

La cultura empresarial como herramienta integradora:

Análisis y diagnóstico

Dra. Lourdes Canós Darós.

Dpto. Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad.

Escuela Politécnica Superior de Gandía.

Universidad Politécnica de Valencia.

E-mail: loucada@omp.upv.es

Dra. Francisca Ramón Fernández.

Departamento de Urbanismo.

Escuela Politécnica Superior de Ingenieros Agrónomos.

Universidad Politécnica de Valencia.

E-mail: frarafer@urb.upv.es

Resumen

La cultura de la empresa, compartida por todas las personas que trabajan en la organización, y la ética profesional de cada empleado, que se refleja en sus acciones cotidianas, están profundamente relacionadas. La cultura no es fácil de determinar ni de medir, aunque existen herramientas útiles para su gestión. Existen varias limitaciones para poder desarrollar un proceso de diagnóstico cultural, como la medición de información cualitativa, que es difícil de llevar a cabo por su propia naturaleza, el nivel de estudio, que debe comprender a todos los individuos o el nivel de análisis, que debe ser riguroso para que los resultados no puedan ser tergiversados o mal interpretados.

En este trabajo proponemos la realización de un diagnóstico cultural de la empresa con el que se detecten disfunciones que dificulten el fomento de la ética profesional para poder ser corregidas. En primer lugar, el auditor debe identificar los factores claves, internos o externos, que influyen en las características actuales de la cultura empresarial. En segundo lugar, hay que definir cuál es la cultura global de la empresa y la existencia o no de diferentes subculturas. El auditor tiene a su disposición varios métodos o herramientas para facilitar su análisis y obtener datos que proporcionen información útil, como el estudio de documentos, la observación directa o las entrevistas individuales y encuestas. Finalmente, el auditor está preparado para exponer las fortalezas y debilidades de la cultura empresarial a la dirección de la empresa.

Palabras clave: Auditoría sociolaboral, Cultura empresarial, Diagnóstico cultural, Ética profesional, Gestión ética.

1.- Introducción.

En la empresa, los directivos deben preguntarse continuamente qué elementos son relevantes para sus negocios. No solamente se trata de obtener beneficios, sino de cómo obtenerlos de forma que no se perjudique a la sociedad en general ni a los empleados de la organización. Esto no significa que el aspecto económico quede descuidado, al contrario, una implementación de buenas prácticas en la empresa puede conducir a obtener mejores resultados, por ejemplo, a causa de la buena imagen percibida por los clientes. La ética ayuda a afianzar los objetivos formulados de responsabilidad social y enfocados al manejo de las relaciones entre la empresa y los

stakeholders, ya sean clientes, proveedores, administraciones públicas, entidades financieras, etc.

De este modo, podemos encontrar nuevos enfoques que suponen una mejor gestión de los negocios. Por ejemplo, la cada vez mayor descentralización o delegación en la toma de decisiones que es posible gracias al trabajo en equipo y a la asunción de responsabilidades. También es relevante el compromiso de los empleados en la ejecución de sus tareas en la empresa, pues con los sistemas participativos de gobierno los trabajadores se sienten identificados con la organización y con sus principales objetivos.

Por otra parte, se deben evitar comportamientos no éticos como los despidos injustificados, la injusticia salarial, los contratos ilegales, la denigración de los empleados, la discriminación, las malas condiciones de trabajo, el no cumplimiento de los derechos humanos, el acoso laboral, la venta de productos en mal estado, la publicidad engañosa, la contaminación, la degradación ecológica, el fraude en los impuestos, etc.

En este contexto, la ética está presente en todas las acciones desarrolladas en la empresa. La ética tiene muchos componentes morales y se fundamenta en la realización de buenos comportamientos por parte de todos los miembros de la empresa. En todos los comportamientos humanos se sucede un hecho, unas circunstancias que influyen en los resultados y un objetivo central que es la guía de las actitudes éticas. Así, encontramos una ética empresarial, perteneciente a toda la organización como un todo, y una ética personal o profesional que es individual. Obviamente, ambas interaccionan y se enriquecen mutuamente. Las actitudes individuales crean comportamientos comunes, y éstos, a su vez, influyen en los comportamientos individuales.

La ética de la empresa se refleja en la cultura. Como hemos indicado, los comportamientos individuales derivan en comportamientos sociales o comunes para todos los miembros de la organización. Sin valores no existe la ética ni la cultura empresarial. Si los directivos se esfuerzan en fomentar las actitudes correctas, la cultura las recogerá de forma que el comportamiento global será correcto y respetuoso para todos en cualquier situación. Pero, ¿cómo se puede identificar un comportamiento ético? Existen valores a nivel universal, como el respeto a la libertad de expresión, la transparencia, la comunicación, etc. Es por esto por lo que los directivos deben formarse e informarse sobre cómo incluir en las estrategias organizacionales estos conceptos.

Obviamente, los intereses individuales pueden ser diferentes e, incluso, contradictorios. La labor de los directivos en este caso consiste en detectar estas preferencias y tratar de consensuarlas de modo que se llegue a una solución satisfactoria para todos. En cualquier caso no se deben excluir las ideas de cualquier miembro de la plantilla de personal, pues las consecuencias pueden ser nefastas. Queda claro que, además de los esfuerzos de los directivos, los empleados deben estar concienciados de la adquisición y difusión de valores éticos. La naturaleza humana puede desviar los fines de esta misión, pero ya es función de cada uno ser conscientes del esfuerzo que hay que realizar para conseguir una convivencia positiva para todos. Es imprescindible informar sobre los beneficios comunes asociados a los buenos comportamientos.

Los cambios en el entorno afectan a las relaciones entre la empresa y los grupos externos e internos con los que se relaciona. La medición de diferentes variables sociales aporta información, especialmente a los directivos, porque sirve de base para la toma de decisiones, permite identificar las estrategias de la empresa en un momento dado y ofrece una parametrización útil para el cambio (Barceló, 2001). Esta información, cuyos usuarios son los grupos relacionados con la empresa, se puede

plasmar en varios tipos de documentos: el cuadro de mando social, el balance social (Parra Luna, 1989), el informe de auditoría social u otros documentos, como por ejemplo, las memorias sociales. Un sistema de auditoría estratégica debe contener información que debe ser en su mayor parte no financiera, centrada en el futuro, interna y externa y basada en proyecciones reales. De esta manera, los propietarios actuales o potenciales saben qué influye en sus futuros beneficios, los empleados conocen los esfuerzos en formación, competencias y motivaciones, los prestamistas aseguran sus ganancias, los clientes comprueban qué se hace para satisfacer sus necesidades y fidelizarlos y los gestores pueden gestionar lo que genera y crea valor (Nevado y López, 2002).

En concreto, para los recursos humanos, los sistemas de medida deben mostrar la relación entre las principales prácticas y los comportamientos que son fuente de creación de valor, traducido este último en el cumplimiento de los objetivos (Boudreau y Ramstad, 1997). Además, se pone de manifiesto el papel estratégico de la dirección de recursos humanos, que operacionaliza, concreta y demuestra el principio de que las personas son el elemento clave, constitutivo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Sánchez-Rude, 2000). Los procedimientos de valoración monetaria utilizados para determinar el valor de los programas de gestión de recursos humanos se han basado en la contabilidad tradicional o el análisis de la utilidad, métodos que han quedado desplazados por otros más sencillos conceptualmente y de aplicación más inmediata, como el enfoque inverso, de cálculo de costes, de benchmarking interno y externo, de impacto en los resultados y del departamento de recursos humanos como generador de resultados. También se han empleado otros enfoques como por ejemplo, el basado en los indicadores clave o de registro general del sistema de gestión de recursos humanos,

el basado en la reputación o valor de los servicios del departamento de recursos humanos y métodos experimentales y estratégicos (Albizu y Landeta, 2001).

En este trabajo proponemos la realización de un diagnóstico cultural de la empresa, enmarcado dentro de un contexto social y de recursos humanos, con el que se detecten disfunciones que dificulten el fomento de la ética profesional. Para ello, exponemos las etapas que debe tener la auditoría cultural, una metodología de análisis y varios instrumentos de diagnóstico. Finalmente exponemos unas breves conclusiones y la bibliografía utilizada.

2.- La cultura empresarial como elemento integrador del personal de la empresa.

Existe una relación entre la cultura organizacional, compartida por todas las personas de la empresa y la ética profesional de cada empleado, que se refleja en sus acciones cotidianas. La cultura no es fácil de determinar ni de medir, aunque existen herramientas útiles para su gestión.

Siguiendo a Llopis (1992), definimos la cultura como un “conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por todos los miembros de una determinada empresa, que describe la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con clientes, proveedores y entorno”. La cultura tiene un carácter cualitativo y común, pues es compartida entre todas las personas de la empresa. Cabe recordar que es diferente de la filosofía de la empresa, ya que la cultura se basa en comportamientos y engloba elementos externos a la organización.

Algunos de los elementos que componen la cultura empresarial son (Llopis, 1992):

- Historia. Son las actuaciones y hechos concretos acaecidos anteriormente en la empresa, como la evolución de la estructura de la organización, las actuaciones

de los personajes clave (fundadores, presidentes, directivos), la historia social o la evolución de los productos (diversificación, ampliación o reducción de gama).

- Mitos, leyendas y anécdotas. Son la relación de sucesos que tienen más de tradicionales o de ideales que de históricos y verdaderos. Proporcionan a los empleados motivos de satisfacción y orgullo.
- Creencias y valores compartidos. Los valores definen cómo y qué realizar para que la empresa considere satisfactorias unas determinadas pautas de comportamiento. Son normas sobre cómo actuar. Tener unos valores ampliamente compartidos fortalece a la cultura empresarial. Las creencias son opiniones sobre distintos aspectos de la empresa: las metas, las ventajas competitivas, los productos, la dirección de personal, etc.
- Rituales, ceremonias y convenciones. Los ritos son prácticas habituales, obedecen a ciertas reglas y procedimientos formales e informales, y son interpretados como un simbolismo de referencia. Las ceremonias son actos de reforzamiento cultural que obedecen a reglas formales e informales. Las convenciones se realizan en un lapso de tiempo normalmente establecido de antemano. El ritual se observa cada día, mientras que la convención se realiza por periodos de tiempo más amplios.
- Símbolos materiales. Por ejemplo, el vestido, los edificios, los coches oficiales, el mobiliario, la decoración interior, la ubicación del sitio de trabajo, las instalaciones o la calidad y novedad de los equipos.
- Símbolos inmateriales. Por ejemplo, la manera en que se llama a los empleados, los contactos informales, privilegios concedidos, títulos del puesto, el número de empleados a los que hace falta consultar para contactar con un directivo, etc.

- La comunicación. Es el conjunto de palabras con que expresamos nuestras ideas y nuestros sentimientos y más específicamente, el estilo y modo de hablar y escribir peculiar de cada cual.

A la hora de analizar la cultura empresarial debemos tener en cuenta la orientación de la empresa, que puede basarse en los clientes, el personal, los resultados y la capacidad de prestaciones, la innovación, los costes, la empresa y/o la tecnología.

Cuando se estudia el estado de la empresa cabe preguntarse si es adecuada la cultura a la estrategia en el sentido proactivo de la empresa tendente a adaptarse a las circunstancias del entorno. También se debe considerar la relación con la fase del ciclo de vida organizacional y el desarrollo de estrategias de negocio concretas.

Hay que tener en cuenta que la relación entre estrategia y cultura siempre está vigente, y que no existe una cultura óptima para todas las empresas del mercado, por lo que es conveniente identificar los aspectos de la cultura que refuerzan las estrategias. Si no son los actuales ¿debe modificarse la cultura cuando no esté de acuerdo con la estrategia? o ¿deben rechazarse las estrategias cuando no están de acuerdo con la cultura? Es más fácil cambiar la estrategia que los comportamientos de todos los miembros de la empresa, por lo que sólo debe hacerse un cambio cultural radical en circunstancias excepcionales. De todos modos, un cambio de cultura depende de la necesidad de implantar una nueva estrategia, la fortaleza de la cultura existente, la existencia de subculturas o el nivel de enfrentamiento real entre ambas, por ejemplo.

3.- La auditoría sociolaboral y la cultura de la empresa.

La auditoría en general es una exigencia que responde a las necesidades de los diferentes grupos sociales que interactúan con la empresa, como los inversores,

accionistas, socios, cooperativistas, etc., de disponer de información clara, veraz, suficiente, oportuna y económica para poder tomar decisiones correctas.

Tal y como sucede con la auditoría en general, la sociolaboral tiene como fin último mejorar la eficacia de la empresa, utilizando como variables intermedias, la gestión de personal. Por tanto, estudia los hechos observados en función de su contribución al desarrollo de la empresa por una parte, y a conseguir satisfacer las necesidades y aspiraciones del personal, por otra.

El informe de resultados de este análisis muestra la evolución de los datos básicos de gestión que permiten a las empresas ajustar su estrategia y reformular su estructura para poder adaptarse al mercado y ajustarse a las necesidades del mercado. Graig-Cooper y Baker (1994) afirman que, en general, una organización no puede cambiar tan deprisa como exige el mercado, por lo que las empresas deben estar ajustando su estrategia y reformulando su estructura continuamente. En este contexto, la auditoría es vital para obtener información de calidad: si no conocemos la evolución de nuestros datos básicos de gestión, no podremos actuar adecuadamente. Para responder a las exigencias de una reglamentación social bien provista, establecer una administración de personal fiable y poner en marcha una política de desarrollo humano y social, las empresas deben elaborar un conjunto de procedimientos los cuales serán más ricos y complejos dependiendo del tamaño, el grado de descentralización y los objetivos de la política social.

Por lo general, se entiende que la auditoría es un proceso de investigación y evaluación independiente sobre la información contenida en los estados financieros de una organización (de la Poza, 1993). Si la información no se centra en el aspecto económico, sino en el ámbito social de la empresa, estamos ante una auditoría sociolaboral, variante o modalidad reciente de desarrollo (Suárez Suárez, 1990). En

función de la materia que se va a analizar y de los métodos adoptados, su definición evoluciona, no existiendo un término normalizado. Así se habla de auditoría social, auditoría laboral, auditoría sociolaboral, auditoría de personal, control de la función de personal o auditoría de los recursos humanos.

La auditoría consiste en la aplicación de unas normas y procedimientos establecidos que permiten al auditor formular una opinión sobre la situación social de la empresa. Algunos autores creen que esta opinión es suficiente y otros que no, pero en cualquier caso debe ser lo más objetiva posible. Por supuesto, el auditor debe realizar su trabajo cumpliendo con su propia ética profesional (transparencia, diligencia, comunicación, objetividad, etc.), aunque este no es el tema de este trabajo. Básicamente, el auditor aprecia el desarrollo de las operaciones de acuerdo con la reglas en vigor, por ejemplo, las que se indican a continuación:

- a) Las disposiciones legales o reglamentarias.

Las prácticas de la empresa deben ser conformes con la Constitución (derecho al trabajo; no discriminación; derecho a la huelga; derecho a sindicarse, etc.), las normas internacionales (tratados internacionales, derecho social europeo) y las diversas leyes y decretos.

- b) Las fuentes convencionales: acuerdos interprofesionales, convenios colectivos nacionales, regionales o locales. El auditor deberá verificar la conformidad de las prácticas de la empresa con las disposiciones del derecho del trabajo y la seguridad social, así como aquellas convenciones y acuerdos aplicables a la empresa.
- c) Los procedimientos internos. Muchos procedimientos se formalizan por escrito a través de diferentes formas: manuales, guías de procedimientos, etc. Estos procedimientos forman parte de la cultura de la empresa.

d) Los usos y procedimientos no formalizados. En ausencia de procedimientos escritos, existen frecuentemente prácticas y usos que se aplican habitualmente. Estos procedimientos informales paliar la insuficiencia o la inadaptación de los procesos formales y, al igual que los anteriores, forman parte de la cultura de la empresa.

Como consecuencia de este análisis de procedimientos existentes, el auditor debe verificar que los procesos de gestión interna son el reflejo exacto de las políticas definidas en la empresa y están adaptadas a la cultura actual. Con este fin, podemos plantear dos cuestiones: ¿Son los procedimientos el reflejo exacto de las orientaciones actuales elegidas por la empresa en el terreno de lo social? y ¿Pueden mejorarse para conseguir los objetivos fijados? En este último caso se refleja la relación entre la cultura de la empresa y su estrategia.

La auditoría no sólo diagnostica el pasado, sino que observa el presente y aconseja sobre una evolución futura. En el informe del auditor se analiza la empresa y se proponen acciones. Su finalidad es determinar lo que se ha hecho, apreciar lo que se está haciendo en la actualidad y recomendar posibles actuaciones futuras. Auditar es conocer para actuar, y tan insuficiente es sólo conocer y no actuar como actuar sin conocer (Ordóñez, 1995).

En la literatura existen diferentes definiciones del concepto de auditoría sociolaboral, la mayoría procedentes de la escuela francesa. Así, Vatiez (1988) considera que es a la vez un instrumento de dirección y de gestión, que a semejanza de la auditoría financiera o contable, en su materia, tiende a estimar la capacidad de la empresa o de una organización para dominar los problemas humanos o sociales que se produzcan en el entorno, y administrar los que puedan crear por el empleo del personal necesario en su actividad. Para Couret e Igalens (1988), la auditoría tiene como misión

analizar cada factor de riesgo y proponer las recomendaciones con el fin de reducirlos. Por otra parte, Nevado (1999) la define como un instrumento de gestión social que, utilizando una metodología y herramientas parecidas a las aplicadas en otros estudios, permite una mejor administración, gestión, eficacia y eficiencia de las relaciones humanas en la empresa.

En cualquier caso, queda claro que el diagnóstico viene referido a un campo determinado de aplicación, los grupos sociales internos y externos de la empresa, con especial hincapié en los recursos humanos. Por tanto, se considera como una herramienta de gestión social que permite crear políticas de influencia en los actores de la empresa para crear nuevos contextos organizativos. Es un elemento operacional de actuación que permite establecer los planes y objetivos del sistema social. La auditoría es una herramienta de diagnóstico de problemas y puntos fuertes de la empresa. Los problemas se tratan de solucionar proponiendo alternativas, los puntos fuertes se aprovechan y maximizan con el fin de obtener ventajas competitivas. Es un elemento de diagnóstico que nos permite detectar corrosiones en la articulación socio-técnica (sistema social y sistema organizativo). Además, es un elemento integrador que origina retroalimentación que nos ayuda en el acercamiento del sistema social y subsistema técnico.

La auditoría social es un instrumento de medición-evaluación que nos permite objetivar y cuantificar la realidad de la empresa en la medida de lo posible, pues el tratamiento de la información cualitativa, habitual en el área de recursos humanos, suele suponer una pérdida de información. No obstante, las técnicas que se aplican tienen cierta semejanza con el ámbito financiero. Su éxito se basa en la calidad de la información transmitida a la dirección, en su voluntad y su capacidad para explotarla y en la puesta en marcha de las recomendaciones y su seguimiento. Es necesario que la

dirección general considere que la auditoría social es una herramienta de gestión necesaria. Esta voluntad se plasma en la puesta en marcha de las acciones correctivas sugeridas por el informe y su seguimiento. Al finalizar la misión de la auditoría social, se formulan cierto número de recomendaciones, de las que la dirección hace una elección y fija prioridades. Es necesario igualmente determinar las modalidades y las responsabilidades de seguimiento.

Como el principal objeto de la auditoría sociolaboral es la función de personal, la aplicación de métodos y medios de observación propios de otras disciplinas no puede hacerse sin tener en consideración ciertas realidades propias de la gestión de personal, como son, que la observación modifica el estado del campo considerado, que la parte de lo cualitativo es importante en el campo social y que el pilotaje social es, con frecuencia, un ámbito de conductas irracionales, individuales y colectivas, por ello, es imprescindible tenerlo en cuenta. Estas características llevan consigo, por ejemplo, que los resultados recogidos en materia social sean más difíciles de interpretar que en otras materias, por lo que el auditor debe tener algunas técnicas particulares para recoger y analizar las diferentes informaciones.

4.- El diagnóstico de la cultura empresarial.

Podemos definir la auditoría cultural como un proceso que permite conocer cuál es la personalidad común de la organización, a través de herramientas que pueden hacer que las creencias se hagan visibles.

Un análisis completo de la cultura empresarial comprende el diagnóstico, un enjuiciamiento y una configuración activa (Pumpin y García Echevarría, 1988).

<i>Fases</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Output</i>
Diagnóstico	*Encuesta sistemática e	Visualización de la cultura

	interpretación de síntomas a elegir con ayuda de instrumentos de diagnóstico.	empresarial.
Enjuiciamiento	*Consenso sobre el estado de la cultura actual. *Enjuiciamiento de la fuerza de penetración de la cultura actual. *Fijación de la cultura que debe alcanzarse.	Cultura empresarial que debe alcanzarse.
Configuración activa	*Cuidado de la cultura. *Desarrollo de la cultura. *Modificación de la cultura.	Anclaje de las normas conformes a las estrategias, perfil de valores y formas de pensar.

Existen varias limitaciones para poder desarrollar un proceso de diagnóstico cultural. Por ejemplo, la medición de información cualitativa, que es difícil de llevar a cabo por su propia naturaleza. Otra barrera es el nivel de estudio, que debe comprender a todos los individuos de la organización en todos sus niveles, pues la cultura es compartida entre todos. Además, la auditoría debe realizarse profundamente para que los resultados no puedan ser tergiversados o mal interpretados.

Desde el punto de vista de la auditoría estratégica, el análisis cultural tiene tres dimensiones básicas:

1. ¿Cuál es la cultura actual?
2. ¿Cuál es la cultura deseable para alcanzar el éxito corporativo?
3. ¿Se debe cambiar o reforzar la cultura?

El principal objetivo de la auditoría cultural es la identificación de diferentes síntomas culturales que nos permitan determinar qué cultura sigue la empresa de

acuerdo con una tipología predefinida. Para ello tenemos que realizar una descripción de la cultura de la empresa y sus elementos y un diagnóstico para identificar los objetivos que no se están cumpliendo. Es conveniente determinar las consecuencias o relación que tienen esos aspectos con la consecución de los fines de la organización para realizar una correcta adecuación entre ambos.

Otro aspecto relevante es la determinación de los responsables de la auditoría cultural. ¿Debe ser gente de dentro o de fuera de la empresa? Lo ideal es una combinación, de modo que los auditores, expertos externos, aporten su punto de vista independiente y su experiencia metodológica y los empleados de la organización su experiencia y conocimientos de la empresa. En cualquier caso, es necesaria la participación tanto de la dirección como de los empleados.

De manera resumida, las etapas del diagnóstico cultural que analizan los fenómenos según su complejidad, desde los más simples hasta los más complejos, son las siguientes (Thévenet, 1991):

1. Visita física a todas las secciones.
 - Identificación de los símbolos materiales e inmateriales.
 - No confundir imagen corporativa con cultura empresarial.
 - Realización en un corto período de tiempo.
2. Revisión de los registros de la empresa.
 - Recoger información que posteriormente será contrastada.
 - No existen unos documentos ideales, dependen del estudio.
 - Resumen de aspectos sobre los que recoger información.
3. Realización de encuestas.
 - Contrastar la información con todos los que tengan que ver con la firma.
 - Diferentes modelos en función del grupo de interés.

- Respetar el anonimato.

La recogida de informaciones no proporciona directamente una descripción de la cultura de la empresa, sino de los elementos y de su interacción. El responsable puede obtener diferentes “pistas” sobre la cultura y todas deben ser analizadas. La cultura de una empresa no se descubre fácilmente, ni se expresa sólo con algunas palabras o frases: se trata de un conjunto de proposiciones que el consultor ha podido valorar. La recogida de datos es una recopilación de la información obtenida de los distintos índices que se han definido para el estudio. Ningún índice basta por sí mismo, y no es tanto una colección de informaciones necesarias recogidas, como una red de índices que se estructuran en torno a algunas hipótesis sobre los rasgos dominantes de la cultura. Existe una limitación en cuanto a la premura de la dirección por la obtención de resultados y la corrección de posibles debilidades. Otra barrera es la determinación del material necesario para realizar el análisis, pues algunos elementos de la cultura son vagos e imprecisos. Por supuesto, la recogida de información debe ser facilitada por la empresa y no debe exceder de su capacidad de colaboración.

4.1.- Metodología de actuación.

En primer lugar, el auditor debe identificar los factores claves, internos o externos, que influyen en las características actuales de la cultura empresarial. El origen de estos factores, que han sido generados a través de décadas y que se encuentran vinculados a su tradición, constituyen el resultado de diferentes caracterizaciones, cuyo origen pueden ser las personas individuales, el campo de actividad de la empresa (el sector, los mercados, los productos, las tecnologías, los clientes), las condiciones y dependencias jurídicas, económicas y sociales, la fase del ciclo de vida en que se encuentre la empresa o el entorno local, por ejemplo.

En segundo lugar, hay que definir cuál es la cultura global de la empresa y la existencia o no de diferentes subculturas, esto es, valores que solamente comparten una parte del personal. Frecuentemente, se plantea la pregunta sobre la homogeneidad que posee el entramado que se ha determinado en opiniones, normas y valores. Podemos encontrar varias subculturas en una empresa, que pueden fomentarse si enriquecen la cultura global o intentar erradicarse si la destruyen e interfieren negativamente en los objetivos de la empresa. La distinción de unidades potentes y homogéneas en la empresa puede ser incluso apropiada para fomentar su competencia y eficiencia. Una cultura global fuerte tiene que estar propiciada por los directivos de la empresa e incluir a las distintas subculturas que puedan existir.

En este sentido, ha quedado demostrado que la cultura global y las subculturas en las empresas jóvenes apenas se perciben. En la fase fundacional la estructura empresarial comienza a caracterizarse sin que se destaquen subculturas importantes. Éstas empiezan a obtener una cierta dimensión con el crecimiento de la empresa. Si no se realiza ningún esfuerzo para la identificación del personal con la empresa en su conjunto, como contrapeso, las subculturas se van acentuando y es cuando comienza a diluirse la cultura que identifica a la empresa llegando incluso a crear la necesidad de una fuerte personalidad que vuelva a recuperar la identidad global de la empresa.

También los instrumentos de dirección y gestión influyen en la cultura empresarial, así que debe existir una armonización. Además, una cultura empresarial fuerte ofrece las mejores condiciones para la utilización con éxito y con sentido de los instrumentos de dirección. Por otra parte, es necesario conocer las fuerzas que fomentan el cambio y las que lo obstaculizan para crear una cultura fuerte.

4.2.- Instrumentos de diagnóstico.

El auditor tiene a su disposición varios métodos o herramientas para facilitar su análisis. El estudio de los documentos y una visita a la empresa facilita una primera visión sobre la cultura empresarial. También se pueden utilizar cuestionarios anónimos, la observación de una sesión del comité directivo de la empresa y otras encuestas, con lo que el experto obtiene datos adicionales. Son importantes las entrevistas individuales con trabajadores de todos los niveles de la empresa porque ofrecen una información más rica y completa de la que se podría obtener solamente a través de cuestionarios, por ejemplo.

Para empezar a analizar los documentos de la empresa se realiza en primer lugar una lista de la documentación deseada. Obviamente, si la organización es lo suficientemente grande será imposible repasar todos los papeles de todos los departamentos, por lo que es necesaria esta selección previa. Si con este estudio no se identifica cuál es la estrategia de la empresa, punto clave en la definición de la cultura, ésta se debe concretar con posteriores entrevistas a los directivos. A partir de este análisis documental, se pueden establecer diferentes puntos de referencia para el diagnóstico, o al menos para las cuestiones en las que hay que profundizar en las entrevistas personales.

Para realizar un buen estudio documental no hay que ignorar la información externa, pues es fácil y rápidamente accesible. Por ejemplo, el auditor puede recurrir a los sindicatos profesionales, los centros de documentación, las publicaciones económicas o los textos y estudios publicados sobre la empresa. Así mismo, el auditor debe preguntarse sobre el origen, objetivo, autor, circunstancias y destino de los documentos utilizados. Además, no hay que limitarse a los documentos informativos (periódicos empresariales, notas de servicio); los procedimientos, manuales y catálogos también son interesantes.

Otro recurso de obtención de información es la realización, de forma espontánea por parte del auditor o de los responsables, de una visita detallada a la empresa. Entre otros aspectos deben considerarse el tipo de edificios, la limpieza, la forma de recepción, las formas de contestar al teléfono, otros símbolos externos (como uniformes o aparcamientos), los tabloneros de anuncios, el comportamiento del personal, el grado de automatización, etc.

También se debe diseñar y realizar un cuestionario escrito. Si la empresa es grande conviene seleccionar una muestra representativa de trabajadores para no perder demasiado tiempo y dinero en este proceso, mientras que si la empresa es pequeña, es mejor pasar la encuesta a todos los trabajadores, con lo que se obtiene una información completa. En cualquier caso tiene que prepararse un buen cuestionario, para lo cual a veces es necesario incorporar especialistas externos. Al personal se le invita con una carta a que conteste a la encuesta, a ser posible, de una forma espontánea e independiente. Lo que hay que asegurar es una total discreción y que las respuestas serán anónimas. La información del cuestionario se suele tratar con medios informáticos y paquetes estadísticos útiles a tal efecto. Las preguntas del cuestionario deben versar, por ejemplo, sobre los siguientes temas: orientación básica de la cultura empresarial, formas de colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos, mecanismos de las carreras profesionales, comportamiento, comunicaciones, características del personal, preferencias de los departamentos y secciones, puntos fuertes y débiles de la empresa, campo de trabajo personal, etc.

Por otra parte, también son fuente de información las observaciones de las reuniones de la alta dirección de la empresa. Estas observaciones deben concentrarse, sobre todo, en el contenido de las sesiones, rituales, actuaciones simbólicas y la interacción entre los participantes. Dentro del marco del análisis de interacción se

registra, y sobre todo debe considerarse, la frecuencia de las interacciones entre los diferentes participantes en las sesiones, quién contesta a quién, quién interrumpe a quién, quién calla, quién reacciona con frases duras, etc. En cuanto al análisis de los contenidos se consideran los documentos, las distribuciones en el tiempo, los particulares interesados y desinteresados, etc. Al respecto del análisis de las actuaciones rituales y simbólicas, así como las interacciones, hay que observar el ordenamiento de la mesa, la forma de sentarse en la mesa de reuniones, la mímica y gesticulación, orientación simbólica transmitida, atmósfera, comportamiento conflictivo, comportamiento crítico, etc.

Las entrevistas individuales con colaboradores elegidos en los diferentes niveles de la empresa constituyen la base de todo el diagnóstico. El entrevistador tiene que aclarar y concretar los resultados que ha logrado hasta ahora e informar sobre problemas específicos y sobre los aspectos poco claros. Si el entrevistador sabe escuchar, estas entrevistas son una mina para descubrir cuáles son los síntomas culturales de la empresa. La estructura de la plantilla de personal no se considera en las entrevistas individuales, al contrario de lo que sucede en las encuestas. Por lo general, no se deben realizar más entrevistas con los miembros de los cuadros directivos que los que corresponden a la estructura. Son personas de gran interés para las entrevistas aquellos representantes de opiniones concretas dentro de la organización, el presidente del consejo de empresa, el responsable de la oficina de reclamaciones, los telefonistas, aprendices, trabajadores que han entrado más recientemente, empleados más antiguos, etc. Las entrevistas aportan gran información sobre la situación presente y también sobre la percepción del pasado.

Existen dos clases de entrevistas: las que buscan informaciones precisas y las realizadas sobre una muestra seleccionada. Por lo que respecta al primer tipo,

entrevistas dedicadas a la recogida de hechos, acontecimientos o precisiones en relación con el material recolectado, el interlocutor suele estar designado por la dirección. Un directivo responsable del departamento de personal o de relaciones exteriores estará con frecuencia en condiciones de responder a estas primeras preguntas; posteriormente, los responsables operativos le sustituirán. El segundo tipo de entrevistas es más interesante en cuanto al método. Se trata de hacer dialogar a los miembros de la organización con el fin de recoger información adecuada. Estas entrevistas proporcionan información útil para definir una visión actual de la historia, sus acontecimientos importantes y su impacto sobre el funcionamiento de la empresa, precisar el sistema de valores y concretar los procedimientos para hacer las cosas.

Por ejemplo, algunas preguntas que se pueden realizar en la entrevista relacionadas con la cultura son las siguientes: ¿podría decirme en qué circunstancias se fundó la empresa? ¿quién participó en su creación? ¿cuáles han sido los problemas críticos en su comienzo? ¿qué queda hoy en día de esa fase de creación? ¿cuáles serían los acontecimientos críticos que han jalonado la historia de su empresa? ¿recuerda acontecimientos que hayan causado a la empresa problemas para los que no se dispusiera de una solución apropiada? ¿cómo reaccionaron los miembros de la organización ante estos incidentes? ¿cómo respondieron? ¿cómo se pueden interpretar las respuestas dadas? ¿cuál es la razón de ser de la empresa, su misión fundamental? ¿cuáles son sus actividades o productos típicos? ¿qué es un buen producto? ¿un buen negocio? ¿una buena carrera profesional? ¿cuáles son las actividades o los productos que su empresa nunca haría? ¿parece que la empresa se inclina hacia el pasado, el presente o el futuro? ¿cómo se expresa eso? ¿qué valores motivan al personal? ¿en qué circunstancias la empresa recurre a esos valores? ¿los procedimientos de gestión son coherentes con esos valores? ¿a qué empresa se podría comparar u oponer? ¿por qué?

Otras posibles herramientas de diagnóstico que se pueden utilizar son, por ejemplo, encuestas complementarias, análisis de los tiempos de los directivos, encuestas de clientes, encuestas con proveedores, participación en las convenciones de clientes, etc.

4.3.- Expresión de los resultados de diagnóstico.

Finalmente, el auditor está preparado para exponer las fortalezas y debilidades de la cultura empresarial a la dirección de la empresa y, a ser posible, ante la totalidad del personal. No se debe tratar de una exposición puramente cuantitativa de las percepciones culturales, por lo que es recomendable la exposición de ejemplos reales. En el caso de los grupos de empresas, hay que tener en cuenta que cada empresa tiene su propia cultura, por lo que es difícil determinar una cultura global.

4.4.- Aplicación de las recomendaciones propuestas.

A partir del análisis realizado, el auditor propone una serie de mejoras que deben implementarse en la empresa, sin olvidar su seguimiento. Para ello, primero se deben localizar los materiales básicos necesarios para realizar estos cambios. En segundo lugar, hay que colaborar con la empresa en el seguimiento de las acciones llevadas a cabo. Los empleados han de valorar regularmente las primeras hipótesis formuladas y, como mínimo, deben participar aportando, completando y explicando la información obtenida.

Este análisis supone a la empresa la reflexión sobre su propia cultura, que la lleva a enfocar sus problemas de gestión y de funcionamiento con una visión diferente, lo que ya constituye una operación de cambio. Además, la empresa debe atribuirse los resultados de la gestión que constituyen un patrimonio común para el futuro.

5.- Conclusiones.

La cultura empresarial y la ética profesional están ligadas e interaccionan entre sí. La cultura representa todos los valores compartidos por los miembros de la empresa y tiene un alto componente cualitativo. La ética se refiere a la generación de beneficios con resultados satisfactorios para todos. No basta con hacer las cosas correctas, sino correctamente. Los directivos deben considerar la descentralización en la toma de decisiones y el compromiso de los empleados, por ejemplo, para fomentar estas prácticas e integrar nuevos modelos de gestión de carácter ético. Por otra parte, deben evitar los comportamientos poco recomendables como la violación de los derechos humanos o la contaminación industrial, por citar algunos.

Toda esta información social es fundamental para la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa. Puede ser recogida en diversos documentos, como el balance social, las memorias sociales o los informes de auditoría sociolaboral. Esta última tiene como objetivo mejorar la eficacia de la empresa corrigiendo las desviaciones observadas respecto a una serie de indicadores predeterminados.

En este trabajo proponemos la realización de un diagnóstico cultural de la empresa, enmarcado dentro de un contexto social y de recursos humanos, con el que se detecten disfunciones que dificulten el fomento de la ética profesional. El resultado debe ser capaz de contestar a las siguientes cuestiones: ¿Cuál es la cultura actual?, ¿Cuál es la cultura deseable para alcanzar el éxito corporativo? y ¿Se debe cambiar o reforzar la cultura?

La cultura está presente a todos los niveles en la empresa. Para realizar un buen diagnóstico, el primer paso consiste en estudiar los diferentes elementos culturales, como la historia empresarial, los mitos, leyendas y anécdotas, las creencias y valores

compartidos, los rituales, ceremonias y convenciones, los símbolos materiales e inmateriales o la comunicación. Con esto, se puede determinar el tipo de cultura existente en la empresa. Por supuesto, se debe tener en cuenta el carácter de la estrategia general. Otra función previa al análisis que va a realizar el auditor es el estudio de diferentes leyes, reglamentos, normas, procedimientos internos, usos y costumbres de la empresa.

El proceso de diagnóstico cultural comienza con la determinación de la metodología de actuación. El auditor debe identificar los elementos internos y externos clave que influyen en las características de la cultura empresarial. También se debe definir la cultura actual y las subculturas que pueden existir relacionadas con grupos de empleados específicos.

En segundo lugar, exponemos algunos instrumentos de diagnóstico como son el análisis de diversos documentos, las visitas a la empresa, la observación de las reuniones de trabajo, los cuestionarios realizados a una muestra de los empleados de la organización o las entrevistas a los directivos y a ciertos trabajadores clave para el negocio. En este último caso se debe preparar la entrevista cuidadosamente seleccionando las preguntas adecuadas para obtener la información requerida con el fin de obtener resultados útiles para la toma de decisiones.

Posteriormente, se diseña la difusión de la información recogida para su aparición en el informe social, teniendo en cuenta que la transmisión de la misma debe ser muy divulgativa para que todos los miembros de la empresa, tanto directivos como trabajadores, entiendan los resultados. No se debe tratar de una exposición puramente cuantitativa, sino que conviene exponer algunos ejemplos concretos para facilitar su comprensión.

Finalmente, se aplican las recomendaciones propuestas por el auditor y se hace un seguimiento. La razón de este seguimiento es la aclaración de dudas o malas aplicaciones de las sugerencias del auditor, que está continuamente pendiente de su correcta aplicación.

Bibliografía

Albizu Gallastegui, E. y Landeta Rodríguez, J.: 2001, Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica (Pirámide, Madrid).

Barceló Llauger, M. (dir): 2001, Hacia una economía del conocimiento (ESIC editorial, PriceWaterhouseCoopers, Madrid).

Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M.: 1997, “Measuring intellectual capital: learning from financial history”, Human Resource Management Journal 36(3), 343-356.

Candau, P.: 1985, Audit. Social. Méthodes et techniques pour un management efficace (Vuibert, París).

Couret, A. e Igalens, J.: 1988, Audit social (PUF, París).

Graig-Cooper, M. y Baker, P.: 1994, Auditoría de gestión (Ediciones Folio).

Nevado Peña, D.: 1999, Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos (Ediciones de la Universidad de Castilla la Mancha, Cuenca).

Nevado Peña, D. y López Ruíz, V.: 2002, “Indicadores del capital intelectual: el caso de las entidades de crédito”, Partida doble 132, 58-69.

Llopis Taverner, J.: 1992, La cultura de la empresa (CAM y Universidad de Alicante, Madrid).

Ordóñez Ordóñez, M.: 1995, La nueva gestión de los recursos humanos (Ediciones Gestión 2000).

Parra Luna, F.: 1989, El balance social de la empresa como instrumento de gestión (Deusto, Bilbao).

Pumpin, C. y García Echevarría, S.: 1988, Cultura empresarial (Díaz de Santos, Madrid).

Suárez Suárez, A.S.: 1990, Curso de introducción a la economía de la empresa (Pirámide, Madrid).

Thévenet, M.: 1991, Auditoría de la cultura empresarial (Díaz de Santos, Madrid).

De la Poza Lleida, J.M.: 1993, Principios de auditoría sociolaboral (Deusto, Bilbao).

Sánchez-Rude, C.: 2000, “La medición de las prácticas de Recursos Humanos”, Capital Humano 134, 22-32.

Vatier, R.: 1988, Audit de la gestion sociale (Les éditions d’organization. París).