Change Programs Don't Produce Change». *Harvard Business Review*, 68-6.
- BHIDE, A. (1996): «The Questions Every Entrepreneur Must Answer». *Harvard Business Review*, 74-6.
- BUENO, E. (1996): *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide, Madrid.
- BUENO, E. Y MENGUZZATO, M. (1995): «Nuevos enfoques en los procesos directivos y en el diseño organizativo». Ponencia presentada en el *V Congreso de ACEDE*. El Escorial, 17-19 septiembre.
- CARWRIGHT, S. Y COOPER, C.L. (1992): *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CASTEJÓN, P. Y GARCÍA-DURÁN, J. (1996): «Los recursos humanos y el cambio en la empresa». *Alta Dirección*, 185.
- CASTRESANA, J.I. Y BLANCO, A. (1996): «El liderazgo cultural estratégico como base de la calidad de la gestión en la empresa». *Alta Dirección*, 185.
- CERCOS, J. (1989): «Gestionar el cambio». *Alta Dirección*, 145.
- CHATERJEE, S., LUBATKIN, M.H., SCHWEIGER, D.M. Y WEBER, Y. (1992): «Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital». *Strategic Management Journal*, 13.

- CLAVER, E. (1995): «La cultura empresarial como elemento cualitativo en la Dirección Estratégica de los años noventa». En Cuervo, A. -director-: *Dirección de empresas en los noventa*. Civitas, Madrid.
- COLLINS, J.C. Y PORRAS, J.L. (1996): «Building Your Company's Vision». *Harvard Business Review*, 74-5.
- DAVIS, J.H., SCHOORMAN, F.D. Y DONALDSON, L. (1997): «Toward a Stewardship Theory of Management». *Academy of Management Review*, 22-1.
- DAVIS, S.M. (1985): «Culture Is Not Just an Internal Affair». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- DAVIS, T.R.V. (1985): «Managing Culture at the Bottom». En KILMANN *et al. Op. Cit.*
- DEAL, T.E. (1985): «Cultural Change: Opportunity, Silent Killer, or Metamorphosis?» En KILMANN *et al. Op. cit.*
- DUCK, J.D. (1993): «Managing Change: The Art of Balancing». *Harvard Business Review*, 71-6.
- ECHARRI, J.M. (1996): «La prospectiva estratégica: una herramienta básica para la gestión empresarial». *Harvard-Deusto Business Review*, 75-6.
- FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J. -eds- (1984): *Organizational Culture*. Sage, Newbury Park.
- FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J. -eds- (1991): *Reframing Organizational Culture*. Sage, Newbury Park.
- GARCÍA, J.M. y MARTÍN, S.J. (1993): «El proceso de aculturación en las operaciones de fusiones y adquisiciones». *ESIC-Market*, jul.-sept.
- GARVIN, D. (1987): «Competing on the Eight Dimensions of Quality». *Harvard Business Review*, 65-4.
- GEUS, A. de (1997): «The Living Company». *Harvard Business Review*, 75-2.
- GIBB DYER Jr., W. (1985): «The Cycle of Cultural Evolution in Organizations». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- GLADWIN, T., KENELLY, J. y KRAUSE, T. (1995): «Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research». *Academy of Management Review*, 20-4.
- GOFFEE, R. y JONES, G. (1996): «What Holds the Modern Company Together?» *Harvard Business Review*, 74-6.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *California Management Review*, Spring.

- GUBMAN, E.L. (1995): «El protagonismo creciente de los recursos humanos». *Harvard-Deusto Business Review*, 66.
- GÜELL, A.M. (1995): «El directivo del futuro». *Harvard-Deusto Business Review*, 69.
- HAHN, D. (1991): «Strategic Management - Tasks and Challenges in the 1990s». *Long Range Planning*, 24-1.
- HALAL, W. (1995): «La Dirección Estratégica en un nuevo orden mundial». *Harvard-Deusto Business Review*, 66.
- HANNA, M. y NEWMAN, W. (1994): «Operations and Environment: an Expanded Focus for TQM». *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12-5.
- HARRISON (1972): «Understanding Your Organization's Character». *Harvard Business Review*, 50-3.
- HERACLEOUS, L. y LANGHAM, B. (1996): «Strategic Change and Organizational Culture at Hay Management Consultants». *Long Range Planning*, 29-4.
- HUTCHINSON, C. (1996): «Integrating Environment Policy with Business Strategy». *Long Range Planning*, 29-1.
- ILINITCH, A.Y. y SCHALTEGGER, S.C. (1995): «Developing a Green Business Portfolio». *Long Range Planning*, 28-2.
- ISHIKAWA, K. (1986): *¿Qué es el control total de calidad? El estilo japonés*. Norma, Colombia. Edición original (1985): «What Is Total Quality Control? The Japanese Way».
- KETS DE VRIES, M. y BALAZS, K. (1996): «El lado humano de la reestructuración». *Harvard-Deusto Business Review*, 75-6.
- KILMANN, R.H. (1985): «Five Steps for Closing Culture-Gaps». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (1985-a): «Five Key Issues in Understanding and Changing Culture». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (1985-b): «Conclusion: Why Culture Is Not Just a Fad». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- KILMANN, R.H., SAXTON, M.J., SERPA, R. and associates -eds.- (1985): *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass, San Francisco.
- KOTTER, J.P. (1990): «What Leaders Really Do». *Harvard Business Review*, 68-3.
- KOTTER, J.P. (1992): *Una fuerza para el cambio. ¿En qué se diferencian liderazgo y dirección?* Díaz de Santos, Madrid. Edición Original (1990): «A force for Change. How Leadership Differs From Management». The Free Press, New York.

- KOTTER, J.P. (1995): «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail». *Harvard Business Review*, 73-2.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. (1992): «The Nature of Low-Performance Cultures». *European Management Review*, Winter.
- LIPTON, M. (1996): «Demystifying the Development of an Organizational Vision». *Sloan Management Review*, 37-4.
- LORSCH, J.W. (1985): «Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- LOUIS, M.R. (1985): «Sourcing Workplace Cultures: Why, When and How». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- MABEY, C. y SALAMAN, G. (1995): *Strategic Human Resource Management*. Blackwell Publishers, Oxford.
- MADU, C. y KUEI, C. (1993): «Introducing Strategic Quality Management. *Long Range Planning*, 26-6.
- MARTÍN, F.A. y LEAL, A. (1989): ¿Cómo cambiar la cultura de la organización? *Alta Dirección*, 145.
- MARTIN, R. (1993): «Changing the Mind of the Corporation». *Harvard Business Review*, 71-6.
- MENGUZZATO, M. (1989): «Las variables "soft" en la Dirección Estratégica». *Revista de Economía y Empresa*, IX-23.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona.
- MESSICK, D.M. y BAZERMAN, M.H. (1996): «Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making». *Sloan Management Review*, 37-2.
- MINTZBERG, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel, Barcelona. Edición original (1973): «The Nature of Managerial Work». Harper & Row, New York.
- MORENO-LUZÓN, M.D., PERIS, F. y SANTONJA, F.J. (1997): «Quality Management in Small and Medium-Sized Companies and Strategic Management». En Madu, C.N. -ed.-: *Handbook of Total Quality Management*, Chapman and Hall.
- MORGAN, M.J. (1993): «How Corporate Culture Drives Strategy». *Long Range Planning*, 26-2.
- MUÑOZ-SECA, B. (1989): «Cambio de cultura: diagnóstico e implementación». *Alta Dirección*, 145.
- NAHAVANDI, A. y MALEKZADEH, A.R. (1988): «Acculturation in Mergers and Acquisitions». *Academy of Management Review*, 13-1.

- NAHAVANDI, A. y MALEKZADEH, A.R. (1994): «Successful Mergers Through Acculturation». En Von Krogh, G., Sinatra, A. y Singh, H. -eds.-: *The Management of Corporate Acquisitions*, McMillan Press, London.
- NONAKA, I. (1991): «The Knowledge-Creating, Company». *Harvard-Business Review*, 69-6.
- ORDÓÑEZ, M. (1989): Papel de la dirección de recursos humanos ante la resistencia al cambio. *Alta Dirección*, 145.
- OUCHI, W.G. (1980): «Markets, Bureaucracies, and Clans». *Administrative Science Quarterly*, 25-1.
- OUCHI, W. G. (1985): *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Orbis, Barcelona. Edición original (1981): «Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge». Addison-Wesley; Reading, Mass.
- PAWAR, B.S. y EASTMAN, K.K. (1997): «The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination». *Academy of Management Review*, 22-1.
- PERRY, L.T. (1986): «Merging Successfully: Sending the Right Signals». *Sloan Management Review*, Spring.
- PES, R. (1989): «Punto de vista». *Alta Dirección*, 145.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1992): *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos*. Folio, Barcelona. Edición original (1982): «In Search of Excellence». Harper & Row, New York.
- PORTER, M.E. y VAN DER LINDE, C. (1995): «Green and Competitive. Ending the Stalemate». *Harvard Business Review*, 73-5.
- PRAHALAD, D.K. y HAMEL, G. (1994): «Competing for the Future». *Harvard Business Review*, 72-4.
- PRAHALAD, D.K. y HAMEL, G. (1996): «La estrategia como objeto de estudio: ¿Por qué buscar un nuevo paradigma?». *Harvard-Deusto Business Review*, 75.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988): *Cultura Empresarial*. Díaz de Santos, Madrid.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M. (1989): *El factor humano en la empresa*. Deusto, Bilbao.
- SADGROVE, K. (1993): *La ecología aplicada a la empresa*. Deusto, Bilbao. Edición original: «The Green Manager's Handbook. Gower, Aldershot (Inglaterra).
- SANS, M. (1989): «Formación para el cambio». *Alta Dirección*, 145.
- SATHE, V. (1985): «How to Decipher and Change Corporate Culture». En KILMANN *et al.* *Op. cit.*

- SCHEIN, E.H. (1984): «Coming to a New Awareness of Organizational Culture». *Sloan Management Review*, 25-2.
- SCHEIN, E.H. (1985): «How Culture Forms, Develops, and Changes». En KILMANN *et al.* *Op. cit.*
- SCHEIN, E.H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona. Edición original (1985): «Organizational Culture and Leadership». Jossey Bass, Londres.
- SCHEIN, E.H. (1993-a): «How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room». *Sloan Management Review*, 34-2.
- SCHEIN, E.H. (1993-b): «On Dialogue, Culture and Organizational Learning». *Organizational Dynamics*, 22-2.
- SCHEIN, E.H. (1996-a): «Culture: The Missing Concept in Organization Studies». *Administrative Science Quarterly*, 41.
- SCHEIN, E.H. (1996-b): «Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning». *Sloan Management Review*, 38-1.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A. y GUZZO, R.A. (1996): «Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change». *Organizational Dynamics*, 24-4.
- SCHNEIDER, B., GUNNARSON, S.K. y NILLES-JOLLY, K. (1994): «Creating the Climate and Culture for Success». *Organizational Dynamics*, 23-1.
- SCHOIZ (1987): «Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit». *Long Range Planning*, 20-4.
- SHRIVASTAVA, P. (1995): «The Role of Corporations in Achieving, Ecological Sustainability». *Academy of Management Review*, 20-4.
- SLATER, S. y NARVER, J. (1995): «Market Orientation and the Learning Organization». *Journal of Marketing*, 59 (July).
- SMITH, D. -ed.- (1993): *Business and the Environment: Implications for the New Environmentalism*. Paul Chapman Publishing, London.
- STREBEL, P. (1996): ¿Por qué los empleados se resisten al cambio? *Harvard-Deusto Business Review*, 75.
- TENA, J. (1989): «Estrategia, cultura y cambio organizativo». *Alta Dirección*, 145.
- THÉVENET, M. (1992): *Auditoría de la cultura empresarial*. Díaz de Santos, Madrid. Edición original (1986): «Audit de la Culture D'Entreprise». Les Éditions d'Organisation.
- THOMPSON, A.A. y STRICKLAND, A.J. (1994): *Dirección y administración estratégicas*. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware.

- TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1985): «Using Six Organizational Rites to Change Culture». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- WALTER, G.A. (1985): «Culture Collisions in Mergers and Acquisitions». En FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. y MARTIN, J.: *Organizational Culture*. Sage, Newbury Park.
- WATKINS, K. y MARSICK, V. (1993): *Sculpting the Learning Organization. Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- WILKINS, A.L. y OUCHI, W.G. (1983): «Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance». *Administrative Science Quarterly*, 28-3.
- WILKINS, A.L. y PATTERSON, K.L. (1985): «You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail». En KILMANN *et al. Op. cit.*
- WILLIAMS, M. y BYRNE, J. (1997): «El cambio continuo y la comunicación interna». *Harvard-Deusto Business Review*, 77.
- YOUNG, M. y POST, J.E. (1993): «Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate With Employees». *Organizational Dynamics*, 22-1.