

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Y EMPRESARIALES**

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
NUM. 144**

**CULTURA EMPRESARIAL**

**D. CUNO PUMPIN**

**1988**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**



Doc 1-A-144

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL  
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 144  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



**CULTURA EMPRESARIAL**

**PROF. DR. CUNO PUMPIN  
UNIVERSIDAD DE ST GALLEN**

**Alcalá de Henares, Septiembre 1988**

C Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Redacción :

- Srta. Dolores Marcos Díaz
- Srta. Cristina Elorza Aranzábal
- Srta. María Luisa Rodríguez

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3 Alcalá de Henares. Teléfono : 888.09.62/66. Ext. 220.

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION .....	4
II. ESQUEMAS DE LAS RELACIONES JERARQUICAS EN LA EMPRESA .....	6
III. ¿QUE ES LO QUE ENTENDEMOS BAJO EL CONCEPTO "CULTURA EMPRESARIAL"? .....	8
IV. FORMAS DE EXPRESION DE LA CULTURA EMPRESARIAL	9
V. CONCLUSIONES .....	30

**CULTURA EMPRESARIAL (1)**

*Prof. Dr. Cuno Pümpin  
Universidad de St. Gallen*

**I. INTRODUCCION**

Hace algún tiempo tuve una vivencia sumamente interesante que quiero narrarles brevemente.

Desde hacía tiempo tenía un problema con mi instalación de teléfono. No funcionaba un relé correctamente por lo que siempre tenía que ir de un aparato a otro para poder hablar. Mi secretaria llamó a la oficina de teléfonos local y les encargó que revisasen la avería. La compañía de teléfonos tomó nota, pero dos meses más tarde aún no había aparecido nadie. Mi secretaria llamó entonces a la telefónica y les rogó que reparasen la avería. Pasaron nuevamente varias semanas sin que nadie acudiese a la reparación. Después de cuatro meses de espera decidí llamar a otra empresa para que realizase la reparación, pero aquí se volvió a repetir la

-----

1 . Conferencia pronunciada el 27 de junio de 1988 con motivo de la presentación del Instituto de Estrategia Empresarial en Madrid en el auditorio del Banco de Bilbao.

misma experiencia. La víspera de las fiestas de Pascua, mi secretaria llamó a una tercera empresa. Precisamente ese día me encontraba en una reunión con un cliente y llegué al despacho a las siete de la tarde. Cuál sería mi sorpresa cuando me tropecé con el técnico que me esperaba para ver conmigo la avería existente. En una semana se realizó la reparación.

No pude dejar pasar esta ocasión sin preguntarle al técnico el por qué había aceptado realizar la reparación el mismo día que se le había dado el aviso, y a pesar de que es normal en Suiza que en víspera de la fiesta de Pascua, solamente se trabaje hasta las tres de la tarde. El técnico me miró fijamente y me dijo de forma muy clara y sencilla : "en nuestra empresa se hacen las cosas así : solucionamos todos los problemas planteados en el mismo día".

Para poder valorar la importancia de este ejemplo tendríamos que ocuparnos, en primer lugar, aunque de forma breve, de lo que constituyen las formas convencionales de dirigir una empresa.

## II. ESQUEMAS DE LAS RELACIONES JERARQUICAS EN LA EMPRESA

Los diferentes planteamientos de dirección<sup>/</sup> analizan el comportamiento del personal a través de tres vías o factores:

- relación del jefe con el personal subordinado
- influencias de la dinámica de grupos
- influencia del entorno.

En el primer caso se supone que el jefe tiene que motivar al personal colaborador señalándole los objetivos y dando instrucciones sobre las tareas a realizar.

En el segundo caso la motivación no se produce de forma directa a través del jefe, sino a través de los compañeros dentro del grupo de trabajo.

Pensemos, por ejemplo, que en un equipo de programadores se tiene que solucionar un problema urgente y que entre ellos se motivan para lograr prestaciones muy superiores a la media.

En el tercer caso el comportamiento del colaborador está influido por factores externos a la empresa, por ejemplo, cuando un sindicato acuerda una huelga tratando de influir sobre la propia empresa.

Lo que llama la atención es que el comportamiento del técnico, que he mencionado al principio, no puede aclararse mediante criterios basados en las formas de dirección clásicas : el técnico mismo es el que ha cogido la llamada de mi secretaria y ha resuelto el problema. Por lo que no ha existido ningún tipo de distribución de tareas o de motivación por parte del jefe. Pero tampoco existía ningún grupo de trabajo que le haya motivado para que la víspera de la fiesta de Pascua se desplace a horas fuera de lo normal, para realizar el encargo del cliente.

Tampoco puede señalarse que hayan sido motivos externos de la empresa, provenientes del entorno, los que han provocado este comportamiento del técnico.

El comportamiento de nuestro técnico tiene que buscarse en la influencia de otro aspecto importante: se refiere a la cultura de la empresa que se encuentra por encima de las tres dimensiones mencionadas de las formas de dirigir.

La empresa de montajes de este técnico ha desarrollado durante muchos años una dirección empresarial basada en un sistema de comportamientos orientados a una cultura de servicio.

Una de estas normas dice : "Ejecutamos los encargos de los clientes el mismo día".

Esta norma cultural se encuentra tan integrada, que incluso el mismo técnico decidió realizar horas extraordinarias con el fin de dar una respuesta satisfactoria al cliente.

Pueden ver ustedes, en este ejemplo, cómo repercute la fuerte influencia de la cultura empresarial en el comportamiento del personal, y en el éxito de la empresa.

### III. ¿QUE ES LO QUE ENTENDEMOS BAJO EL CONCEPTO "CULTURA EMPRESARIAL"?

La Cultura Empresarial abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan al comportamiento de directivos y del personal en su conjunto.

Dicho en términos más simples, se trata de "cómo se plantean y se solucionan las prestaciones y problemas en la empresa".

La cultura que desarrolla determinadas formas de pensar y de comportarse de los hombres de una empresa, se refleja de forma inmediata en la calidad de las prestaciones y, asimismo, en la relación con respecto al cliente y a su entorno.

Una expresión es, por ejemplo, la elevada valoración del cliente por el conjunto del personal de la empresa; lo que hace que se convierta en norma, y con ello en la cosa más natural, el que en cualquier momento se traten y resuelvan los deseos del cliente, allí y donde se planteen.

Desde los resultados de la investigación antropológica se puede deducir que la Cultura Empresarial posee una importancia decisiva para una empresa.

Las normas culturales poseen mayor importancia que las relaciones entre jefe y personal, así como también con respecto a la dinámica del grupo o a las influencias del entorno de la empresa.

Referido a la dirección de la empresa significa : solamente cuando armonizan las condiciones de una empresa se puede garantizar el éxito de una estrategia.

#### **IV. FORMAS DE EXPRESION DE LA CULTURA EMPRESARIAL**

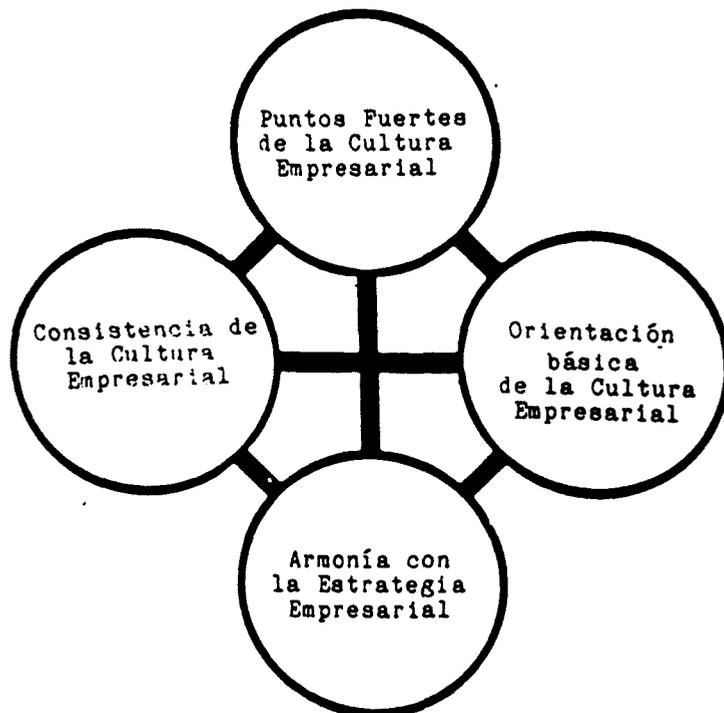
La Cultura Empresarial está siempre presente en cualquier tipo de comportamiento del personal.

Se refleja, entre otros aspectos, en áreas como :

- Comunicación
- Forma de plantearse los problemas
- Mentalidad de trabajo
- Configuración de documentos
- Orden
- Configuración de edificios y espacios de trabajo

Para conocer cuáles son los efectos de la Cultura Empresarial que conducen al éxito se precisan conocer los criterios decisivos.

Los cuatro aspectos más importantes se encuentran en la siguiente figura :



**Figura núm. 1 : Criterios de enjuiciamiento de la Cultura Empresarial**

En la configuración de la Cultura Empresarial poseen una gran importancia aquellos factores que determinan de forma directa el éxito de una empresa, esto es, su orientación básica.

Según el tipo de orientación que se dé a una empresa se plantean diferentes preferencias empresariales que son las que caracterizan la Cultura Empresarial :

**1 - Orientación al cliente.**

Estimación del cliente ; el cliente es el rey

**2 - Orientación al personal.**

Estimación del personal ; confianza ; participación ; comportamiento frente al personal.

**3 - Orientación a los resultados y a la capacidad de prestaciones.**

Concienciación de los objetivos ; predisposición al trabajo ; intensidad del trabajo ; agresividad.

**4 - Orientación a la innovación**

Fomento de un comportamiento innovativo en todas las áreas ; frecuencia de las innovaciones ; tests ; predisposición a realizar errores.

**5 - Orientación a los costes**

Concienciación de costes ; medidas de ahorro ; economía de costes.

**6 - Orientación a la empresa**

Lealtad ; espíritu de comunidad ; identificación con la empresa.

**7 - Orientación a la tecnología**

Nivel tecnológico, importancia de la técnica o de las materias primas

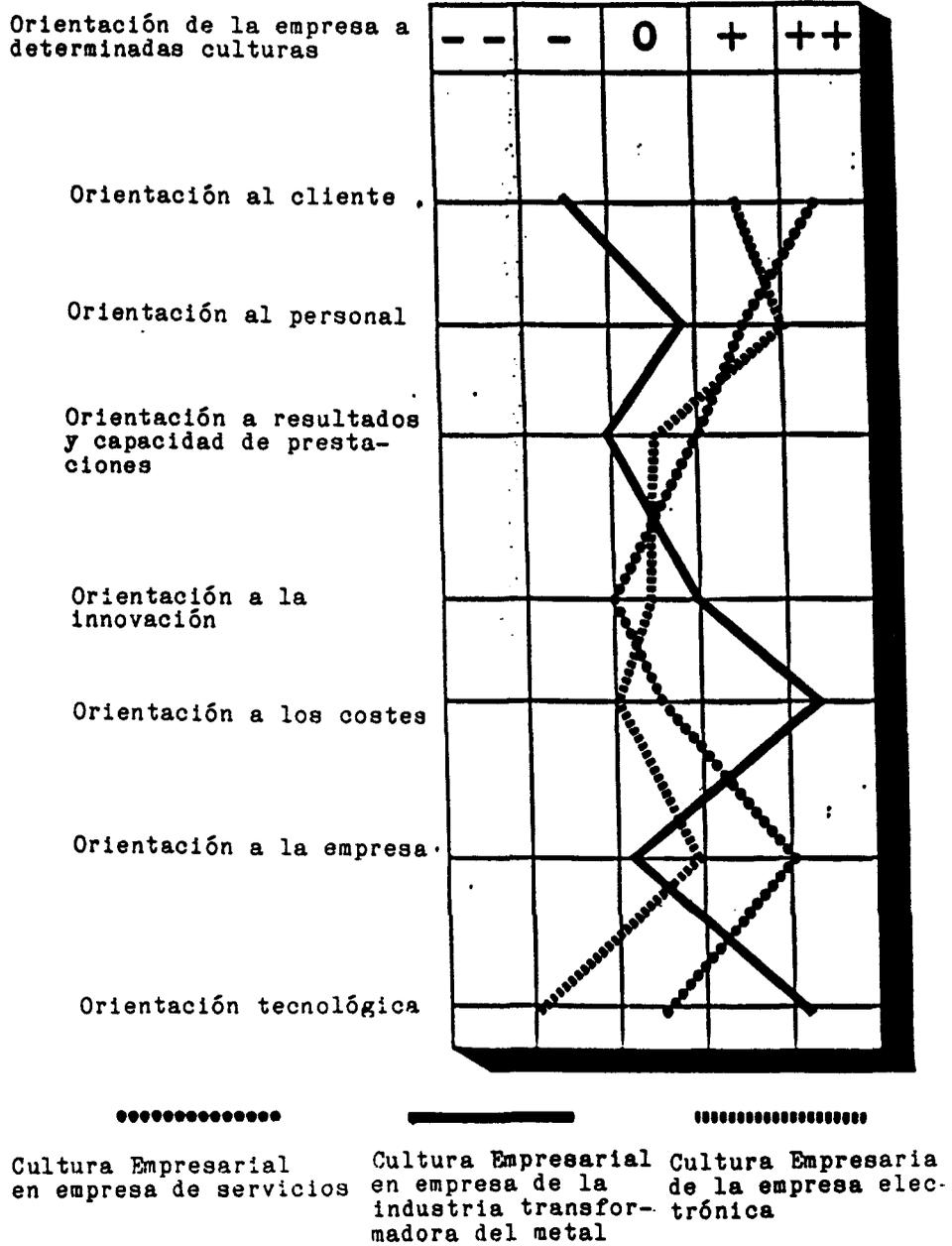


Figura núm. 2 : Diferentes culturas empresariales

En el gráfico se traza el perfil de tres diferentes casos de perfiles de Cultura Empresarial.

Por ejemplo, domina en la empresa transformadora del metal una orientación a los costes, mientras que en las empresas de servicios hay mas bien una orientación al cliente.

Lo importante en los últimos tiempos es, sobre todo, que el perfil que caracteriza a la Cultura de una empresa se puede medir.

#### **IV. INTERRELACIONES ENTRE LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL EXITO EMPRESARIAL**

La medida para el éxito de una empresa la configuran tres criterios :

- 1 - Lograr beneficios
- 2 - Asegurar y desarrollar la posición del mercado
- 3 - Un crecimiento adecuado.

Estas son las condiciones básicas para asumir el reto de futuro.

La contribución de la Cultura Empresarial para elevar la capacidad de prestaciones económicas de la empresa voy a desarrollarla en cuatro tesis :

#### **Tesis Primera**

**La Cultura Empresarial influye en la productividad de la empresa; incide de forma clara en el éxito empresarial.**

La economía de la empresa clásica considera la productividad como una cuestión de economía de costes, así como de procesos de racionalización y de automatización.

La ventaja de este método clásico consiste en que pueden expresarse de forma medible y calculable los resultados. Frecuentemente se trata de incrementos de productividad que se mueven dentro de oscilaciones porcentuales sumamente pequeñas.

Pero poseen un gran peso precisamente por el hecho de que pueden medirse estas diferencias, a veces tan pequeñas.

En una visión poco convencional se aprecia, sin embargo, desde otra perspectiva, que las diferencias de productividad pueden ser un múltiplo muy importante.

El ejemplo lo presenta Toyota cuando consigue en el año 1978 una productividad que multiplica por seis la productividad de Alfa Romeo (2). En Alemania se llegó a determinar que las empresas privadas de recogida de basuras poseen una productividad del cien por cien superior a la de las empresas públicas (3).

De estos ejemplos se pueden deducir las siguientes consideraciones básicas :

- 1 - La productividad del competidor no es superior solamente en unos reducidos porcentajes, sino en múltiplos.
- 2 - Estas diferencias de productividad no se pueden explicar meramente por la automatización o programas de reducción de costes.
- 3 - En el centro de todo el planteamiento se encuentran las diferencias culturales. Si el personal de una empresa se encuentra altamente motivado por la Cultura Empresarial puede lograrse, con medios materiales idénticos, prestaciones muy superiores.

En el centro de las consideraciones de la Cultura Empresarial está planteada la creación de una estructura de normas y valores que asegure una productividad en esa empresa muy superior a la media.

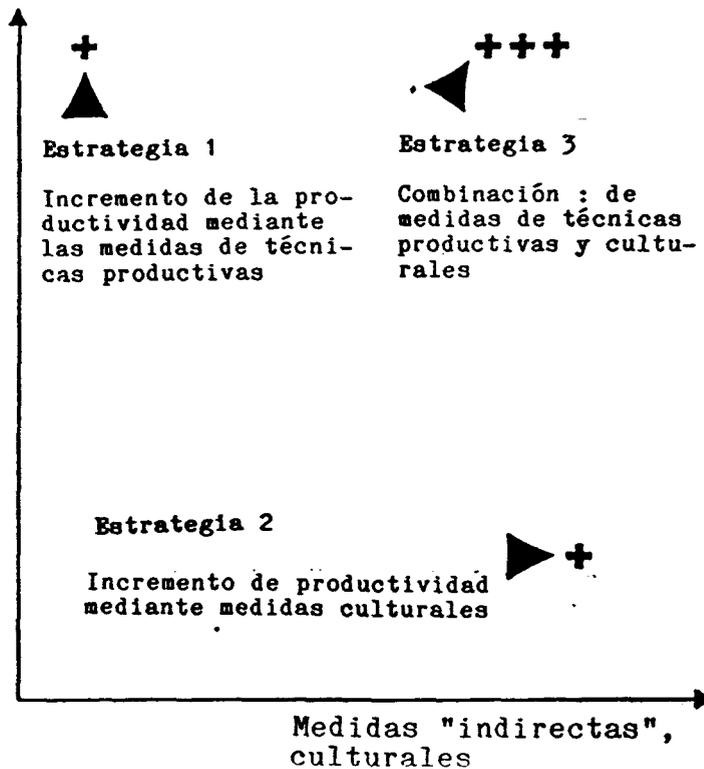
-----  
2 . Fuente : Rapporto della commissione di studio sui problemi dell'automobile istituita con decreto ministeriale del 25 febbraio 1980.

3 . Fuente : NZZ Nr. 243 del 18/19.10.80.

Se pueden lograr capacidades superiores a la media en prestaciones y producto cuando se consiga, además de programas de racionalización y reducción de costes, programas de carácter técnico productivo, una clara y consciente orientación de la Cultura Empresarial a la productividad.

En la Figura núm. 3 se puede apreciar cómo en situaciones de competencia debe elegirse la actuación correspondiente a la estrategia 3, que se configura como una combinación de las medidas de carácter técnico productivo y las que afectan a las medidas de tipo cultural.

**Figura núm. 3 : Medidas "directas", de carácter técnico productivo. (Racionalización como programa de reducción de costes)**



### **Tesis Segunda**

La estrategia empresarial y las posiciones de resultados estratégicos (PER) definidos son la base para el desarrollo de la Cultura Empresarial

La dirección de la empresa facilita con la formulación de las estrategias empresariales la base de la futura orientación de la empresa.

La orientación de futuro es la que se fija en la estrategia empresarial. Esta estrategia tiene que armonizarse con las posiciones estratégicas de resultados. De aquí se tienen que deducir las áreas de la empresa en las que se pretende centrar la superioridad con respecto a la competencia.

Una formulación sencilla y clara de las posiciones estratégicas de resultados (PER) debe facilitar la comunicación de la orientación de la estrategia de forma rápida y sin problemas dentro de la empresa.

Con la fijación de las posiciones estratégicas de resultados se decide una concentración de fuerzas que lleva tanto a una clara orientación de la actividad, como también crea las bases para el desarrollo de una determinada "unidad de doctrina" para el conjunto de la empresa.

Lo que facilita al personal de la empresa es el que pueda identificarse con los objetivos de la empresa y, en el sentido de la estrategia empresarial, canalizar y adoptar de forma descentralizada comportamientos correctos. Con lo que se crea la base para una Cultura Empresarial que lleve al éxito de la empresa.

Una estrategia empresarial orientada al futuro, tal como se persigue en los conceptos de las Posiciones Estratégicas de Resultados, no es, por sí sólo, una de las características básicas de la cultura empresarial : la estrategia sirve, en primer lugar, para utilizar las oportunidades del entorno, de los mercados, y poder configurar los oportunos puntos fuertes existentes con el fin de lograr un diseño y estructura positiva.

Este posicionamiento positivo es el que hace, al mismo tiempo, incrementar en el personal la creencia en un futuro positivo. Constituye la base para el desarrollo de una cultura empresarial ajustada al futuro de esa empresa.

La fijación de las posiciones estratégicas de resultados determina la orientación básica en la empresa.

En otras palabras : fundamenta las características culturales de la empresa. Las categorías que definen la orientación básica se reflejan en los siguientes elementos :

Orientación	Problemas centrales
Orientación al cliente	Cliente en el mercado
Orientación al personal	- Alta estimación del personal - Comportamiento ético
Orientación a la innovación	Presión a un comportamiento al que le gusta la experimentación
Orientación a la productividad	Elevadas capacidades de prestaciones

**Figura núm. 4 : PER y orientación básica de la cultura en empresas con éxito**

Las posiciones estratégicas de resultados que se determinan en estas cuatro áreas definen los aspectos que configuran el marco de la implementación estratégica. Basándose en la estrategia solamente puede iniciarse con un número reducido de medidas sobre la cultura empresarial, para adaptarla o, incluso, darle una nueva configuración a esta cultura.

### **Tesis Tercera**

**El éxito de la estrategia es siempre el resultado de un proceso determinado por la Cultura Empresarial**

La dinámica de nuestro entorno nos obliga a revisar permanentemente las estrategias empresariales y a continuar su desarrollo. Solamente será posible la dirección de una empresa con éxito cuando armonicen estrategia y cultura, de manera que se produzca una necesaria revisión de adaptación de la Cultura Empresarial a las exigencias cambiantes de la estrategia.

En los años setenta la interdependencia entre estrategia y Cultura Empresarial era prácticamente desconocida y, por lo tanto, se descuidó.

Se partía del supuesto de que la implementación de la estrategia era un problema racional lógico, que se dirigía a través de planes de proyectos y programas de acción.

La consecuencia ha sido que la adaptación de la Cultura Empresarial a la estrategia empresarial se ha convertido en uno de los problemas más graves. Dos son las situaciones de tipo ideal que se pueden diferenciar aquí a título de ejemplo :

Caso Primero. Que la empresa haya realizado en el pasado una estrategia con éxito y haya desarrollado una determinada cultura empresarial.

La nueva estrategia constituye un amplio desarrollo gradual de la estrategia existente. Esta situación que puede encontrarse en muchas empresas que logran éxito, no tiene porqué conducir necesariamente a dificultades básicas.

Se trata de acentuar los elementos culturales existentes dentro del marco de la implementación de las estrategias.

Caso Segundo. Es relativamente más difícil la situación de una empresa en la que las nuevas estrategias se diseñen con una nueva orientación totalmente diferente.

Por ejemplo, en una empresa fabricante de maquinaria se percibe que solamente puede lograr éxito en el futuro si es capaz de realizar una amplia innovación.

La innovación se convirtió en la posición estratégica de resultados primaria.

La empresa había sido dirigida durante los últimos diez años con una fuerte orientación a reducir costes. Se desarrolló una cultura extremada en la vigilancia de los costes, pero, sobre todo, se premiaba al personal que se había destacado por el éxito en la ejecución de programas de reducción de costes.

Por último, todos los puestos directivos se habían ocupado con personas cuyo punto fuerte era su capacidad de cálculo económico. Era otro tipo de personas totalmente diferentes a la personalidad de un carácter creativo e innovador. No puede realizarse a corto plazo una revisión total. Por este motivo se persiguió a plazo medio una estrategia orientada a lograr licencias más que a los propios desarrollos tecnológicos. Al mismo tiempo, se fue canalizando, paso a paso, el desarrollo de la Cultura Empresarial en dirección a elementos innovativos.

Toda implementación estratégica que quiera verse coronada por el éxito tiene que estar orientada a la Cultura Empresarial, esto es, al conjunto de normas y valores de la empresa.

En toda selección estratégica se tiene, por lo tanto, que revisar con sumo cuidado si la estrategia prevista puede realizarse desde la perspectiva de la Cultura empresarial.

Si solamente se necesitan adaptaciones pequeñas por regla general, puede influirse, en la cultura.

Sin embargo, si existen grandes discrepancias entre las exigencias de la estrategia elegida y la Cultura Empresarial, pueden producirse graves fracasos en el proceso de implementación de esa estrategia por lo que tiene que elegirse una actuación paso a paso.

En este caso se tiene que perseguir a plazo medio una estrategia que no realice una modificación radical y que elimine de esta manera elimine el peligro de fracasos.

#### **Tesis Cuarta**

**En la configuración de la Cultura Empresarial dominan los medios indirectos sobre los medios directos**

Dentro del marco de la implementación estratégica se plantearon siempre instrumentos de tipo directo :

- Planes de proyectos
- Planes de acción
- Presupuestos
- Objetivos personales
- Valoración de prestaciones
- Controles comparativos de lo que se debe y lo que se ha logrado

La configuración cultural, sin embargo, se acentúa básicamente con la utilización de medios indirectos

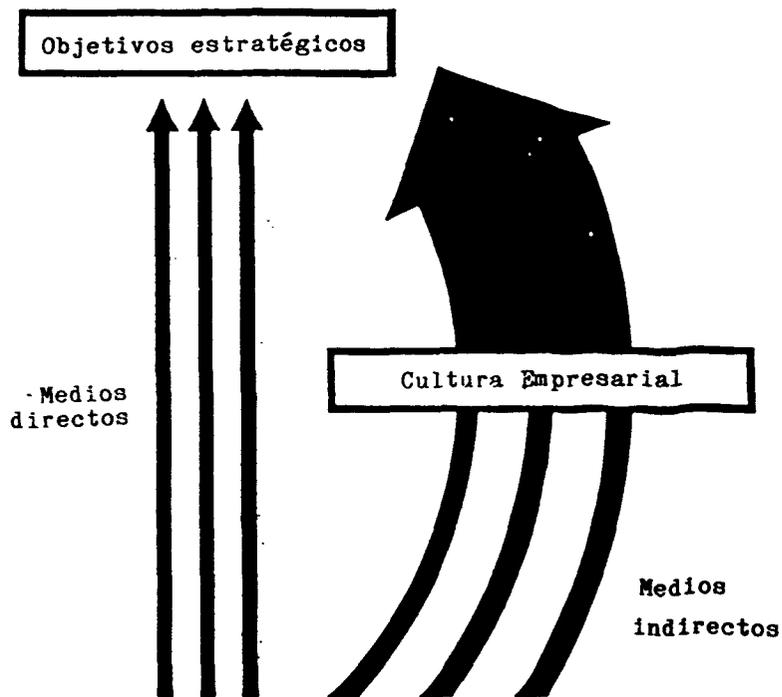
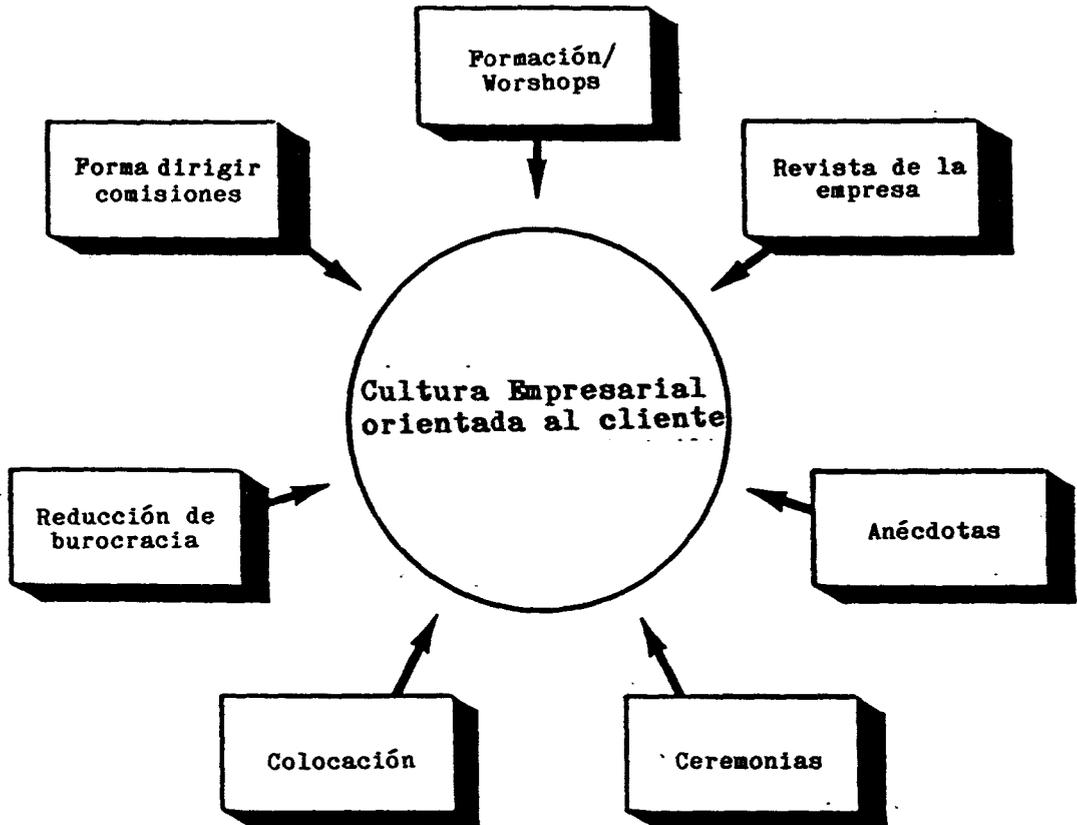


Figura núm. 5 : Utilización de medios directos e indirectos para la implementación de estrategias

En cuanto a los medios indirectos deben considerarse los siguientes :

- Actuaciones simbólicas
- Fomento de la identificación
- Fomento del entusiasmo
- Formación

La utilización, con efectos positivos, de estos instrumentos se presenta en el gráfico que permite apreciar cómo se tiene que desplazar la orientación básica hacia el cliente. Aquí tiene que anclarse esta cultura.



**Figura núm. 6 : Construcción y cuidado de una Cultura Empresarial orientada al cliente (ejemplo de una empresa mediana de servicios)**

La empresa que se acaba de presentar, que corresponde a una empresa de servicios con éxito, se planteó una Cultura Empresarial utilizando los siguientes medios indirectos :

- . El montador es el rey de esta empresa.

Se destaca siempre en el periódico interno de la empresa cómo depende de él que el cliente esté satisfecho.

- . El propietario cuida personalmente del trabajo de su personal. Le ve en el puesto de trabajo y en las sesiones de trabajo y le demuestra, en toda ocasión, basándose en anécdotas cuál debe ser el comportamiento de la idea que él tiene sobre la Cultura Empresarial.

- . A las personas que demuestran un comportamiento más caracterizado por su orientación al cliente se les destaca dentro del marco de ceremonias que se realicen por cualquier motivo empresarial.

- . Incluso a la hora de realizar la selección de personal se deposita gran valor en que el nuevo personal debe adaptarse en su formación y personalidad a la Cultura Empresarial.

- . El propietario cuida él mismo de que los obstáculos burocráticos no lleguen incluso a crearse.

- . En las sesiones y en muchas de las conversaciones personales se tiene que tratar de la satisfacción del cliente, especialmente, por parte del montador, como el aspecto clave de la empresa.

sino también está definido de forma decisiva por la Cultura Empresarial.

**Segunda.** La Cultura Empresarial se refleja en todas las áreas y en todos los procesos empresariales : cómo habla entre sí el personal, en sus estructuras organizativas, en los documentos escritos, etc.

**Tercera.** La Cultura Empresarial puede enjuiciarse mediante criterios claramente definidos. Lo que posee una importancia clave es la orientación de la cultura empresarial.

**Cuarta.** La Cultura Empresarial tiene que armonizarse con las capacidades que quiere desarrollar la empresa y en la que posee prestaciones superiores a la media del sector : las posiciones estratégicas de resultados.

**Quinta.** La productividad no puede solamente enjuiciarse desde puntos de vista técnicos y de economía financiera.

Es decisivo conocer cuál es la magnitud e intensidad de la Cultura Empresarial existente a los efectos de conocer si aporta u obstaculiza un incremento de productividad.

**Sexta.** Precisamente esta última cuestión afecta a un amplio núcleo de problemas que van a poseer una importancia clave en los próximos años :

el desarrollo de la Cultura Empresarial y su armonización con las exigencias estratégicas, así como también con las condiciones del entorno y del mercado.

Quiero aquí ir más allá y señalar que las funciones claves del management de los años dos mil deben verse en este área.

El éxito de los directivos de los años noventa será el que corresponda a un desarrollo del instrumental económico-empresarial básico, que lo domine, y, además, entienda cómo desarrollar las fuerzas para que una empresa sea superior y fuerte.

Y esto va mucho más allá de la mera realización de funciones o tareas directivas mecanicistas.

Se trata fundamentalmente de entusiasmo, identificación y entrega.