



**Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa  
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 264

**EL MANAGEMENT CON DIFERENTES  
CULTURAS EN EMPRESAS DIVERSIFICADAS**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá

**UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

Doc.

1-A 00/264

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 264**

**DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA**



**5904671044**



**EL MANAGEMENT CON DIFERENTES CULTURAS  
EN EMPRESAS DIVERSIFICADAS**

*Prof. Dr. Santiago Garcia Echevarria*  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Febrero 2000

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.

Teléfono : 885.42.00

Fax : 885.42.00

e-mail: [echevarria.alcala@mad.servicom.es](mailto:echevarria.alcala@mad.servicom.es)

EDITA:

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

ISBN: 84 - 8187 - 095 - 1

Depósito Legal: M - 13606 - 2000

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

## **INDICE**

	<u>Pág.</u>
<i>I. INTRODUCCION .....</i>	5
<i>II. EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS .....</i>	7
<i>III. LAS NUEVAS EXIGENCIAS CULTURALES A LAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS .....</i>	11
<i>IV. LOS IMPULSORES DEL CAMBIO HACIA CONGLOMERADOS DESCENTRALIZADOS .....</i>	17
<i>V. FORMAS ORGANIZATIVAS PARA EL MANAGEMENT DE LOS CONGLOMERADOS A TRAVÉS DE LA CULTURA EMPRESARIAL .....</i>	20
<i>VI. DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL Y DIFERENCIA CULTURAL .....</i>	28
<i>VII. CONFIGURACIÓN Y PAPEL DE LA CULTURA EMPRESARIAL .....</i>	35
<i>VIII. CONCLUSIONES .....</i>	43

## I. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

En la actualidad el amplio debate sobre los conglomerados empresariales no es, como lo fue tradicionalmente, un debate jurídico-fiscal, o incluso político-social, sino que se ha convertido en un amplio debate sobre la capacidad de management de estas empresas altamente diversificadas y su “coste de dirección”. Se trata de un debate sobre la eficiencia económica de la organización de este tipo de conglomerados diversificados.

El “agotamiento” organizativo de los modelos matriciales para este tipo de conglomerados complejos, con su diferenciación entre divisiones y funciones, se debe a la alta rigidez de sus estructuras, tanto en lo que afecta a la configuración de los procesos de decisión, como a las resistencias, insalvables en muchos de los casos, a los procesos de cambio. Esta lentitud en la adaptación al cambio constituye la gran barrera al cambio. Por lo que estos modelos no son lo suficientemente eficientes para coordinar las dimensiones que

---

<sup>1</sup>. Contribución realizada a la obra del Prof. Dr. H.H. Hinterhuber, Friedrich St., Matzler K., Pechlanuer (ed.) “*Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung*” con el título *Der Umgang mit unterschiedlichen Unternehmenskulturen beim diversifizierten Unternehmen*, manuscrito, enero 2000.

afectan a la diversificación cultural y de producto en un moderno conglomerado.

La búsqueda de nuevas formas de descentralización de las actividades, tanto en el ámbito del management como de la estructura empresarial que permitan una mayor flexibilidad y capacidad para adaptarse a las situaciones cambiantes de las nuevas divisiones de trabajo, consecuencia de la globalización, se centra en unidades empresariales mucho más integradas en la forma de "Holding" abierto para adaptarse<sup>2</sup>.

La creciente heterogeneidad entre las diferentes áreas de actividad dentro de un conglomerado implica, sin duda, una creciente dificultad en la configuración del management empresarial, tal como lo han demostrado muchos de los complejos modelos matriciales. En esta aportación vamos a centrarnos fundamentalmente en el papel que juega la "*diversidad cultural*" en una empresa diversificada como elemento constitutivo del diseño del management y de la estructura organizativa de la empresa. Con lo que se plantea la pregunta: de si se encuentra en el *management cultural*, en la forma en la que se dirigen las diferentes culturas, consecuencia de la diversificación, la clave fundamental para el futuro management de los Holdings.

---

<sup>2</sup>. W. Bernhardt y P. Witt, "Modelos y modas de estructuras de Holding" en *RIDE* núm. 2, junio 1998, pp. 137-163.

## II. EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS

Es interesante recordar brevemente cómo en los años sesenta la diversificación, en muchos de los ámbitos empresariales, se impuso desde una *visión empresarial* específica del "*riesgo empresarial*". Esta visión estaba orientada fundamentalmente a compensar el impacto de la evolución coyuntural de cada uno de los sectores económicos sobre la empresa. Desde el punto de vista empresarial, se buscaba una diversificación, dentro de un portafolio de negocios, que permitiese alcanzar una situación de *equilibrio en la empresa*, en lo que se refiere a la cuenta de resultados y a sus riesgos. Esto es, "*compensar riesgos*" sobre las expectativas de resultados.

Esta diversificación empresarial de los años sesenta, con una amplia y discutible heterogeneidad, llevó a la configuración de conglomerados con áreas de actividad tan dispares que han planteado errores básicos en la política empresarial. El objetivo empresarial que se perseguía con la diversificación por áreas de negocio no era, ni más ni menos, que la mencionada "*compensación empresarial*" de las asimetrías en la evolución coyuntural de los distintos sectores económicos. La empresa diseña, por tanto, su diversificación con una orientación prioritaria al equilibrio de su cuenta de resultados para contrarrestar los desequilibrios en la dinámica de los diferentes sectores productivos y de servicios.

Por consiguiente, estos *portafolios de diversificación* no fueron tanto un aprovechamiento de sinergias empresariales dentro de la empresa, sino la búsqueda de "*portafolios de negocios*" que equilibrasen los riesgos de los resultados. Las "*core competences*" no constituirían un punto de referencia para la dirección empresarial.

En su conjunto puede valorarse que esta diversificación empresarial no logró el equilibrio entre los riesgos de los resultados, pero sí ha llevado a muchas empresas a grandes dificultades, tanto en cuanto a sus situaciones económico-financieras, como en las dificultades del management.

Posteriormente otro motivo de la *diversificación empresarial* ha sido, con frecuencia, la integración vertical de fases previas o posteriores a la actividad básica de la empresa, y ello con el fin de utilizar lo que se consideraba el "*potencial de demanda*" interno, propio, de la actividad empresarial.

La idea de controlar el conjunto del proceso vertical de la actividad empresarial, ha constituido también la base de grandes fracasos en la diversificación, fracasos que se manifiestan en el momento en que las economías se han abierto a la competencia. Esta interpretación de la "*diversificación vertical*" consecuencia de una concepción cerrada de la división de trabajo, se desarrolló por falta de mercados competitivos, por la visión de "utilizar" la propia demanda interna para asegurar la ocupación de sus patrimonios.



La creación y apertura de los mercados, y su consecuente intensificación de la competencia, provocó una reducción sistemática de muchas de las actividades de estos conglomerados precisamente por su ineficiencia frente a las empresas competidoras. Por otra parte, las fuertes inversiones patrimoniales que se realizaron en estos *conglomerados verticales* han provocado una desagregación permanente de muchas de estas actividades, independizándolas, con el fin de que participen en mercados abiertos y sean capaces de utilizar sus potenciales.

Durante los años ochenta se ha producido una paulatina segregación de actividades en los conglomerados buscando formas de Holdings, lo que se manifiesta en muchos diseños organizativos y de management de los años noventa<sup>3</sup>.

En los últimos años muchas grandes empresas están creando unidades organizativas mediante la segregación de actividades internas. La idea "patrimonialista" juega un papel clave. La desregularización de la economía está provocando la segregación de fases productivas, pero, particularmente de servicios, con el fin de lograr una mayor eficiencia en la utilización de los potenciales materiales e inmateriales de estos grandes conglomerados. Así, las empresas con carácter monopolista que integraban múltiples actividades de corte vertical, se han configurado de manera rápida en los años noventa como Holdings que configuran grandes conglomerados altamente descentralizados.

---

<sup>3</sup>. ob. cit.

Desde el punto de vista del management de una empresa diversificada el criterio de competitividad interna en el conglomerado solo se logra segregando actividades que tengan que actuar en mercados externos al conglomerado. Y han sido precisamente motivo de la segregación muchas de las actividades que no constituyen las “*core competences*” de estas empresas. Han sido, por tanto, actividades de servicios, y otras de carácter secundario con respecto a los negocios principales, por ejemplo, inmuebles, servicios de informática, etc., las que están generando una nueva dinámica para configurar un conglomerado diversificado. Por esta vía se desarrolla un ordenamiento empresarial de carácter de Holding.

Esta evolución hacia la descentralización de los conglomerados se impulsa además en una economía abierta y competitiva por la necesidad de cooperar las empresas entre sí. Las exigencias de economías de escala y, por tanto, las exigencias de una reducción permanente de los costes unitarios, obliga a utilizar las tecnologías disponibles. El consiguiente incremento de las necesidades patrimoniales y la rigidez de los costes fijos impulsan una creciente diversificación de las áreas de negocio dentro de los conglomerados con carácter de Holding. Esta tendencia a la diversificación en forma de Holding constituye un proceso imparable, ya que:

- Facilita los procesos de “*cooperación*” con otras empresas permitiendo la adaptación rápida y flexible, sin grandes

resistencias, a las nuevas divisiones del trabajo en las áreas de negocios concretas.

- Hace factible la transformación rápida de la empresa y su adaptación al cambio con el menor coste posible.
- Crea unidades mucho más flexibles al cambio, simplifican el proceso, e identifican de manera muy rápida la realidad de la actividad económica y sus resultados.

Este impulso externo, como consecuencia de la globalización de la economía, fomenta esta tendencia a la diversificación de las empresas vía conglomerados en la forma jurídico-fiscal de Holding. El actual desarrollo económico y su organización incide por su creciente complejidad tanto en la realidad organizativa de las empresas, como por la exigencia de una respuesta rápida a la creciente competitividad. La identificación de las oportunidades y de los riesgos de cada área de negocios permiten definir y señalar las responsabilidades y, en particular, permite involucrar y motivar a los directivos en su actividad.

### **III. LAS NUEVAS EXIGENCIAS CULTURALES A LAS EMPRESAS DIVERSIFICADAS**

Frente a esta creciente tendencia a la descentralización de los conglomerados, desde la perspectiva del management, en los

momentos actuales se esboza una creciente descentralización por exigencias del ordenamiento económico y social. Las grandes concentraciones empresariales que se están impulsando a través de las fusiones preocupan por su impacto en una posible delimitación de la dinámica de los mercados y de su competitividad. Frente a las ventajas de los grandes conglomerados se plantea su influencia en los diferentes mercados. La exigencia de abrir y mantener abiertos los mercados a la competencia es un proceso de futuro. Lo cual supone que la empresa se diversifique con nuevas formas de management más “*neutrales*” frente al funcionamiento de los mercados.

Sin embargo, existe un cierto debate sobre los conglomerados desde las exigencias del mercado de capitales.

Los conglomerados que se han desarrollado históricamente, como se ha planteado, y que se encuentran configurados bajo una única *unidad corporativa* y con un *management unitario*, se enfrentan al reto de las exigencias económicas de los mercados de capitales<sup>4</sup>. La intensa dinámica globalizadora de los *mercados de capitales* plantea al management de estos conglomerados, con unidad de management, el dilema de su desagregación en actividades que puedan ser cotizadas en el mercado bursátil evaluando las expectativas y los riesgos, así como la valoración de cada una de las áreas de negocio. Este dilema se centra en quién es el que resuelve más eficientemente los procesos de coordinación de los negocios diversificados:

---

<sup>4</sup> . Paul, W. Y Zieschang, M., “La dirección de una empresa industrial mediante un sistema integrado de objetivos de rentabilidad”, en *RIDE*, núm. 2, junio 1998, pp. 163-196.

- El mercado de capitales, esto es, el inversor, que en la actual globalización de los mercados quiere asumir lo más ampliamente posible las funciones de coordinación entre las distintas áreas de negocio de una empresa diversificada, ya que considera que lo puede hacer de manera más eficiente a través del mercado de capitales, pues evalúa en términos globales:
  - El riesgo esperado por el inversor en cada negocio en el que participa.
  - Ellos, como propietarios, quieren definir la composición del portafolio como accionistas y el riesgo que están dispuestos a asumir.
  - Con ello tratan de “controlar” qué tipo de negocio es aquél que se valora de manera más relevante y cuáles son sus exigencias.

Por todo ello, el mercado de capitales está forzando al management de los conglomerados altamente diversificados a que debieran desagregarse para que sea el mercado de capitales el que valore los riesgos y las expectativas. Lo cual afecta predominantemente a los negocios de alto riesgo, de tal manera que los propios mercados de capitales se han ido segregando con tipos de portafolios y con sus correspondientes índices bursátiles.

- El management de un conglomerado diversificado argumenta que puede coordinar mucho más eficientemente, independiente de la dimensión del conglomerado y de los niveles de heterogeneidad del mismo, que el mercado de capitales, ya que pueden “*compensar riesgos*” y disponer de una mayor creación de valor entre los potenciales de ese conglomerado.

Lo cierto es que este dilema se entabla entre las exigencias del mercado de capitales, de sus inversores y sus valoraciones, por una parte, y la capacidad del management del conglomerado para demostrar, por otra parte, que dirige más eficientemente la diversificación.

Paulatinamente se está produciendo el que determinadas empresas están segregando los negocios de alto riesgo, llevándolos al mercado de capitales para su valoración. Se está produciendo un nuevo diseño de la “*diversificación compartida*”, entre el mercado de capitales, con las diferentes valoraciones de altos riesgos y de riesgos tradicionales, y las exigencias al management de un conglomerado diversificado para que demuestre permanentemente su capacidad innovadora en el ámbito de la organización empresarial y su contribución a la creación de valor.

Por consiguiente, la realidad ante la que se encuentran los conglomerados diversificados está definida por dos posiciones: por un lado, por las exigencias del mercado de capitales de “*intervención*” en las empresas a través de su valoración en los mercados de capitales, en

base a riesgos y expectativas y, por otro lado, por las exigencias que plantea la dinámica de cambio empresarial en búsqueda de nuevas divisiones de trabajo, la salida de negocios existentes y la adquisición de otros nuevos, esto es, la adaptación de la empresa al cambio tecnológico, económico y financiero. Esto es, la disposición a *“portafolios cambiantes”*.

Desde el mercado de capitales la tendencia es a una descentralización de los conglomerados llevándolos a estructuras de Holding que permitan la participación directa de los inversores en las áreas de negocio de alto riesgo y, por otro lado, desde el punto de vista de la propia actividad de los negocios, las exigencias de una fuerte descentralización que permita una rápida adaptación de las empresas, en particular, en situaciones de fusiones, OPAS, etc.

Desde la realidad económica actual, la descentralización de algunas de las actividades diversificadas permite una adaptación relativamente fácil, ya que se trata de una *“segregación”* desde la perspectiva del management. Por el contrario, cuando en un conglomerado las diferentes actividades de los negocios son estrechamente interdependientes entre sí es difícil, o muy lento y costoso, segregar actividades menos rentables y, al propio tiempo, puede poner en peligro el valor de globalidad de la empresa. Las posibilidades de un cambio de portafolio son más reducidas.

Es por lo que la heterogeneidad en el cambio de portafolio constituye una de las exigencias desde el punto de vista del propio

crecimiento empresarial. Lo que induce a una fuerte descentralización de las estructuras organizativas en el management con el fin de que puedan ser segregados los procesos de adaptación a los cambios con la mayor eficiencia posible. La propia competitividad y los procesos de adaptación al cambio son la condición *sine qua non* para la propia supervivencia y desarrollo empresarial.

Esta nueva dinámica económica y organizativa genera una clara exigencia descentralizadora de actividades diversificadas, lo que constituye la clave del desarrollo estratégico de las empresas. Este proceso se puede plantear bajo dos orientaciones:

1. Se puede plantear organizativamente como un conglomerado, jurídicamente definido, de empresas independientes, ya segregadas, pero con un management corporativo de conglomerado.
2. Se puede también plantear a nivel de descentralización interna por áreas de negocio y, consecuentemente, bajo una dirección única, integral, dentro del proceso empresarial.

La clave básica de todo el management interno de un conglomerado altamente diversificado es cómo se coordinan más eficientemente los negocios del conglomerado, no ya solo por el hecho de los resultados, sino también por el hecho de la capacidad de adaptación de los portafolios a las situaciones cambiantes:



- Si es el management del conglomerado el que de forma directa decide a través de un esquema organizativo altamente descentralizado, esto es, innova con todo su esfuerzo la organización orientándose a la *creación de valor*, determinado por el “coste de capital” como dato de referencia.
- O bien es el mercado de capitales el que de manera indirecta, y a través de la capitalización bursátil, está coordinando los “negocios” bajo su propia estimación externa de los riesgos y de las expectativas.

La interpretación de que existe una pérdida de sinergias en el segundo planteamiento, frente a las resistencias al cambio en la primera forma organizativa de la diversificación, está en función del *impacto cultural* de los mercados de capitales sobre los conglomerados y sobre su management.

#### **IV. LOS IMPULSORES DEL CAMBIO HACIA CONGLOMERADOS DESCENTRALIZADOS**

Los nuevos diseños organizativos de los conglomerados, en una economía altamente globalizada, deben orientarse a los siguientes criterios:

- Deben disponer de *rapidez en los procesos* de adaptación a los cambios tecnológicos, económicos, así como de los propios sistemas de valores.
- La *armonización entre las unidades organizativas*, que deben disponer de la máxima competencia propia, autonomía, con capacidad para su desarrollo como unidad global, es lo que le permitirá adaptarse a los cambios. Se trata, por tanto, de otra forma de dividir el trabajo dentro de un conglomerado, dando vida operativa a cada una de las unidades organizativas, con lo que se prepara una plataforma para su posible segregación, dado el caso.
- La *organización*, dentro de un contexto globalizado de la economía, debe concebirse como una *red de unidades organizativas* con vida propia dentro de un proceso de cooperación, interno y externo, buscando de esta manera las economías de escala en la propia economía de la diferenciación. Así se determinará que unidades organizativas ser consistentes, tanto desde el punto de vista de su identificación como tal unidad de negocios, como también por su clara orientación a la demanda. Una red solo tiene vitalidad y consistencia cuando las unidades que la componen son consistentes individualmente, tienen vida propia y, por tanto, están orientadas a una demanda que pueden satisfacer con más éxito en esta red que en otro tipo de división de trabajo.

- Las *sinergias de un conglomerado*, dentro de una estructura de red de sus unidades de negocio y organizativas, tienen asimismo que configurarse como unidades “*internamente segregadas*”, con identidad propia, de tal manera que puedan operar con mercados internos, pero, al propio tiempo, estén preparadas para adaptarse a las situaciones de cambio externo.

De tal forma que cada unidad organizativa de la red disponga de una *identidad operativa*, con su propia *identidad cultural*, y, por otra parte, el que tenga la flexibilidad necesaria para responder a los procesos de adaptación.

Sin embargo, cuando un conglomerado está configurado como Holding, a través de esa identificación de cada una de las unidades singulares, con vida propia, se trata de una organización que presenta una mayor complejidad para su adquisición y presenta, por tanto, mayores dificultades para que tenga lugar una OPA. El problema que se plantea es cómo resuelven los procesos de coordinación a través de los elementos culturales.

## V. FORMAS ORGANIZATIVAS PARA EL MANAGEMENT DE LOS CONGLOMERADOS A TRAVÉS DE LA CULTURA EMPRESARIAL

La descentralización empresarial constituye, sin duda, una de las exigencias básicas para el crecimiento empresarial. Esta descentralización empresarial está orientada a una eficiente adaptación a las divisiones del trabajo cambiantes. Los procesos de adaptación dentro de una economía globalizada de una empresa descentralizada asumen además una dinámica de adaptación facilitada por la "*heterogeneidad cultural*".

Los diseños organizativos y el management de un conglomerado con actividades descentralizadas tienen que armonizar necesariamente dos aspectos:

- Por una parte, los potenciales que afectan a la globalidad del conglomerado con su diferenciación, si se trata de una sola unidad económico-directiva, o si se trata de un Holding.
- Los potenciales de cada una de las áreas de negocio, de cada una de las unidades descentralizadas.

Desde el punto de vista de la *cultura empresarial* afecta, por tanto, a dos niveles:

- La existencia y la necesidad de fomentar de manera prioritaria una *cultura básica del conglomerado*, cualquiera que sea su forma organizativa, de tal manera que el *sistema de valores, normas y comportamientos básicos*<sup>3</sup>, que afectan a la vida de los negocios y al comportamiento directivo y del personal, sea una base universal con la que se identifica todo el conglomerado y facilite su coordinación eficiente.
- Por otra parte, cada una de las *áreas de negocio*, e, incluso, cada una de las *áreas culturales espacialmente*, configuran *subculturas* que corresponden específicamente a sistemas de valores, por un lado, y a exigencias instrumentales, por otro, de cada uno de esos negocios, o bien de cada una de las unidades organizativas de la empresa.

La función de coordinación de una empresa diversificada descansa necesariamente en el diseño y desarrollo de estos dos niveles culturales:

- Se trata, en primer término, de coordinar a través de la *cultura básica*, de forma que la dimensión global del conglomerado busque las sinergias a través de la dirección por valores y normas de comportamiento, lo cual le va a dar *unidad doctrinal corporativa* a todo el comportamiento, tanto en los negocios como en las personas.

---

<sup>3</sup>. Plumpin, C y García Echevarría, S., "*Cultura Empresarial*", Madrid 1988.

- En segundo lugar, se trata de coordinar esta *cultura básica* con las *subculturas* de cada negocio o unidades organizativas, o bien culturas espaciales, con lo que se establece una función de adaptación, o bien de diálogo, entre la dimensión global de la actividad empresarial y la actuación específica y singular en cada una de esas áreas de actividad.

Todo lo cual se refleja en nuevas formas organizativas que recogen esta “*bidimensionalidad cultural*” que constituye la base de los nuevos esquemas organizativos.

La dirección a través de la *cultura básica* se plantea en las dimensiones corporativas del conglomerado. Esta dimensión *corporativa* de la empresa abarca, por tanto, los ámbitos no descentralizados que coordinan globalmente a la empresa. Esta dimensión crea las bases para el establecimiento de una *cultura básica* de la corporación. La diversificación de las actividades y su exigencia organizativa, bien sea en la forma de una sola unidad de management de ese conglomerado, bien sea su estructuración en una estructura Holding, tiene necesariamente que ser dirigida desde el punto de vista de la *cultura básica* abarcando las siguientes áreas corporativas:

- La *dimensión corporativa de las finanzas*. Trata de generar una unidad doctrinal en todo lo que corresponde al ámbito de la disposición de recursos financieros, y en todo lo que afecta a la *valoración de la empresa*, a la creación de valor y a la contribución de cada una de las actividades, con criterios

únicos. Por ejemplo, en el actual debate sobre el tema de la búsqueda de indicadores tales como “*costes de capital*”, valoración del incremento de valor, etc.

- *Dimensión corporativa del desarrollo directivo.* La clave básica de esta *cultura corporativa* se encuentra en la visión cultural que se logre en el desarrollo de la capacidad directiva, esto es, de todas aquellas personas que asumen las responsabilidades en las áreas diversificadas y en las diferentes áreas culturales espaciales. Este ejemplo es claramente perceptible en la orientación de la General Electric o de la propia Nestlé, entre otros<sup>6</sup>. Esta dimensión corporativa del desarrollo directivo constituye en los años noventa, dentro del actual proceso de globalización de la economía, una de las plataformas más buscadas en la actualidad.
- *Dimensión corporativa de los recursos humanos.* La coordinación, su flexibilidad y la rapidez de adaptación, descansa fundamentalmente en el comportamiento humano. Por otra parte, la identificación de las personas con cada una de las áreas de negocio, con sus culturas dominantes, constituyen una realidad dentro de la cual tienen que desenvolverse todos los procesos y funciones. En un conglomerado los procesos de coordinación precisan de una

<sup>6</sup> Maucher, H., “El arte de dirigir la empresa” en *Working Paper IDOE*, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares 1996. Welch, J.F. “*To our share owners*”, Informe Anual, 1996.



definición corporativa de los recursos humanos en cuanto a principios, valores y normas básicas con las que se establece un marco de referencia para que se identifique cada una de las unidades organizativas diversificadas con su propia capacidad de adaptación.

- *La dimensión corporativa de los sistemas de dirección.*  
Difícilmente puede coordinarse un conglomerado diversificado si no existen sistemas de dirección únicos, no solo en cuanto a la determinación de sus criterios, sino también a la manera en la que se fija un marco de referencia con el soporte adecuado de la tecnología que permita una evaluación eficiente, descentralizada, de los procesos de utilización de los recursos y de los niveles de utilización de capacidades y resultados. Su objetivo es evaluar globalmente las estrategias de salidas y entradas en nuevos negocios y actividades. Éste es el nuevo papel del *controlling estratégico* en un conglomerado. Los sistemas para la *creación de valor* y otros planteamientos de los sistemas de dirección, predominantemente en el ámbito económico, constituyen la respuesta básica a la presión del mercado de capitales.
- *Dimensión corporativa de la tecnología de la información.*  
Una de las claves básicas en el management de un conglomerado diversificado es, además de la necesidad de la descentralización, también la reducción de estructuras. Las estructuras, sin embargo, siguen manteniéndose, pero no en



forma de *hard* sino en forma de *soft*. Y estas dimensiones estructurales corresponden fundamentalmente a la disposición de *tecnologías de información y comunicación* eficientes que tienen que tener necesariamente carácter corporativo. Dentro del marco de las exigencias de coordinación global, se debe disponer de espacios específicos para cada una de las áreas de negocio y para cada una de las actividades y funciones en este ámbito de las estructuras de la información.

- *La dimensión corporativa patrimonial.* El mercado de capitales está evaluando riesgos y expectativas sobre los patrimonios invertidos en el conglomerado. Las decisiones sobre la adaptación de la empresa a las nuevas estrategias están también en función de la disposición de capacidades y de los conocimientos que tienen los recursos patrimoniales. Esta evaluación de riesgos y utilidad patrimonial constituye, a su vez, una de las bases de la *cultura corporativa*.
- *Dirección corporativa de la investigación y del desarrollo.* La competitividad de una empresa depende de su capacidad innovadora. La creciente tendencia a una reducción de los ciclos de vida de los productos, así como de los propios procesos de generación de nuevos productos y servicios, plantea la necesidad de una coordinación corporativa basada en valores que orienten el esfuerzo innovador dentro de la compañía.

Cada una de las *subculturas* que generan la diversificación empresarial, por un lado, y el desarrollo de las *culturas espaciales*, por el otro, son parte constitutiva de todas y de cada una de las unidades de negocio para que, a su vez, tengan vida propia. Un conglomerado tiene que estar en disposición de poder segregar actividades que por motivos de una nueva división de trabajo exijan un cambio en la composición de sus portafolios de negocios. Y ello bien sea por motivo de riesgos, o bien sea por “*exigencias*” del propio mercado de capitales.

Por otro lado, difícilmente puede realizarse un diálogo coherente entre la *cultura básica* de una corporación, con sus valores y normas, y la *subcultura* de una unidad de negocios, si ésta no tiene *identificación propia*. El *máximo de descentralización* operativa, con todas las peculiaridades en la configuración de los procesos, exige un desarrollo activo de cada una de las subculturas.

Si no se actúa en esta *bidimensionalidad cultural*, difícilmente puede darse una respuesta:

- A la búsqueda del “*efecto de conglomerado*” a través de la *cultura básica* que permita la utilización global de los recursos, y facilite la coordinación mediante la identificación corporativa de cada una de las unidades del conglomerado.

- Y su compatibilidad con el “*efecto de línea*”, el efecto en el ámbito de los negocios, o de los espacios culturales, en los que tiene lugar la propia dinámica del mercado y de la demanda que condicionan su desarrollo.

Las culturas corporativas, como *cultura básica* y como *subculturas* en las áreas de negocio, facilitan la coordinación a través de los diferentes niveles del conglomerado, independientemente de que exista una unidad de management, o se dé una dirección a través de Holdings. Los criterios que se buscan son:

- Flexibilidad
- Dinámica de cambio
- Rapidez a la adaptación
- Bajos costes de coordinación.

Éstos han sido, sin duda, los elementos definitorios de la gran capacidad de management de la General Electric, a través del Presidente Welsch, y en lo que afecta también a Nestlé, a través de la Presidencia de Maucher<sup>7</sup>.

Existe una observación específica en ambos casos a la hora de percibir esta dimensión cultural. En ambas empresas, la una de cultura norteamericana, la otra de cultura europea, ambos CEO's Welsch y Maucher, han sido *long time* CEO's. En general, en muchos de los

---

<sup>7</sup>. Maucher, H., ob. cit.; Welsch, J.F., ob. cit.

conglomerados se trata frecuentemente de *short time* CEO's<sup>8</sup>. La pregunta que surge es si la configuración del management de las compañías a través de los *sistemas de valores culturales* exige de sus máximos representante el *long time* como punto de referencia básico, y como la vía para generar ese diálogo entre la *cultura básica* y la *cultura de los negocios* diversificados.

## VI. DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL Y DIFERENCIA CULTURAL

Como ya se ha mencionado, el impacto de la globalización de la economía, con la correspondiente apertura y dinamización de la competitividad, genera mayores exigencias y plantea mayor complejidad a la empresa en búsqueda de una dinámica de crecimiento que le permita lograr economías de escala. Esta dinámica de crecimiento trata de buscarla, o bien en la diversidad de los negocios en los que actúa, o bien, y también, en la diversidad de las "*culturas espaciales*", esto es, la multinacionalización o bien, la transnacionalidad.

Como puede verse en la Figura 1, podemos diferenciar tres tipos de desarrollo empresarial desde la perspectiva del papel cultural, esto es, la importancia de los valores culturales en la forma de concebir y realizar el management y las organizaciones de esas empresas.

---

<sup>8</sup>. Schrader, St. U Lüthje, Ch. "El cese de altos directivos en las empresas. Un análisis empírico", en

## DIVERSIFICACIÓN Y CULTURAS EN LA EMPRESA

Diferentes culturas:  
culturas de área de  
negocio/espaciales

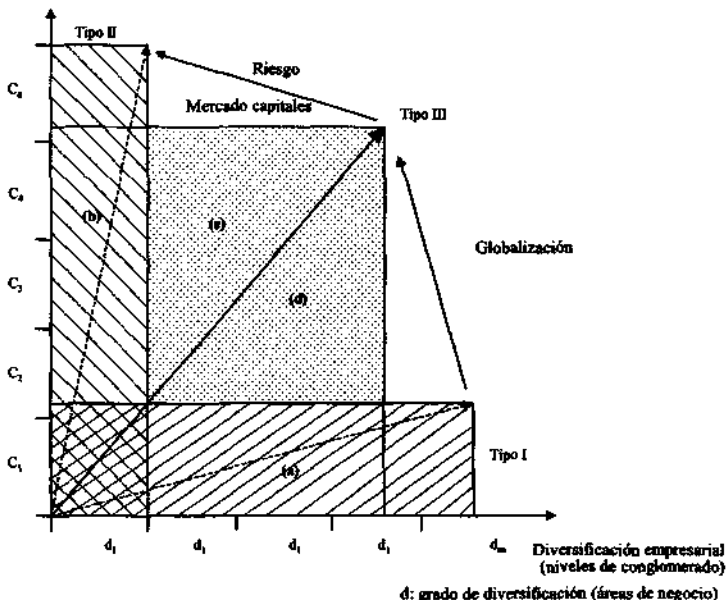


Figura 1: Diversificación y culturas en la empresa

En la Figura 1 se considera, por un lado, la dimensión diversificadora de la empresa y, por otro lado, las diferencias culturales que provienen de la influencia de sus áreas de negocio, así como también por la consideración de *culturas espacialmente diferenciadas*.

Puede apreciarse que existen:

- En primer lugar, las empresas del *Tipo I* que corresponden a la empresa caracterizada por un crecimiento y desarrollo en el que domina la diversificación de las áreas de negocio, dentro de una cultura empresarial corporativa. Independientemente de que la empresa pueda actuar en distintos países (culturas), como ha sido durante la internacionalización en las décadas pasadas, especialmente en las multinacionales europeas, el dominio de la *cultura de la sociedad matriz* sobre la cultura de las sociedades filiales obliga a la realización de esa cultura de la empresa matriz, con la creación de conflictos latentes. Lo cual ha generado la pérdida de sinergias en el ámbito de los negocios como consecuencia de la baja consideración de las culturas específicas de cada una de las áreas de negocio/regiones, o bien de los diferentes países.

*En este tipo de empresas I se trata de empresas con una alta diversificación de producto/actividad, pero con una baja diferenciación cultural.*

- En segundo lugar las empresas del *Tipo II*. Se trata de empresas con una baja diversificación en productos/actividades, casi empresas “*monocultivo*”, pero con una alta diferenciación “*cultural espacial*”, predominantemente por su multinacionalidad en la búsqueda de

economías de escala. Se trata de empresas que dominan un área de negocios y que, en la actualidad, se han concentrado, en muchos de los casos, como empresas de alto riesgo (antes eran en diversos casos monopolios “públicos”).

- En tercer lugar, la empresa del *Tipo III* : Se trata de empresas en las que el impacto de la globalización de la economía les lleva a que su crecimiento se produce en sus dos dimensiones, tanto en lo que afecta a la heterogeneidad de las áreas de actividad (diversificación) como a su expansión en las diferentes culturas regionales y nacionales.

Por tanto, las empresas de *Tipo I* son empresas con un fuerte crecimiento en una actividad básica, frecuentemente con un fuerte impacto de la cultura de la empresa matriz. No plantea más exigencias que el desarrollo de sistemas de dirección y organización con una baja consideración de los diferenciales culturales. *Domina la cultura técnica/producto e instrumental.*

Este tipo de empresas se han ido sistemáticamente diversificando, pero han mantenido, sin embargo, una estructura de management corporativo que han impuesto a todas sus unidades, tanto en cuanto a sistemas, como a los comportamientos en todas las áreas geográficas. Frecuentemente ha llevado esta rigidez al cambio directivo a pérdidas importantes de sinergias, cuando no a su propia existencia. *Es el tipo de empresa internacional con una cultura*

*dominante de la matriz dominando sus funciones técnicas e instrumentales.*

En el caso de las empresas de *Tipo II* son empresas altamente especializadas, con un fuerte potencial de *core competences*, en las que existe un claro dominio de la *cultura del negocio*, producto o servicio. Su desarrollo se ha basado en la implantación de su *cultura de negocio* en otras "*culturas espaciales*", en búsqueda de economías de escala, gracias a su capacidad competitiva. En particular, este desarrollo ha sido característico de todo un período en el que las economías eran predominantemente nacionales, con existencia de múltiples barreras de acceso a los mercados. Las empresas han desarrollado una política de crecimiento de tipo "*múltiple*". Esto es, han perseguido la implantación de sus "*core competences*" en otras culturas espaciales mediante una "*repetición múltiple*" del diseño empresarial en el que ha dominado la *subcultura tecnológica o comercial*.

La dinámica dominante en la actualidad son las empresas de *Tipo III* en las que la creciente diversificación incrementa su complejidad desarrollando en la *transnacionalidad*, con múltiples culturas de negocios/espaciales, lo que plantea grandes exigencias al management. *La complejidad por la heterogeneidad de sus actividades así como por las diferencias culturales espaciales constituye, sin duda, el gran reto actual al management.*



Puede decirse que el desarrollo de las empresas del Tipo I y del Tipo II son *monoculturales*, mientras que las empresas del Tipo III se pueden denominar *multiculturales*.

Siguiendo el gráfico núm. 1 todo el área que corresponde al desarrollo empresarial definido como espacio (a) corresponde a las grandes multinacionales con una cultura “técnica” y “espacial”, dominante en todo su diseño de management y, consecuentemente, una baja consideración del diferencial cultural.

En lo que concierne a las empresas del espacio (b), se trata actualmente de la segregación de empresas de *alto riesgo* dentro de ese desarrollo del conglomerado, orientándose fundamentalmente a las exigencias del mercado de capitales, por un lado, y a la demanda, por el otro. Esta tendencia actualmente dominante trata de “*independizar*” estas empresas de alto riesgo implicando su desarrollo “segregado” de los Holdings, con lo que se logra accesibilidad para compartir esa división de trabajo de alto riesgo con otros competidores. Lo cual hace viable la “*cooperación*”, con lo que se evitan muchas fusiones con bajas posibilidades de éxito.

En lo que hemos denominado como espacio (c) se trata del proceso de “*segregación*” de las empresas con una consecuente reducción de la diversificación en los conglomerados, incrementando de manera significativa el proceso de incremento de los valores interculturales.

En el área correspondiente al espacio (d) se trata del desarrollo de la multiculturalidad en la que los conglomerados nacionales se tienen que abrir necesariamente a la transnacionalidad para dar respuesta a las exigencias de la globalización de los mercados y también del propio mercado de capitales. Difícilmente pueden mantenerse en el Tipo I.

Puede, por tanto, afirmarse que la empresa de Tipo I tiene necesariamente que abrirse a la *multiculturalidad* en el proceso de crecimiento a través de una alta diversificación con múltiples áreas de negocio. Cuando se habla de *multiculturalidad* quiere decir que la empresa tiene que entrar en lo que hemos denominado la "*bidimensionalidad cultural*"(ver Figura 3), y su integración en un diseño de management organizativo fuertemente descentralizado. Es la respuesta empresarial al impacto de la globalización económica. Su organización tiene que configurarse en forma de redes. Es la forma en la que la empresa puede desarrollar los procesos de cooperación con otras empresas, predominantemente en las actividades de alto riesgo y, por otra parte, pueda acercarse con flexibilidad a las demandas diferenciales de los mercados y de los clientes

Las empresas de Tipo II se están generando por la "segregación" de nuevos productos y servicios que tienden a ser compartidos, en gran medida, por sus riesgos, no solo con los accionistas, sino también con otros competidores. Esta exigencia del alto riesgo y la valoración dinámica de los mercados de capitales exige una "segregación" de este tipo de actividad con el fin de dar respuesta a las exigencias de la

*multiculturalidad* y, al propio tiempo, a las exigencias que corresponden al propio mercado de capitales.

Esta visión de los procesos de *crecimiento empresarial*, tanto a través de las *culturas corporativas*, por un lado, como impulsando las *subculturas de cada una de las áreas de negocio*, son la respuesta necesaria para un acercamiento a la demanda/cliente, pero también por la necesidad de una mayor integración de las diferencias culturales para poder, precisamente, adaptarse a estas exigencias de los mercados concretos.

## **VII. CONFIGURACIÓN Y PAPEL DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LA DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL**

La realidad cambiante de las empresas no se produce hoy sólo por la complejidad técnica y por la apertura de la economía, sino que, en particular, son precisamente las expectativas de futuro sobre su capacidad para una rápida adaptación a la situación cambiante de los negocios lo que define su *valor como negocio*.

Se buscan formas institucionales corporativas y de management que respondan a estas exigencias y a las expectativas del mercado de capitales sobre esta capacidad de un conglomerado para adaptarse a las situaciones cambiantes. La valoración que se hace sobre la empresa y sus condiciones para responder a las exigencias de

competitividad de los mercados y de los clientes constituyen los criterios de valoración. La rapidez en la adaptación de los conglomerados y de sus actividades a los cambios definen, sin duda, el punto de referencia sobre el que tienen que construirse los diseños de management en las empresas diversificadas.

En la Figura 2 se refleja esta *bidimensionalidad* entre lo que corresponde a los niveles de diversificación de la empresa en el transcurso del tiempo y lo que corresponde a la diversidad cultural.

En la Figura 2 pueden observarse los diferentes posibles desarrollos empresariales por su dinámica en la diversificación de los negocios como consecuencia de la asunción de riesgos, por una parte, y de las expectativas de resultados, por la otra. La empresa de Tipo I se caracteriza fundamentalmente por la necesidad de imponerse en diferentes culturas de manera inmediata, en el menor tiempo posible, para lograr economías de escala. Se trata, en la actualidad, de empresas de alto riesgo que corresponden al área de telecomunicaciones, etc. Se trata de áreas con fuertes avances tecnológicos y fuertes impulsos a la globalidad de su economía, considerando el mercado como único desde el punto de vista de ese producto o servicio. Los otros tipos de empresas II, III y IV, son los que de manera más rápida o más lenta se van adaptando desde una baja diversificación a una mayor diversificación mediante su expansión en áreas de diferentes culturas.

## DINÁMICA DE CAMBIO DE LA EMPRESA DIVERSIFICADA

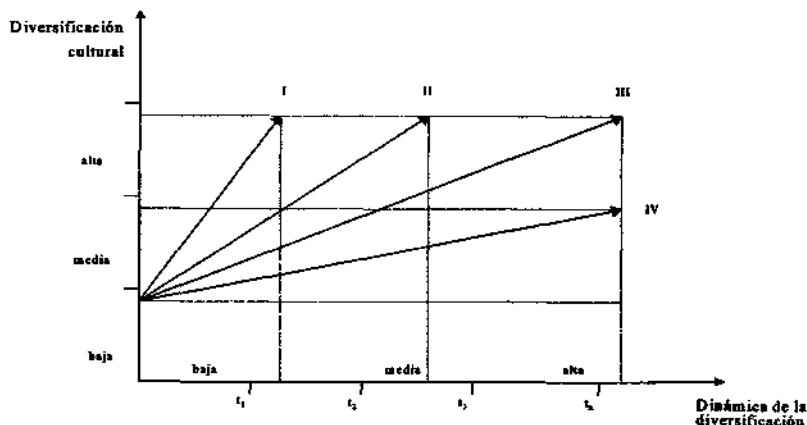


Figura 2: Dinámica de cambio de la empresa diversificada

La clave fundamental de la nueva orientación del desarrollo empresarial se centra en dos criterios básicos:

- La necesidad de un crecimiento relevante de las empresas con el fin de disponer del potencial suficiente para adaptarse a los procesos de cambio en determinadas áreas de negocio, o poder entrar, o bien salir, de áreas de negocio. Esto es, disponer de flexibilidad para los procesos de adaptación.
- Debe analizarse, por tanto, el crecimiento tanto por la vía de la diversificación como por las exigencias que plantea el crecimiento a través de una mayor diversidad cultural. Y ello

tanto desde el punto de vista de las áreas de negocio como de las exigencias de las áreas espaciales con diferentes culturas, mediante la creación de valor.

La búsqueda de esa dinámica entre el Tipo I y el Tipo IV debe responder básicamente a estos dos criterios. Las empresas se plantean, la velocidad de disminución de la diversificación, cómo se sale o se entra en áreas de negocio nuevas, o bien cómo se incrementa o reduce su actuación en diferentes culturas.

Ante la creciente necesidad de colaboración a través de redes se dinamiza una tendencia a la segregación de aquellas áreas de negocio que debieran ser compartidas también con otras culturas empresariales.

El proceso de adaptación puede asumirse con diferentes velocidades. En la Figura 2 se representan empresas como las del Tipo I, con una rápida adaptación a las diferencias culturales en el plazo más breve posible. Lo que exige una gran dinámica de cambio organizativo hacia estructuras muy flexibles. Se trata de negocios concretos, con programas reducidos o muy homogéneos. Si no logra una multiculturalización a través del producto se reducen sus posibilidades de éxito.

Por el contrario, en las empresas de Tipo II, III y IV, los tiempos de adaptación son más lentos, dentro de la reducción de los ciclos de vida de productos y servicios. Por consiguiente, son procesos de

adaptación lentos que exigen un cambio para acelerar la transformación de las empresas del Tipo IV hacia el Tipo II o III.

En una primera conclusión se puede señalar que una orientación hacia la abscisa en la Figura 1, esto es, a las empresas conglomeradas con una amplia dispersión en sus áreas de negocio domina un management organizativo a través de la *cultura corporativa* dominante. Por el contrario, una orientación a la ordenada, esto es, a la respuesta a los riesgos y a su valoración por el mercado de capitales, así como a la implantación rápida, o bien en redes de cooperación, corresponderá básicamente al diseño del management en el que dominan las *subculturas tecnológicas o de mercado*.

La clave de este proceso de asunción de las culturas como medio para los procesos de transformación se recoge en la Figura 3.

Como puede observarse la *bidimensionalidad cultural* implica la diferenciación entre una *cultura básica, corporativa*, y una diversidad de subculturas. La *cultura básica* se centra en tres dimensiones claves:

- *La dimensión de corte institucional*, que presenta una clara referencia a la exigencia de *identificación corporativa*.
- *La dimensión que corresponde a la persona*, en sus actuaciones como accionista o directivo, o como recursos humanos, que imponen un desarrollo corporativo a través de los valores corporativos.

- *La dimensión económica*, esto es, todo el management corporativo se plantea con una prioridad dominante a la utilización de los recursos (patrimonio) desde el criterio de la creación de valor. “Lo económico” gana en prioridad en los nuevos diseños del management.

### BIDIMENSIONALIDAD CULTURAL

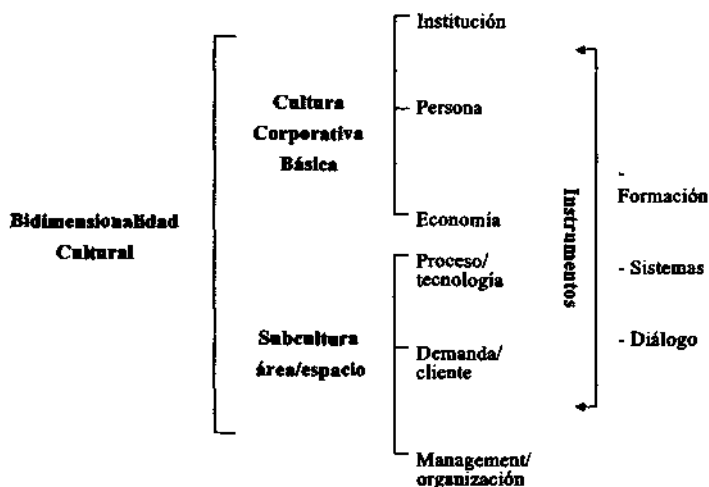


Figura 3: Bidimensionalidad cultural

Como puede observarse la *bidimensionalidad cultural* implica la diferenciación entre una *cultura básica, corporativa*, y una diversidad de subculturas. La *cultura básica* se centra en tres dimensiones claves:

- *La dimensión de corte institucional*, que presenta una clara referencia a la exigencia de *identificación corporativa*.



- *La dimensión que corresponde a la persona*, en sus actuaciones como accionista o directivo, o como recursos humanos, que imponen un desarrollo corporativo a través de los valores corporativos.
- *La dimensión económica*, esto es, todo el management corporativo se plantea con una prioridad dominante a la utilización de los recursos (patrimonio) desde el criterio de la creación de valor. “Lo económico” gana en prioridad en los nuevos diseños del management.

En el ámbito de las *subculturas* el dominio se centra en el desarrollo de las mismas a través de tres aspectos:

- La configuración de procesos y el impacto de las tecnologías específicas en cada área de negocio.
- Las características de la demanda y de los clientes como orientación básica de toda la subcultura.
- Lo que afecta a la manera de realizar el management de esa subcultura y su propio esquema organizativo.

Los elementos de la *cultura básica* y de las *subculturas* son fuertemente diferenciadores y según el desarrollo de la empresa tendrán un mayor o menor peso unos u otros.

Ambas culturas, la *básica corporativa* y las *subculturas*, se coordinan entre sí a través de las *dimensiones instrumentales* de la cultura empresarial que son:

- *Procesos de formación*, con un predominio muy claro sobre el ámbito directivo y el ámbito de los recursos humanos.
- Desarrollo de los sistemas de dirección, en lo que afecta a los aspectos que permiten la coordinación entre la *dimensión corporativa* y las *subculturas funcionales*.
- El *diálogo*, como forma específica de instrumentar la coordinación entre ambas culturas.

La valoración final que puede realizarse es la siguiente:

Cuanto más se oriente el desarrollo de las empresas a las empresas de Tipo III, mayores son las exigencias a la cultura básica o corporativa para poder generar una creciente descentralización y permitir un eficiente management del conglomerado.

Cuanto más se centre el desarrollo empresarial en las empresas del Tipo I y en el Tipo II, mayor será el dominio de las subculturas de la matriz y se dará un claro predominio a la dimensión instrumental, tecnológica o de gestión, para cada tipo de subcultura.

La orientación que se da al crecimiento empresarial define la configuración del management y el rol de la configuración cultural de la empresa desde el punto de vista de la respuesta a la dinámica de los mercados de capitales, en torno al riesgo y a sus expectativas y, por otro lado, a la capacidad de coordinación interna de la empresa con el fin de responder a esas exigencias del mercado de capitales.

Probablemente el impacto actual del mercado de capitales ha impuesto una clara prioridad de “lo económico” en las corporaciones y en sus expectativas. Se inicia una nueva era en los diseños del management cuya respuesta dependerá de cómo se realice el management cultural.

## VIII. CONCLUSIONES

Las exigencias de descentralización de las organizaciones empresariales y la creciente responsabilidad del directivo plantean nuevas exigencias en la coordinación empresarial. La necesidad de una gran flexibilidad para modificar los portafolios de negocios exige, a su vez, de estructuras organizativas con unidades de negocios con una elevada operatividad.

La creciente complejidad de los entornos y de las empresas obliga a un management corporativo que permita coordinar desde la perspectiva de la globalidad cada una de las unidades operativas, concediéndoles, al propio tiempo, una gran responsabilidad en la

gestión del negocio. Con lo que junto a la creciente necesidad de disponer de una cultura corporativa para coordinar todas las unidades de negocio adquiere cada día un mayor protagonismo el desarrollo de subculturas para el *management descentralizado*. La bidimensionalidad cultural, su configuración y aplicación como clave de la integración de negocios y personas, constituye la clave del éxito de estas instituciones empresariales que en su creciente diversificación necesitan una dinámica de adaptación rápida de sus portafolios.

