

**CULTURA Y DESARROLLO ECONÓMICO**  
**Del Academio Numerario**  
**EXCMO. SR. DR. D. JOSÉ CASAJUANA GIBERT**

**1- ¿Un horizonte postindustrial?**

Estamos en el umbral de cambios trascendentales en lo económico-social, porque las crisis económicas ya no son epidémicas, sino endémicas: se habla de crisis crónica de la economía, pero en el fondo, el problema reside en querer continuar con las estructuras antiguas, y no afrontar las realidades de nuestros tiempos. El llamado *New Global Order* surge de la confluencia de dos factores decisivos: la mundialización de la economía y el impacto de las nuevas tecnologías.

Por un lado, la economía se ha instalado en la “aldea global” y esto significa multinacionalización financiera y productiva, macro-regionalización en la gestión y, por consiguiente, desnacionalización empresarial y apertura a los mercados abiertos y permeables (GATT, CEE, Mercosur, etc.). Por otro lado, esta situación es debida, en parte a las nuevas tecnologías de información, comunicación y transporte, que están transformando, profundamente, la economía de los pueblos, la organización de las empresas, las identidades colectivas y hasta los enfoques de la educación.

Touraine (1969), Bell (1973) y Nelson (1995) se han referido a esta *sociedad postindustrial*, a esta *cibersociedad*, que se siente lejana del sector primario agropecuario y a punto de superar el sector secundario o industrial. La terciarización (comunicaciones y transportes), parece incluso, haber dado paso a un sector cuaternario de servicios, información y tecnología en el marco de mundialidad o realidad global.

Una cosa parece imparable: la transición a una nueva mentalidad, superadora de la cosmovisión industrialista. Esto, sin embargo, nos plantea dos grandes interrogantes: ¿cómo ha de ser la empresa del nuevo desarrollo?, y

¿cómo ha de ser la base social de este desarrollo?.

## **2-. La cultura de la nueva empresa**

### *2.1. La empresa competitiva.*

A partir de la crisis energética de los años setenta, se experimenta un profundo cambio en las organizaciones empresariales, con la llamada “revolución japonesa”. Japón no disponía de riquezas, ni de materias primas y no era, ni tan sólo agrícolamente suficiente. El país había quedado arruinado por la guerra. El nuevo modelo japonés nos hace comprender que la empresa es un “sistema abierto”, orientado hacia el cliente, y que debe centrarse más en el “proceso” humano (proveedores, trabajadores, clientes), que en el producto como fin en sí mismo. Así debemos considerar con Fea (1993) que la satisfacción del cliente debe ser la principal orientación de la empresa dinámica y esta referencia tiene que ser el objetivo de todo proceso operativo en todas las microunidades de la empresa. “Esto se logra introduciendo el concepto de cliente interno de forma que el próximo en la línea (*next in line*), la unidad que sigue en el proceso, se transforma en el Cliente, el cual debe estar completamente satisfecho del “output” recibido. De esta forma, se configura una cadena ininterrumpida que, partiendo de los proveedores externos de materias y servicios, llega hasta el cliente final, manteniéndose inalterada la orientación a su satisfacción”.

La revolución japonesa supuso, pues, una nueva orientación, transformando el líder en conductor de la cultura organizacional, siendo los trabajadores, su activo más importante.

La “excelencia” de la empresa, es el grado máximo de calidad y se consigue con “cero despilfarro”, satisfacción del cliente y consiguiente beneficio final.

Después de la irrupción del modelo japonés, los desarrollos han marchado en la línea de dotar a la empresa, de una “cultura fuerte”. Las obras de Pascale y Athos (1981), Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters & Waterman (1982), y Aguirre (1994) entre otros, son pioneras en esta línea: El considerar como objetivo a alcanzar la calidad total que significa la plena satisfacción del cliente que motiva el éxito en el proceso (recursos humanos) centrando el factor de éxito en el proceso (recursos humanos), bajo la constante referencia a la satisfacción del cliente, se procura la calidad total como

objetivo a lograr. Para alcanzar esta calidad total, se introduce el mecanismo de mejora continua (Kaizen), combinada con aportaciones a más largo plazo o mejora radical (kairo) propia de la acción del liderazgo. El mejoramiento del proceso nos dará el consiguiente perfeccionamiento del producto (hacer las cosas bien y a la primera). En este sentido, el nuevo producto surgido de esta cultura de empresa de calidad total, será del agrado del cliente y substanciará una ventaja estratégica de competitividad.

La obra de Schein, *Organizational Culture and Leadership* (1985), en la que se otorga al líder la responsabilidad de conducir la cultura de la empresa, será paradigmática.

Esta “cultura organizacional” es definida como “un conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas” (Aguirre 1994:25).

Ese “conjunto de elementos interactivos fundamentales son: la etnohistoria y la etnogeografía de la empresa, las creencias (mitos, religión, ideología y valores), la comunicación (signos, símbolos, rituales y lenguajes) y las culturas materiales (oficios y productos) y formales (organizaciones e instituciones).

La cultura es un “sistema integrado” de elementos interrelacionados, que tiene diversos niveles, más o menos observables, siendo sus funciones principales: cohesionar e identificar al grupo y ser eficaz en la resolución de sus problemas.

## 2.2 La empresa dinámica.

La cultura de la empresa no es algo estático. Vivimos hoy en un mundo turbulento y cambiante, donde las economías planificadas ceden lugar a los mercados libres y competitivos, que operan a gran escala. Además de la globalización de los mercados, la empresa experimenta el vértigo de un cambio acelerado que produce continua obsolescencia. Y todo, en aras de la competitividad por ganarse al cliente.

El cambio necesario en la cultura de la empresa obliga al desbloqueo de los supuestos básicos previos, a la demanda creciente de información y a crear una reingeniería cultural. Sólo las organizaciones que se adaptan a las

nuevas realidades, que “cambian su cultura”, sobreviven.

### 2.3 *Cambio y desarrollo.*

Mientras se pide una “cultura fuerte y sólida” para la empresa, se dice que sólo las empresas que cambian (adaptando su estructura cultural a las nuevas realidades), sobreviven. La cultura debe dar identidad y permanencia a la empresa, pero a la vez, debe mantenerla viva y competitiva, en el cambio adaptativo.

Hay que cambiar la cultura de una empresa, cuando ya no es eficaz; porque a lo largo de la Historia, las circunstancias han dictado las normas y formas para alcanzar la cultura de la empresa. Tratar de permanecer en esquemas culturales que en su momento definieron épocas gloriosas es tanto como pretender alterar la órbita de un planeta. La suma de aportaciones y circunstancias sociales de cada momento, determinan las bases de los cambios operativos y estructurales que derivan con un cambio social.

Es por eso que, cuando una empresa entra en crisis estructural, debe acometer una reforma cultural que lleva tiempo (a veces no menos de cuatro o cinco años) y que afecta tanto a sus señas de identidad (replanteamiento del rumbo de su historia, logotipos, símbolos, etc.), como a sus creencias e ideología (valores, mitos, rituales, etc.), a sus lenguajes (internos y publicitarios), etc.

En el cambio de cultura de la empresa tienen una enorme importancia los líderes. Al igual que en la fundación de la empresa, los líderes deben afrontar problemas como fusiones y absorciones, quiebras de resultados, obsolescencia, etc. En estos acontecimientos, son los líderes los que tienen que crear y conducir la cultura, para que la empresa torne a ser eficaz. Si no hay líderes creativos y fuertes, la empresa no podrá ser reconducida a una nueva forma cultural.

Para Schein, el cambio de cultura de la empresa, cuando ésta se ha hecho ya obsoleta y no es eficaz en la resolución de los problemas (no garantiza la supervivencia de la empresa), pasa por unos procesos: (1) desbloqueo de los supuestos básicos previos, (2) mediante la revocación de la información existente, (3) creación de una nueva seguridad psicológica y (4) redefinición cognoscitiva, y todo ello, para (5) desarrollar unos nuevos supuestos básicos, que permitan eficacia cultural.

Este cambio en los procesos, se realiza mediante una “reingeniería”,

cuyas diez claves (Grouard y Meston, 1995) son: definir la visión, movilizar al personal, catalizar y motivar a nuevos logros, conducir la gestión, materializar los objetivos, hacer participar e implicar, gestionar los aspectos emocionales, gestionar las relaciones de poder, formar e instruir, comunicar intensamente.

Las empresas necesitan, pues, adaptarse a un mundo turbulento y cambiante, competitivo y en constante respuesta de calidad al cliente. Por eso deben de cambiar.

No hay que considerar el cambio como algo letal. Al contrario, el organismo está en constante cambio y cada seis años ha cambiado biológicamente, por completo: no es lo mismo pero es el mismo.

El cambio cultural en las organizaciones, hay que verlo, no como algo perturbador y nocivo, sino como un instrumento de adaptación constante que permite la supervivencia de las empresas, y por lo tanto, de los países donde están ubicadas. El cambio cultural puede venir desde las culturas concéntricas exteriores, o desde los movimientos subculturales.

La cultura de la empresa está inserta en círculos concéntricos superiores (continente, estado, región, etc.). Estas culturas concéntricas superiores son las que impulsan la dinámica de la empresa, de la misma manera que las empresas las impulsan a ellas. Una cultura nacional, plena de vitalidad, garantiza el despliegue y desarrollo económico, a través de sus empresas. A su vez, la cultura de las empresas impulsan la dinámica generativa de una nación. Un cambio en estas culturas, provoca también el cambio cultural de la empresa.

Por otra parte, dentro de la cultura de la empresa, como dentro de la sociedad, hay formas subculturales llenas de vitalidad, que si bien no tienen autonomía propia, no pueden ser relegadas ya que sin su comprensión no se entienden, ni las corrientes sindicales, ni los grupos de clase, ni las fuerzas de presión, etc...

Estas formas culturales, con sus cambios, impulsan la transformación cultural de las empresas.

Consideramos, pues, la cultura de la empresa como una fuerza nuclear del desarrollo de los pueblos, a través de su propio desarrollo organizacional. La atención creciente a la cultura y al cambio cultural en las empresas, constituye una de las claves más importantes para impulsar este desarrollo.

### 3.- Condiciones sociales del desarrollo.

#### 3.1. Empleo y desarrollo.

La era industrial, sobre todo en el siglo XX, se caracteriza por la relevancia que alcanza el trabajo en la estructura social: tener trabajo es tener un lugar en la sociedad. Hay una satisfacción por tener trabajo y el trabajo se ha transformado en un indicador de identidad social, afirmándose abiertamente, en textos legales y proclamas políticas, el “derecho al trabajo”.

Simplificando mucho las cosas se había insistido en la visión del trabajo como algo propio de esclavos (mundo grecorromano), en su dimensión de “castigo bíblico” (a causa de la “caída”, trabajarás con el sudor de tu frente), etc.

Max Weber (1905) en su *Ética protestante y espíritu del capitalismo*, presentó la tesis de que, frente al concepto “católico” de fiesta y no trabajo (en la España del siglo XVII, de cada tres días, uno era “fiesta” de guardar), el protestantismo de inspiración calvinista, introdujo la dimensión “ascética” (redención y purificación) del trabajo. El trabajo era, para Weber, una suerte de ascetismo intramundano, que suponía la negación de la ociosidad y la fiesta, a la vez que exaltaba la moral profesional y el progreso material, como ofrenda a Dios y servicio a la humanidad. Un protestante no sabe “si está predestinado a la salvación, o no”, sino a través de indicios, como el buen hacer y rendimiento de su trabajo (Dios me ayuda y está conmigo).

R. Termes, en su *Antropología del capitalismo. Un debate abierto* (1992), refuta estas tesis, afirmando un capitalismo social en el catolicismo, El capitalismo está presente en el protestantismo inglés, en el catolicismo alemán y hasta en el sintoísmo japonés.

Desde otra órbita, el marxismo teorizó sobre el “trabajador” y sobre la “clase trabajadora”, diciendo que la historia (“materialismo histórico”) no era sino el desarrollo de los “modos de producción” (esclavismo, obrerismo, triunfo del proletariado). Para Marx, las relaciones sociales son relaciones de producción y para Engels, el hombre se ha hecho a sí mismo a través del trabajo.

Sin embargo, el “culto al empleo” es resultado de la relevancia y significado social, en nuestra actual sociedad industrial.

El trabajo es una actividad central de la vida de la persona: la profesión es una de sus identidades, una de sus principales formas de “realización” personal.

Además, el trabajo tiene una clara dimensión social: suma de derechos y deberes, indicador de estatus social, fuente de remuneración económica y poder adquisitivo, capacidad de emancipación y autonomía, etc.

Las funciones principales de la actividad laboral, son: económicas (ganancia-consumo), socio-políticas (nivel de derecho y bienestar), psicosociales (participación, emancipación, utilidad social, etc.).

Existe, pues, en nuestra actual sociedad industrial, toda una cultura “trabajista”, que pide “pleno empleo”, “empleo estable, remunerado, satisfactoriamente, etc.), como configurador de la “clase media”, que da soporte principal a la democracia y la estabilidad social.

Cuando la distancia entre una poderosa y elitista oligarquía y el pueblo desposeído de trabajo y recursos, es grande las tensiones revolucionarias no pueden menos que aparecer. La plena democracia anida en un contexto social de política de empleo, de mayoritarias clases medias y de capitalismo social de equilibrio y redistribución de recursos.

### 3.2. *El fantasma del desempleo.*

Tradicionalmente, el desempleo llegaba “coyunturalmente”, tras grandes crisis financieras (como la de 1929), o tras guerras y catástrofes económicas.

Pero, ahora hemos entrado en una “crisis crónica”, no en una situación epidémica. Parece que no es posible el “pleno empleo” en el horizonte previsible, pues el crecimiento económico no garantiza el crecimiento en el empleo.

Varias son las causas:

- a) Obsolescencia: “Nuestros sistemas de empleo han envejecido. Nos referimos al complejo que constituyen actualmente el mercado, la legislación laboral, la política de empleo, las posibilidades de flexibilidad interna y externa de la empresa, las oportunidades que ofrece o deja de ofrecer el aparato educativo y de formación, la protección social...” (CEE, 1994.11)
- b) Postindustrialismo: “Mientras tanto, el sentido común contempo-

ráneo se resiste a asumir las ideas relativas al agotamiento del modelo socioeconómico y cultural moderno-industrial y al anacronismo de la cultura del trabajo en un contexto de crisis de empleo (acaso más concretamente del modelo de pleno empleo que llega a ser normal a mediados del siglo XX) más que de producción”

(Blanch, 1990.34)

- c) Nuevas tecnologías: Con la informática y la robotización todo avance es generador de destrucción de empleo. Una exigencia para una mayor preparación y especialización del personal al servicio de los nuevos instrumentos, y un duro reto para su adaptación a los empleados de edad poco propicia de asimilar nuevas técnicas y actitudes.

Frente a este hecho, hay tres expectativas ideológicas:

– El optimismo tecnoeconomicista (habrá empleo mediante una gestión eficaz y un crecimiento sostenido y equilibrado).

– El voluntarismo político (redistribución del trabajo, pacto social por el empleo, empleos de “ocupación”).

– El pesimismo capitalista (la tecnología futura no necesita crecimiento laboral. No se necesitan trabajadores sin cualificar, sino unos pocos especialistas. No es posible el pleno empleo. El empleo es un valor “industrial”, propio de la “cultura industrial”, pero obsoleto en la “cultura postindustrial”).

En otras palabras, o se cambia de “cultura del empleo” (el empleo no es el centro de la vida social), o la “cultura de no pleno empleo” de corte postindustrial nos lleva a la depresión social.

Si se reorganiza el “desarrollo postindustrial” contando con la superación de la cultura trabajista, donde quizá, habrá trabajo alternante e intermitente, ocio y turismo, formación continuada, etc., el desempleo no producirá problemas sociales ni depresión individual.

Pero, si se insiste en vivir socialmente en la “cosmovisión industrial” (que reclama pleno empleo), a espaldas de la “realidad postindustrial” (que no puede garantizar el pleno empleo), entraremos en una crisis de desajuste y anacronía social.

Como vemos, el tema de la cultura industrial y postindustrial, es capital para entender la cultura del empleo y desempleo y las contradicciones que el desarrollo económico y tecnológico, comporta.



### 3.3. *Desarrollo y ciclo vital.*

Solemos decir que el período de formación en una comunidad cultural, dura el tercio de su esperanza de vida. Entre nosotros, la esperanza de vida, en la medida en que se acerque a los 90 años, tendremos un período de formación hasta los 30 años, repartidos entre la infancia y la adolescencia.

Hace no muchos años, no existía prácticamente, la adolescencia, pasándose después de un corto periodo de “pubertad”, directamente a la madurez. Hoy, la *menarquia* ha adelantado sus fechas de aparición, a los 12 años, marcando el final de la infancia. Por otra parte, la adolescencia se prolonga hasta la autonomía económica y social, lo que no suele ocurrir antes de los 30 años.

La vida adulta y plenamente productiva se enmarca entre esos 30 años y los 65, en los que oficialmente se da la jubilación.

Finalmente, la vejez, cada vez más larga y que representa el 20% de la población total, se califica de edad postproductiva.

Desde este encuadre cronológico sobre el ciclo vital, debemos señalar que, de hecho, solamente la edad activa (madurez) está en situación productiva y que, sobre ella, descansan las tres otras edades de “desempleados”. Aunque, mientras la infancia y la adolescencia se consideran una “inversión” (formativa) para el futuro, la vejez es considerada como un “gasto” improductivo.

Los jubilados, hasta ahora relegados, han encontrado en su peso electoral un elemento de afirmación político-social. Su voto conservador es decisivo en cualquier consulta electoral y el tema de las “pensiones” figura en todos los proyectos políticos. Sin embargo, el tema no puede quedar en eso y habría que pensar en su reintegración parcial en el tejido productivo y social, sobre todo hasta los 75 años, para evitar su marginación y desvinculación de los proyectos de desarrollo. Es inadecuado que un jubilado, que ha experimentado un “parón” en su actividad laboral, tenga tanto tiempo que tenga que “matar el tiempo”, viviendo a la vez una temporalidad terminal.

El mundo adolescente, que dura en estos momentos casi veinte años (protoadolescencia, mesoadolescencia, postadolescencia) y que representa nuestra inmediata generación de recambio, está experimentando una enorme frustración. Después de haber realizado una enorme inversión en su forma-

ción, se le frustra con salidas estrechas, a base de dificultad de acceder al empleo, a la vivienda, etc. En la misma línea deben ir las reflexiones sobre la infancia.

La vida adulta no se libra de sobresaltos. La continua movilidad del mercado empresarial, obliga a una situación permanente de cambio, a un reciclaje continuo. La precariedad del empleo, su inestabilidad necesaria para la estructuración familiar. El fantasma, sobre todo del desempleo, se cierne sobre las familias y crea desasosiego social.

La cultura del ciclo vital no puede quedar al margen de los programas de desarrollo. Sin una urdimbre social asentada, las convulsiones sociales no son el mejor caldo de cultivo para el desarrollo.

#### **4.- La orientación del desarrollo económico.**

Algunas conclusiones, enunciadas como hipótesis e ideas de reflexión, nos permitirán poner norte a la hora de impulsar el desarrollo económico.

- a) En primer lugar, no podemos dejar de pensar que estamos en una cultura de transición, al filo del cambio de milenio: si en su día, la revolución industrial dejó atrás la revolución que, a falta de otro nombre, llamamos “postindustrial”, definida por la mundialización comunicativa y al desarrollo tecnológico.
- b) En segundo lugar, las empresas siguen siendo el gran motor del desarrollo económico, aunque cada vez más escoradas hacia los sectores terciario y cuaternario. La empresa necesita ser una cultura fuerte y a la vez capaz de adaptarse a este mundo turbulento y cambiante. La redefinición cultural de las organizaciones empresariales, de los últimos veinticinco años, no va a detenerse, de tal manera que nos vemos ya “instalados en la cultura del cambio y en el permanente cambio de cultura” organizacional.
- c) En tercer lugar, hay un problema social grave, unido al desarrollo económico: la sociedad actual “industrial” está esructurada en torno al concepto productivo del trabajo, un bien que empieza a ser escaso. Si la “cultura industrial” afirmaba el pleno empleo y los rendimientos del trabajo garantizaban la circulación del consumo,

hoy, al pasar a la “cultura postindustrial”, se desmontará esa centralidad social-económica del trabajo, ya que por primera vez, crecimiento económico no significa pleno empleo.

El cambio del paradigma “trabajista” industrial, a una sociedad centrada quizá, en un trabajo alternante con la formación y el ocio, no es fácil de rediseñar.

- d) Finalmente, la cultura tanto en su dimensión de cambio de paradigma industrial a postindustrial, como a nivel microcultural en términos de cultura empresarial, se nos presenta como el instrumento más eficaz para conducir las turbulencias del desarrollo. En este sentido, los líderes económicos deben recordar aquella afirmación de Schein: “De hecho, existe la posibilidad, poco considerada en la investigación sobre el liderazgo, de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes esté dado por la habilidad para trabajar con la cultura”.

Sólo el desarrollo cultural garantiza el desarrollo económico y social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre A. (1994) *La cultura de la empresa*. Anthropologica 15/16(1994) 17-55
- Bell D. (1973)(1976). *El advenimiento de una sociedad postindustrial*. Madrid, Alianza Ed.
- Blanch J.M. (1990) *Del viejo al nuevo paro. Un análisis psicológico y social*. Barcelona, PPU.
- C.E.E.(1994). *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro Blanco*. Luxemburgo, Of. CEE.
- Fea U. (1993). *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental*. Barcelona, Marcombo.
- Pascale R. T. & Athos A.G. (1981) (1983). *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. Barcelona, Grijalbo.
- Peters T.J. & Waterman R.T. (1982)(1991). *En busca de la excelencia*. Barcelona, Folio.
- Termes R. (1992). *Antropología del capitalismo*. Barcelona, Plaza y Janés.
- Thevenet M. (1991). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid, Díaz de Santos
- Touraine A.(1969)(1970). *La sociedad postindustrial*. Barcelona, Ariel.
- Schein E.H. (1985)(1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza & Janés.