

La Cultura en la Empresa

Beatrice Giraud*

Resumen

Los criterios de cohesión cultural que diferencian unas civilizaciones de otras, están presentes también en las compañías. Se hace una analogía entre los elementos constitutivos de las empresas y los atributos comunes de la civilización o sociedad humana, como: valores y principios, pensadores y teóricos; tabúes y prohibiciones; héroes y mártires, historias, monumentos, y otros.

Abstract

The criteria of cultural cohesion by which one culture can identify itself with others are present also in companies. This article draws an analogy between the companies essential elements and the common attributes of human society or civilization, like: values and principles, thinkers and theorists, taboos and prohibitions, heroes and martirs, histories, monuments, and others.

Résumé

Les facteurs de cohésion culturelle qui favorisent l'identification avec une civilisation existent également au sein des entreprises. L'article présente un parallélisme entre les composantes de base d'une entreprise et les attributs communs d'une civilisation ou d'une société tels que les valeurs et les principes, les penseurs et les théoriciens, les tabous et les interdits, les héros et les martyrs, les histoires ou les monuments.

* Periodista, politólogo. Especialista en Comunicación institucional. Ex-profesora del ELSA, Universidad de París, Sorbona.

La fórmula está de moda... ¡la idea también! Pero por razones menos superficiales que las sugeridas por su empleo abusivo.

Durante mucho tiempo (hasta la llegada en masa de los teóricos corporativos del pensamiento corporativo y otros expertos de la comunicación social), una empresa se definía esencialmente (y someramente) mediante sus productos (o sus servicios) y adicionalmente mediante un "estilo" (generalmente aquél de sus dirigentes) y hasta mediante un perfil.

Luego, bajo el efecto de influencias diversas (tanto endógenas como exógenas) se ha evidenciado, como un descubrimiento asombroso, que la empresa tenía un alma, y por consiguiente una *personalidad propia, compleja y evolutiva*, de la misma manera que una nación o una civilización.

Por consiguiente, *el conciliar estas dos nociones de cultura y de empresa*, ya no sorprende a nadie, ya que es evidente que se pueden aplicar a la empresa en sí algunas de las principales definiciones¹ de la cultura, a saber: "*el conjunto de los aspectos intelectuales propios* de una civilización o de una nación" y también "*el conjunto de las formas adquiridas de comportamiento* dentro de las sociedades humanas".

En este respecto, la cultura de la empresa es como la prosa de M. Jourdin: siempre ha existido. Las empresas, independientemente de su talla y su actividad, siempre han tenido "aspectos intelectuales propios" y "formas adquiridas de comportamientos" específicas. La toma de conciencia, la *identificación y la formulación de esta componente fundamental*, son nuevas.

UNA ANALOGÍA JUSTIFICADA

Efectivamente, los criterios o los *atributos comunes* de la cultura de una empresa o la de una civilización o de toda sociedad humana, son legión e incluyen:

- *Valores y principios* que aseguran la definición y cohesión del conjunto
- *Pensadores y teóricos* que formalizan y hacen evolucionar estos valores y estos principios
- *Tabúes y prohibiciones*
- *Héroes y mártires*, rebeldes y disidentes, iconoclastas y excluidos
- *Una historia e historias*, una memoria y narradores para transmitir las hazañas
- *Lugares* donde suspira el alma, *monumentos o vestigios*

1 Le Petit Robert

- Una capacidad de *atracción* y una *vitalidad* propia
- Señales de *reconocimiento* mutuo (idioma, símbolos, fraseología, expresiones).

Estos criterios son fácilmente transferibles a la empresa. Y para hacer surgir correctamente los elementos constitutivos de lo que se denomina la cultura de empresa, se podría recurrir a la imagen de una construcción² sobre su terreno.

LA CULTURA DE LA EMPRESA

I. *El Terreno*

- el dominio de actividades
 - principal
 - conexos

II. *La Estructura*

A - *Las fundaciones*

- los orígenes
 - hombres
 - productores/servicios
- la historia • hechos célebres
 - lugares célebres
 - héroes
 - traidores
 - aventuras, anécdotas

B - *La obra mayor*

- la ocupación/habilidades
- las fuerzas y las debilidades
- los valores
- los objetivos
- los productos
- la ubicación

2 No es por pura casualidad que lo que se conocía como el "espíritu de la casa" (esprit-maison) por mucho tiempo hizo las veces de lo que hoy se conoce como cultura de empresa

C - La obra secundaria

- los métodos de gerencia (dentro de cada una de las funciones de la empresa: comercial, administrativa, humana, tecnológica, etc.
- las personalidades
- los usos y las costumbres
- el lenguaje

III. La Fachada

- imagen interna
- imagen externa

UN CONCEPTO VALORIZANTE, ÚTIL Y PERFECTIBLE

¿Por qué esta analogía, cultura (civilización) y cultura (empresa), tiene tanto éxito? Principalmente porque la cultura de empresa es un concepto

- valorizante
- útil
- perfectible

1. Concepto valorizante porque produce:

la *consagración* de la empresa y la *valorización* de aquéllos que allí trabajan.

Ennoblecida, elevada al rango de organización humana, casi de nación, la empresa logra una posición digna de alta consideración; este reconocimiento y este sentido de pertenencia que en forma tan cruel hacen tanta falta a aquéllos que al estar desempleados se encuentran privados de su linaje.

Con este concepto, la empresa se magnifica, elevada al nivel de las fuerzas que hacen mover el mundo. Se le otorga una dimensión casi cósmica o planetaria. Ya no es la simple agrupación de una serie de unidades de donde surgen bienes y servicios, es una potencia, es un estado, es una nación donde nacen, viven y mueren (¡en sentido figurado!...) ciudadanos libres y responsables.

la intelectualización

Por estar la palabra cultura fuertemente ligada al saber, a las luchas y a los placeres del alma, al poder de las ideas... su asociación con la palabra empresa le otorga una dimensión más intelectual.

la deontología y "moralización"

Lo contrario de la cultura es la barbarie, es el estado salvaje, el reino donde «se permiten todos los golpes». Entonces, uno se puede imaginar, sin caer en el angelismo, que una empresa consciente de la marca de su cultura se prohíbe recurrir a prácticas condenables, esforzándose, al contrario, por favorecer esa elegancia que es la marca de las almas cultas.

la formación de raíces y la inmortalización

"Nuestras civilizaciones saben que nosotros somos mortales". Corriendo el riesgo de desmentir al querido Paul Valery, se puede afirmar que la mayoría de las grandes culturas tienen o tuvieron una duración de vida significativamente superior (algunos siglos o milenios como máximo) a nuestra existencia de simples mortales. Esta inmortalidad equivale (aunada a la universalidad) a la marca de fábrica de una verdadera cultura. Entonces, ¿es la cultura de la empresa un pasaporte a la eternidad? ¡En cierta manera sí!

el enriquecimiento

Las tierras incultas son tierras estériles. La cultura es también el desarrollo, el mejoramiento, el florecimiento, el enriquecimiento, la valorización... todos los valores eminentemente positivos para una empresa.

2. Concepto útil y necesario, porque la toma de conciencia y el reconocimiento de la cultura propia de la empresa refuerza:

- la *cobesión* del conjunto y la *responsabilidad* de cada uno.
- el *sentimiento de pertenencia* y el *reconocimiento* interno y externo.
- la existencia de una cierta *coherencia*, de un cierto *orden*.

La versión renovada del sentido de la Historia, de alguna manera: varios caminos, pero una sola dirección.

- el nivel de *exigencia*, la búsqueda de la *calidad*, la búsqueda de la *excelencia*.

Consciente de la existencia (y la eventualidad de la fuerza) de su imagen, la empresa se impulsa hacia las alturas.

- el *pluralismo*³ y la *creatividad*

Esto puede parecer paradójico, a pesar de tener lógica: cuando se evoluciona dentro de un marco coherente y conocido, amplio pero limitado, con reglas de juego comunes y aceptadas, con raíces y lazos sólidos, puede ser más fácil (porque es menos peligroso para el conjunto) manifestar la independencia, la originalidad y la creatividad.

la cultura misma, es decir, ese «suplemento del alma» que diferencia un espíritu cultivado de un espíritu sabio, una empresa operativa de una empresa eficaz. Diferencia que expresa bien⁴ una definición más dialéctica de la cultura en general:

“*el conjunto de los conocimientos que permiten desarrollar el sentido crítico, el gusto y el juicio*”. Esta definición habría convenido al Presidente Herriot de quien se conoce la fórmula: “la cultura, lo que queda cuando todo se ha olvidado”: un poco como si, mediante el proceso de sedimentación, los conocimientos dieran lugar a un *limo fértil* que sería tan beneficioso y esencial a la empresa como a la naturaleza.

Es, en efecto, la calidad de las fundaciones que rigen la solidez de un conjunto y permiten dar libre curso a la fantasía creadora. No hay originalidad sin rigor. Es el orden lo que permite el desorden.

3 Un concepto perfectible

Como la cultura, la cultura de la empresa es una *resultante evolutiva*, la resultante de parámetros muy numerosos, unos influenciables (interiores o exteriores), otros no influenciables (los orígenes, la historia, el medio ambiente, las circunstancias, etc.).

Por múltiples razones, uno puede sentir un impulso de producir alteraciones en la conformación de esta cultura exaltada en su papel e importancia. Además, esa voluntad de utilizar la cultura como una *herramienta* de gerencia forma parte, por sí misma, de la cultura de la empresa.

Pero independientemente de que uno sea impulsado a actuar en ese sentido, es decir, a emprender ciertos “trabajos” (para retomar la imagen de la construcción evocada anteriormente) es bueno proceder

3 No confundir el pluralismo con el mimetismo o el parasitismo que, frecuentemente, son la marca de las comunidades (o empresas o países...) con raíces culturales débiles. La cultura, como la naturaleza, tiene horror al vacío.

4 Le Petit Robert

a un *inventario*: una cultura reconocida es desde el comienzo una cultura conocida, aun cuando el análisis revela sorpresas curiosas.

ATENCIÓN, PELIGRO: LOS LÍMITES Y DESVIACIONES DEL CONCEPTO

Como en todos los casos, lo mejor es, generalmente, enemigo de lo bueno. Por ser simultáneamente prueba y fuente de enriquecimiento, la cultura de empresa, mal comprendida, mal utilizada o demasiado poderosa, puede convertirse en fuente de *empobrecimiento* o de *esterilización de las energías*:

- cuando se convierte en *cepo* o molde opresivo
- cuando conduce al *rechazo* o a la *auto-eliminación* de los elementos discordantes o atípicos
- cuando la concordancia o la armonización⁵ resultan más de una *nivelación* de asperezas que de un equilibrio dialéctico
- cuando la presión es tal que arrastra a una *normalización* de comportamientos y de ideas
- cuando, percibida como licencia de potencia institucional, como superioridad para exhibirse, puede engendrar el *elitismo*, la *suficiencia*, la *auto-satisfacción*, la *comodidad*, y disminuir al mismo tiempo el sentido de la crítica y el *espíritu de la aventura*.
- cuando la cultura se vuelve *culto*⁶ y comienza a ejercer una *tiranía* indebida sobre las actitudes y decisiones que le serían ajenas.

5 Si éstas forman parte de los rasgos dominantes de la cultura de la empresa.

6 Ignorar aquí cualquier juego de palabras. De hecho, los latinistas eminentes bien saben (privilegio de la cultura latina...) que cultura y culto, a pesar de que provienen de la misma raíz (*cultus*), no tienen el mismo sentido: *cultus* es el participio del verbo *colere* que tiene dos significados distintos: cultivar y adorar.