

“Justificación del estudio sobre la influencia de la cultura corporativa en el comportamiento socialmente responsable de la empresa”

SARA NIETO CRESPO*



REVISTA IBEROAMERICANA
DE RELACIONES LABORALES

Labour Issues.

Iberoamerican Journal of Industrial Relations

ISSN 2173-6812

VOL. 37, (2019)

pp. 17-26



FECHA RECEPCIÓN:

2019-02-05

FECHA REVISIÓN:

2019-02-18

FECHA ACEPTACIÓN:

2019-10-04

FECHA PUBLICACIÓN:

2019-12-05

PALABRAS CLAVE

Comunicación corporativa; cultura corporativa; comportamiento, conducta socialmente responsable

RESUMEN

Actualmente, la realidad de las empresas se caracteriza por el nuevo rol que desempeñan en la sociedad, siendo estas agentes sociales y no sólo únicamente entidades con fines económicos. No obstante, este nuevo paradigma exige que el comportamiento y la conducta de las empresas con todos sus grupos de interés estén dotados de una nueva característica, que no es otra que la responsabilidad. La cultura corporativa actúa como un impulsor de dicho comportamiento socialmente responsable y, el estudio de esta relación, es lo que se pretende analizar en forma de investigación doctoral. Para ello, es importante conocer hasta dónde han llegado estudios anteriores, por lo que este artículo realiza un análisis de distintas publicaciones en el ámbito de la cultura corporativa.

Puede deducirse que, pese a la multitud de estudios publicados, no existe ninguna investigación que analice la influencia de la cultura en el comportamiento socialmente responsable de las empresas, por lo que es completamente necesario realizarla para poder implantar nuevos enfoques empresariales que promuevan y garanticen una conducta socialmente responsable.

KEY WORDS

Corporate communication; corporate culture; behavior; socially responsible behavior

ABSTRACT

Currently, the reality of companies is characterized by the new role they play in society, acting as social agents and not only as companies with an economic goal. Nevertheless, this new paradigm requires companies' behavior and relationships with all stakeholders to take on a new characteristic, which is none other than responsibility. Corporate culture acts as a driving force behind this socially responsible behavior, and it is this relationship that this research intends to analyze. In order to do so, it is essential to investigate what has been achieved by previous studies, hence this article analyzes different publications in the field of corporate culture.

The conclusion might be that, in spite of the large number of studies published, there is no research analyzing the influence of culture on socially responsible behavior of organizations, which makes it absolutely imperative to analyze this phenomenon in order to implement new business approaches that promote and guarantee a socially responsible conduct.

* Estudiante del Programa de Doctorado en Ciencias Humanas y Sociales
Universidad Pontificia de Salamanca
Sagunto 8, Salamanca
sanicres@hotmail.com

“JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA EN EL COMPORTAMIENTO SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LA EMPRESA”

1.- Introducción y contextualización del tema de estudio

El paradigma y las dimensiones que han caracterizado a la empresa durante años han cambiado. La actualidad empresarial está más inmersa que nunca en una nueva y necesaria dimensión social que ha generado cambios en el planteamiento y el enfoque de las estrategias empresariales predominantes hasta el momento.

La sostenibilidad ha aparecido como un factor *sine qua non* para que las organizaciones puedan desarrollar su actividad empresarial y permanecer en el tiempo. Para ello, es fundamental tener en cuenta las preocupaciones e intereses de todos los públicos con los que mantiene algún tipo de relación, gestionada por los canales de comunicación adecuados; además de hacerse responsable de aquellas acciones que generen un impacto negativo en la sociedad y que estén derivadas del propio ejercicio empresarial.

Como puede observarse, el futuro de las organizaciones depende de que estas sepan implantar modelos de gestión responsables, adaptados al entorno y a las demandas que rodean a la empresa, y que garanticen una sostenibilidad que genere valor para los públicos de la empresa y para la propia organización. Únicamente de esta manera, se conseguirá que las empresas puedan mantener su actividad en el tiempo.

Si la conducta socialmente responsable o negocio responsable es la base de cualquier modelo de gestión sostenible, el primer factor de alineamiento de la gestión con los objetivos, valores, expectativas y necesidades de los grupos de interés y con el desarrollo social es la cultura de la organización y especialmente la cultura Corporativa.

Si bien es cierto que existe una gran multitud de estudios y publicaciones sobre el concepto de cultura corporativa (se han revisado 30 referencias publicadas entre 1980 y 2017), existen aspectos que requieren un análisis más profundo, como el estudio de la influencia de la cultura corporativa en el comportamiento y la conducta socialmente responsable de las empresas. La relación entre ambas variables requiere un estudio más profundo si se pretende, como es el caso, llegar a conclusiones que permitan encontrar

nuevos cauces para promover estrategias gerenciales capaces de alinear la viabilidad de la empresa con su impacto social.

La propia cultura de las empresas puede actuar como guía e impulsora de dicho comportamiento responsable, siempre que exista una correcta alineación entre valores y acciones y que se implante de una manera eficaz y natural.

Los dos objetivos a conseguir pueden clasificarse en un objetivo general y un objetivo específico que se deriva del anterior. Son los siguientes:

- Por un lado, el objetivo general de la investigación es *“Demostrar la influencia de la cultura corporativa en el desarrollo de una conducta socialmente responsable”*.
- Por otro, el objetivo específico es *“Desarrollar un nuevo enfoque de implantación de conductas socialmente responsables a partir de la cultura organizacional”*.

Dichos objetivos se deducen de un análisis de la situación actual de las empresas, teniendo en cuenta la evolución que se ha dado pasando de ser únicamente un agente económico a ser un agente social. El hecho de ser un agente social implica tener en cuenta una serie de circunstancias y tendencias concretas que determinan la nueva razón de ser y de actuación de las empresas.

Con el alcance de los objetivos planteados, se pretende demostrar la hipótesis que se presenta a continuación:

“La cultura corporativa es un elemento impulsor en el desarrollo de una conducta socialmente responsable por parte de las empresas”.

Para poder llevar a cabo esta investigación, se realizará un riguroso estudio de caso en una empresa que cumpla el requisito de tener una cultura corporativa sólida y que realice unas acciones de acuerdo a los valores de la compañía. De esta manera, mediante una exhaustiva investigación interna de varias organizaciones, se ha determinado como idónea una multinacional francesa especializada en bricolaje, construcción, decoración y jardinería las organizaciones. Tras el análisis de la empresa, la hipótesis planteada será validada o, por el contrario, refutada.

Las empresas analizadas serán empresas del sector financiero, servicios, energético y compañías aseguradoras, entre otras. Todas ellas cuentan con una trayectoria relevante que hacen de ellas empresas consolidadas en sus respectivos sectores. La mayoría de las empresas seleccionadas son nacionales (aunque su mercado sea multinacional), debido a la importancia de delimitar el ámbito de estudio para desarrollar una guía de comportamiento empresarial en la que se alineen las variables de cultura corporativa y responsabilidad social a nivel nacional. No obstante, cabe destacar que la empresa escogida para realizar el estudio de caso es extranjera y se centra en analizar su gestión en España.

2.- Justificación del tema de estudio y alcance científico de la investigación. Necesidad de la revisión de la literatura

El tema de estudio abordado se caracteriza por ser de una gran magnitud, en el sentido de que es un campo multidisciplinar que puede ser abordado desde varias perspectivas. Por ello, para poder plantear el alcance científico de esta investigación, ha sido preciso realizar primero un análisis de la literatura para determinar la dimensión de los estudios previamente realizados.

En dicha revisión se ha podido observar una falta de profundización y justificación a la hora de establecer conexiones entre la cultura organizacional y el comportamiento socialmente responsable. Si bien es cierto que existen multitud de estudios relacionados con las variables de “cultura corporativa”, “conducta responsable” o “responsabilidad social corporativa” y “comunicación”; pocos ahondan en una interconexión de dichas variables. La mayoría de estas investigaciones realizan revisiones de las definiciones de los propios conceptos, determinan las distintas tipologías o funciones y analizan las relaciones entre los conceptos, pero nunca reflexionando sobre el vínculo de las variables que se estudian en la presente investigación.

Por ello, es importante realizar un estudio en el que se manifieste de forma precisa y profundizada la conexión que mantienen la cultura corporativa, el comportamiento responsable y la comunicación de las empresas. En este sentido, es fundamental determinar cómo la cultura puede influir en la conducta de las organizaciones, desarrollando una función de impulsora y guía para ello. Además, también se muestra el rol que desempeña la comunicación como instrumento y herramienta de gestión de la propia organización.

La dimensión que alcanza la presente investigación es lo suficientemente amplia como para poder demostrar la hipótesis planteada y desarrollar un modelo de implantación de un nuevo enfoque empresarial en el que quede contemplado el papel fundamental que ejerce la cultura corporativa en el desarrollo de un comportamiento socialmente responsable. Es decir, se presenta una hoja de ruta en la que la guía fundamental reside en la relación entre la cultura y el comportamiento de las empresas.

De esta manera, se conseguirá generar una aportación científica relevante por su novedad, dado que no hay estudios que relacionen en profundidad dichas variables como se ha comentado anteriormente; y por el campo de estudio que aborda, debido a la necesidad de un nuevo planteamiento real y aplicable en las empresas para que puedan ser sostenibles en el tiempo.

3.- Revisión de la literatura

Las publicaciones analizadas, tal y como se ha presentado con anterioridad, se desarrollan en la línea temporal que recorre desde los años 80 hasta la actualidad.

A grandes rasgos, pueden diferenciarse tres líneas genéricas en las que quedarían englobados dichos estudios. Son las siguientes: línea conceptual o terminológica, línea funcional y línea relacional. Mientras que las dos primeras líneas de clasificación están más que desarrolladas y explotadas, debido a la gran variedad de estudios englobados en ellas; por su parte, la línea relacional presenta todavía posibles situaciones que analizar y desarrollar.

A la hora de justificar la investigación que relaciona la influencia de la cultura corporativa en el comportamiento socialmente responsable dentro de una empresa, es fundamental determinar el alcance de la tercera línea de investigación. Es preciso conocer las aportaciones de los diferentes autores y las distintas conexiones que han realizado entre variable que afectan al desarrollo de la actividad empresarial.

Para entender bien en qué consiste cada una de las líneas genéricas en las que pueden englobarse los estudios analizados, se presentarán a continuación sus características principales:



Fuente: Elaboración propia

4.- Enfoque conceptual de la cultura corporativa

Este primer apartado corresponde a la línea de investigación que aborda el concepto de cultura corporativa. Sus estudios se caracterizan por profundizar en la terminología del concepto -manifestando diferentes definiciones similares o contradictorias entre ellas-, haciendo referencia a autores clásicos, como puede ser el padre de la cultura corporativa Edgar Schein o, nuevos investigadores que analizan dicho término.

El enfoque conceptual también centra su atención en el origen histórico de la cultura corporativa y en cómo este ha ido evolucionando a lo largo de los años, e incluso de los siglos, en las organizaciones.

Cabe destacar que muchos han sido los autores de diferentes disciplinas (Antropología, Sociología, Economía...) que han intentado dar una aproximación acerca de la definición de cultura corporativa

La cultura organizacional ha venido siendo un tema controversial para múltiples autores puesto que, existen variaciones tiránicas entre su concepto e importancia. (Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero, 2006). Aunque pueden encontrarse definiciones con partes en común y que apuntan en la misma dirección, otras discrepan y se centran en otros aspectos de la cultura corporativa. A continuación, se muestra un compendio de diferentes definiciones aportadas por distintos investigadores a lo largo de los años y comentarios al respecto sobre las mismas:

Culture is both a dynamic phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behavior, and a set of structures, routines, rules and norms that guide and constrain behavior. (Schein, 1976[2004]:1).

Schein, autor clásico y especialmente conocido por sus aportaciones e investigaciones en el ámbito de la cultura corporativa, aporta una definición del concepto estrechamente vinculada con la investigación que se pretende realizar. De esta manera, se puede tomar como punto de partida su definición a la hora de entender la importancia y la influencia que realiza la cultura corporativa en el comportamiento socialmente responsable de la empresa. Tanto el liderazgo dentro de una organización, así como las interacciones que tienen lugar en ella, son fundamentales para que la cultura de una empresa sea eficiente en todas sus funciones y, principalmente, en la de actuar como una guía de comportamiento.

La cultura comprende una serie de valores, conocimientos y percepciones comunes, pero también y sobre todo, hipótesis fundamentales. Este último concepto es el más importante. Representa los conocimientos de partida para actuar, analizar y decidir. (Thévenet, 1992: 27)

Thévenet también apunta en la misma dirección que Schein. Este autor comprende la cultura en base a unos pilares fundamentales. Dichos pilares, que bien pueden ser percepciones o valores compartidos, son los que actúan como guía de comportamiento de la propia empresa ante cualquier situación. Actúan como unas normas no escritas que rigen la conducta de todos los miembros de la organización.

Tal y como afirma Ouchi (1981) la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones. (Belecázar, 2010:44).

En la misma línea, Belecázar muestra la función de nexo y de guía de la cultura corporativa dentro de la empresa. Además, no solo indica cómo la cultura es un patrón de comportamiento en cuanto a acciones y actitudes, si no también de pensamiento. En este sentido, las percepciones compartidas de los miembros de la organización son las encargadas de generar una manera de pensar al estilo de la empresa.

En los inicios la "idea" de cultura aplicada a las empresas no existía. Pero sí existía el "hecho", un hacer voluntarista y esponjando resultado del hacer diario. Después, este hacer se convirtió en una conducta. Y más tarde ha sido concebida como una voluntad rectora de la acción: lo que hoy entendemos por "cultura interna" o "cultura organizacional". (Costa, 1995: 124).

Costa va más allá, y apunta cómo la cultura hace rutina en la empresa, entendiendo a la rutina como un hábito de actuar. De esta manera, la cultura genera una respuesta de comportamiento casi automática o preestablecida.

La idea de cultura es múltiple y multiforme, porque no se trata de una cosa sino de un conjunto de valores que funcionan en la empresa y en el público. (Costa, 1995: 221).

En este apunte que realiza Costa acerca de la cultura, se pone de manifiesto su influencia en los grupos de interés de la organización, sean estos internos o externos en función a la relación que mantengan con la actividad empresarial. De este modo, puede entenderse que la influencia de la cultura corporativa no solo afecta a los empleados y trabajadores, sino que también el público al que se dirige la actividad empresarial, comparte unos valores que le vinculan a la empresa.

Etimológicamente, el término cultura procede del radical latino "cult" (cultivo, culto), siendo, sobre todo, el cultivo de la tierra (agricultura) y del espíritu (cultura animi), además del culto o cultivo a lo sagrado, sus principales referencias naturales. (Aguirre Baztán, 2002: 86).

Aguirre Baztán retoma el origen de la palabra cultura. Gracias a esta aportación se puede deducir la evolución del término y su implantación y desarrollo dentro del ámbito

empresarial. La cultura corporativa es, por tanto, el cultivo de unos valores, de unos principios y de unas percepciones que son compartidas debido a las interacciones que tienen lugar dentro de la organización independientemente de los intereses que pueda tener cada grupo de interés. De esta manera, se forja un modelo de pensamiento y de comportamiento común.

Conceptualmente, podríamos definir la cultura organizacional como: un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros. (Aguirre Baztán, 2002:89)

Tras analizar la etimología del término, Aguirre Baztán realiza una aportación muy interesante, que viene a relacionar la cultura corporativa con los objetivos de la empresa. Además, destaca la importancia de enseñársela a los nuevos miembros y, más que enseñar, de compartir y hacer partícipe a las nuevas incorporaciones de un sentimiento compartido y de la manera de actuar de la propia organización. Estos principios son de vital importancia para que la cultura pueda seguir prosperando en nuevas generaciones.

La cultura de la organización se compone de valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero unificador que proporciona sentido, dirección y movilización". (Anzola, 2003:51)

Por último, Anzola también apunta en la línea de que la cultura corporativa ejerce un papel de comportamiento común dentro de la organización. También muestra cómo es un "tema oculto" o, dicho de otra manera, son unas normas no escritas pero que todos los miembros de la organización conocen y dirigen en una misma dirección las acciones que pueden y deben realizarse en coherencia con dicha cultura.

En conclusión, y tras el análisis de estas definiciones, cabe destacar la importancia y el rol de actuación que tiene la cultura corporativa en la gestión de las empresas. La mayoría de las definiciones anteriores subrayan el papel de la cultura corporativa como guía de comportamiento. Sin embargo, es preciso ir más allá y poner también en relación nuevos términos que rodean la actividad de las empresas actuales, como pueden ser la responsabilidad y, sobre todo, la sostenibilidad, entendida no únicamente en relación con el medioambiente, sino también como perdurabilidad en el tiempo.

5.- Línea funcional

Los artículos y publicaciones englobados en este segundo enfoque son investigaciones en las que predomina el estudio sobre la tipología de la cultura corporativa y las funciones

que esta puede tener, además de los elementos por los que puede estar conformada. Dichos elementos tienen, a su vez unas determinadas funciones que desempeñan.

Normalmente, en esta clase de estudios, se asocia la tipología de la cultura con un ejemplo clarificador de la misma. Es decir, se presentan estudios de caso en los que hay un manifiesto práctico de un concepto teórico. Principalmente, se diferencia de la línea anterior por representar y plasmar casos reales en los que la comprensión sobre los tipos, funciones y elementos de la cultura corporativa resulta más fácil.

Como se viene diciendo, en la mayoría de los artículos analizados pertenecientes a esta línea funcional, se desarrollan o bien de manera pormenorizada o superficial, los siguientes puntos: las funciones de la cultura dentro de la empresa, la tipología de la cultura corporativa y los elementos de la cultura corporativa:

Aportaciones sobre las funciones de la cultura corporativa

Es importante destacar que las funciones de la cultura dentro de una organización dependerán en gran medida de su tipología y de los elementos culturales a los que la empresa le de mayor o menor importancia. En este sentido, están estrechamente relacionadas con los contenidos que se muestran posteriormente. No obstante, se considera que en esta revisión de la literatura no se requiere ahondar en dichas cuestiones, debido a que únicamente se intentará mostrar unas líneas generales sobre las cuales pueden incluirse los artículos y publicaciones estudiadas.

Aportaciones sobre la tipología cultural:

Para Thévenet, son dos los niveles culturales que enmarcan la cultura empresarial:

- Una cultura exterior a la empresa, nacional o regional, constituida por valores, por percepciones comunes, por maneras parecidas de enfocar la realidad.
- Culturas internas de la empresa que proceden de mecanismos de grupos adecuados para comprender los subgrupos que constituyen la empresa. Esta subcultura no son forzosamente coherentes entre sí ni, con mayor razón, con la imagen de la cultura que la empresa irradia. (Thévenet, 1992: 21)

Lessem, en su obra *La gestión de la cultura corporativa* (Lessem, 1992:241-242) llega a diferenciar hasta cuatro tipos de culturas, partiendo de una división principal de cuatro: la cultura primaria, la cultura racional, la cultura de desarrollo y la cultura metafísica. Estas a su vez tienen dos variantes, una dura y otra blanda. Es entonces cuando se alcanzan los ocho tipos de cultura, que son los siguientes: las personas y la empresa; red y jerarquía; capacitación y armonía; ligada a la naturaleza y nuclear.

Por su parte, Harrison, en su estudio *Understanding your organisation's character* (1972), relaciona la cultura corporativa con la dirección estratégica de la empresa, para poder realizar una división de los distintos tipos de cultura que pueden darse dentro de las organizaciones. De esta manera, la tipología será una u otra en función a que la empresa se centre en el poder, las normas, los resultados o las personas.

Por último, la propuesta que realiza Aktouf (2002) acerca de los diferentes tipos de cultura radica en la relación entre esta y el clima organizacional, dando como lugar la siguiente tipología cultural: rupturas e identidades separadas, identidad en formación o en cambio, cultura artificial e identidad enchapada y comunidad de visión e identidad compartida. (Aktouf, 2002).

Aportaciones sobre los elementos de la cultura corporativa

Un autor que recoge de manera rigurosa los elementos que tiene la cultura organizacional es Maurice Thévenet. Sus estudios acerca de la auditoría cultural hacen que la definición de los elementos que existen dentro de la propia cultura sea muy precisa. En este sentido, y debido a que las investigaciones publicadas de manera posterior tienen como punto de partida a Thévenet, únicamente se mostrará a continuación los materiales básicos que este autor considera como fundamentales a la hora de realizar una auditoría cultural. Son los siguientes: los fundadores, la historia, el oficio, los valores -con su correspondiente organigrama en función a si son valores expresados, aparentes, operativos o actitudes- y por último, los signos y símbolos. (Thévenet, 1992).

6.- Enfoque relacional

En este último enfoque genérico determinado para clasificar la revisión de la literatura analizada, se pone de manifiesto la búsqueda incesante de los investigadores a la hora de relacionar la cultura corporativa con diferentes variables dentro del ámbito empresarial.

En este sentido, son muchos los artículos que analizan, por ejemplo, cómo la cultura puede estar estrechamente vinculada con las estrategias empresariales, cómo el liderazgo mantiene una relación directa con el modelo y grado de interiorización de la cultura corporativa o bien, cómo son los distintos canales de comunicación a la hora de transmitir la cultura. De esta manera, se relaciona la cultura corporativa con variables como la estrategia empresarial, el liderazgo o la comunicación.

Si bien es cierto que existe un gran número de publicaciones en las que se presenta una relación de la cultura corporativa con otra variable; todavía es el enfoque que más aportaciones científicas puede tener. Esto se debe, en gran medida, a que las empresas son organizaciones en constante cambio y a una sociedad que cada vez introduce nuevos elementos y tendencias que hasta hace pocos años eran desconocidas. Por ello, las

líneas de investigación que se abren ahora están relacionadas con el nuevo papel social que ejerce la empresa y todo lo que de ello se deriva. La empresa ya no es un ente meramente económico, sino que ha pasado a ser un agente social con funciones y responsabilidades sociales. El objetivo de la empresa solo puede formularse en términos de la maximización de su valor (Guerras Martín & Navas López, 2016: 87) teniendo en cuenta a todos sus grupos de interés. De toda esta nueva situación, se derivan variables que pueden -o no- estar relacionadas con el concepto de cultura corporativa.

Las organizaciones actualmente van encaminadas hacia un cambio continuo, donde el recurso humano es su mayor fortaleza, es decir, que la nueva economía se orienta hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que se poseen, y lo que realmente marca la diferencia es su capital humano (Marín, Segrego y Perdomo, 2013) Cada vez más, los líderes de las organizaciones enfocan la dirección de estas hacia un modelo de negocio orientado y centrado en las personas, tanto a nivel interno como externo. Es decir, todos los grupos de interés o stakeholders desempeñan un papel fundamental dentro de la actividad empresarial y las organizaciones, no solo deben ser conscientes de esto, sino también actuar en consecuencia. Actualmente, no tendría sentido -ni futuro- una empresa que no valorara y se responsabilizara de su impacto en la sociedad.

Partiendo de este contexto en el que se desarrollan hoy en día las empresas, es lógico que los investigadores hayan dirigido sus estudios a relacionar la cultura corporativa con otro tipo de variables o tendencias que determinan la actividad empresarial e influyen a todos los grupos de interés.

En este sentido, dentro de los artículos analizados, pueden distinguirse las siguientes conexiones: cultura y liderazgo, cultura y éxito/gestión empresarial, cultura y comunicación y, por último, cultura y competitividad.

a. Relación cultura y liderazgo: Cabe destacar que la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo es una de las conexiones estudiadas más antiguas. Ya en la década de los 80 se ponía de manifiesto la unión entre estas dos variables que, desde el punto de vista de muchos autores, están tan interconectadas, tal y como afirman investigadores como Edgar Schein, Ángel Aguirre Baztán, John Kotter o James L. Heskett.

Las culturas empresariales son creadas por los líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo, bien puede ser la creación, conducción - y siempre que sea necesario - la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado (Schein, 1988:20). Para Schein no puede entenderse cultura sin liderazgo ni viceversa. Una empresa debe estar guiada por una cultura corporativa sólida, por unas percepciones compartidas entre todos los grupos de interés que mantienen relación con la organización y gestionada desde un tipo de liderazgo adecuado que multiplique los efectos positivos de la cultura corporativa.

En esta misma línea establece su teoría Ángel Aguirre Baztán, apuntando sobre la estrecha relación entre cultura y líder. Para él, las presunciones básicas son muy difíciles de cambiar. Por eso, cuando se habla con cierta ligereza de “cambio cultural”, no debe olvidarse que para cambiar la cultura de una empresa es necesario “cambiar al líder” (porque este no puede cambiar sus presunciones básicas). (Aguirre Baztán, 2002:105) Además añade que la gestión de la identidad cultural de la empresa corresponde al liderazgo (Aguirre Baztán, 2002:105)

b. Relación cultura y éxito, gestión empresarial y competitividad: Una de las principales funciones a destacar de la cultura corporativa es el ejercer de nexo de unión entre todos los aspectos dentro de la organización. En este sentido, se puede entender que la cultura une la forma de ser de la empresa con las pretensiones a conseguir de la actividad empresarial. Todo ello, gestionado de la forma más eficiente posible.

Es muy probable que la cultura de la empresa sea, en los próximos diez años, el factor más importante entre los que determinen el éxito o el fracaso de una empresa. (Kotter y Heskett, 1995:12-13)

Tal y como apunta Guerrero Bejarano (Guerrero Bejarano, 2017: 113), la cultura organizacional tiene un papel determinante para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas (Ruiz & Naranjo, 2012), la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones se considera el marco estratégico de la cultura organizacional (Gómez, Giraldo & Hernández, 2015).

c. Relación cultura y comunicación: La conexión entre cultura y comunicación corporativa representa la sensatez dentro de la empresa (unida junto a otros factores determinantes, como lo es sin duda alguna el comportamiento). La comunicación ha evolucionado de ser una herramienta del marketing destinada principalmente a las ventas, y se ha convertido en el canal estratégico y operativo por el que se transcurren todas las decisiones y acciones que toma y lleva a cabo la empresa.

La cultura es sujeto de comunicación. Con lo cual, el análisis de un vector nos lleva a otro y a los otros indefinidamente. Sin la capacidad de transmitir información los unos a los otros, la cultura no se transformaría, no circularía, no se podría transmitir, consolidar y evolucionar. En la empresa, la cultura es obra de una comunicación orientada. (Costa, 1995: 220).

La gestión empresarial estará fuertemente condicionada por la cultura de empresa, y esta, a su vez, por el entorno en el que se encuentran desarrolla su actividad. La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y

de ser de la empresa. Cultura y comunicación son en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos. (Del Pozo, 2000: 29-30).

En relación con esta última conexión entre la comunicación y la cultura, es necesario introducir una nueva variable: el comportamiento. El contexto actual de las empresas exige que la manera de actuar de estas sea responsable y respetuosa con los intereses de todos sus stakeholders. Es necesario, por tanto, un estudio que analice e interrelacione las variables de cultura, comportamiento y comunicación, siendo la comunicación una herramienta clave y un canal de cohesión. La comunicación y el comportamiento deben corresponderse la una de la otra y ser coherentes entre ellas y esto será posible siempre que la cultura corporativa sea la base de toda actividad empresarial.

7.- Conclusiones

El análisis de la revisión de la literatura acerca del término de cultura corporativa viene a reflejar tres líneas claras en las que pueden englobarse las investigaciones analizadas. Dichas líneas se diferencian entre ellas por la finalidad del estudio de la cultura corporativa, siendo este etimológico (como es el caso de la línea conceptual), funcional (enfoque funcional) o relacional (línea relacional).

De estos tres enfoques generales, puede deducirse que el ámbito en el que más aportaciones quedan aun por dar es la línea relacional. Como ha podido demostrarse en la presente revisión, la cultura corporativa ha sido analizada junto a diferentes variables de gran importancia dentro de la actividad empresarial. Sin embargo, la coyuntura en la que se mueven hoy en día las organizaciones tiene un carácter de responsabilidad que hasta hace unos años no había tenido lugar.

Actualmente, la sociedad exige que las empresas sean responsables en su actividad con todos los grupos de interés con los que se relaciona, velando por sus intereses e inquietudes y haciéndose cargo de las consecuencias negativas derivadas de su propio ejercicio económico. Por lo que, tal y como se pretende con la investigación doctoral, es necesario desarrollar un nuevo modelo de gestión adecuado a las necesidades del momento.

Estudios recientes vienen demostrando que los consumidores han pasado a ser consumidores conscientes y conocedores de la manera de comportarse y proceder de las empresas, no solo a nivel externo sino también internamente. De esta manera, la sociedad también valora las garantías sociales que puede ofrecer una determinada organización a sus empleados, yendo mucho más allá de las condiciones salariales. En este sentido, también se tiene en cuenta el propio desarrollo de los productos y servicios que ofrece la empresa, valorando la calidad y, sobre todo, la manera de llevarlos a cabo.

La sociedad y el entorno cada vez son más exigentes con las empresas, por lo que un alineamiento entre comportamiento socialmente responsable y comunicación veraz son imprescindibles para que una empresa sea sostenible en el tiempo. El papel que juega la cultura corporativa dentro de este enfoque es fundamental. La cultura se basa en principios éticos que son socialmente aceptados y, por tanto, actuar conforme a ellos, garantiza en con una alta probabilidad que el comportamiento de la empresa también lo sea. La aceptación de la actividad empresarial y el posicionamiento que tienen las empresas dentro de la mente de los consumidores y, en general de todos los grupos e interés, son intangibles que deben cuidarse de una manera progresiva y paulatina. Ninguna empresa puede retomar su reputación de un día para otro tras una crisis, y las crisis no son inevitables, pero, si una organización se rige por un modelo socialmente responsable basado en la cultura corporativa, la manera de responder a las posibles adversidades con las que pueda encontrarse la empresa vendrán determinadas por la propia cultura.

Por ello, es completamente necesario desarrollar un nuevo enfoque de comportamiento y de actuación dentro de las empresas que esté sostenido en una cultura corporativa sólida, de valores éticos y principios morales que sean compartidos por todos los miembros de la organización. La comunicación se adaptará en función al receptor y al grupo de interés y mostrando la coherencia entre cultura corporativa y comportamiento socialmente responsable.

Los nuevos canales de comunicación a los que la sociedad tiene acceso obligan a la empresa a comunicar de primera mano su actividad y su impacto en los grupos de interés. La comunicación tiene que corresponderse con el comportamiento de la empresa. No sirve de nada comunicar algo que no es real o maquillar situaciones para que sean socialmente aceptadas. La clave para que la conducta de la empresa sea la adecuada y la esperada por los grupos de interés radica en que dicho comportamiento se base en principios éticos y compartidos socialmente. De esta manera, aunque haya intereses enfrentados o diferenciados, siempre se mantendrá un punto de partida y una guía de comportamiento de la que la empresa no debe salirse, y esta guía no es otra que una cultura corporativa ética. Este modelo establece y demuestra la influencia real que tiene la cultura corporativa en el comportamiento socialmente responsable de las empresas.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Baztán, S.A (2002). *La cultura de la empresa*. Revista Mal-Estar e Subjetividad /Fortaleza. v. II, n.2
- Alcaide Casado, J.C & Díez, M. (2016). *Comportamiento del Consumidor. Customer Experience. Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva*. Madrid: ESIC
- Almagro, J.J (2011) *Aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa*. Madrid: Fundación Mapfre.
- Almagro, J.J (2005) *Érase una vez... Jefes, jefecillos y jefazos*. Madrid PRENTICE HALL
- Anzola, O (2003). *Una mirada a la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Argandoña, A (2014). *Ethics in companies and the Ethics of managers*. IESE Business School Working Paper No. WP-1089.
- Campos Blázquez R. (2018) *Impacto de las iniciativas de gestión de ideas internas en el desarrollo de una cultura de innovación en grandes organizaciones*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Carneido, M (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: la "nueva frontera" de los recursos humanos*. Madrid: ESIC
- Kotter, J.P & Heskett, J.L (1995). *Cultura de la empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos
- Schein, E. H (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Capriotti, P (2002). *La conducta corporativa como instrumento básico de la formación de la imagen corporativa*. Sphera Publica: revista de ciencias sociales y de la comunicación, Nº. 2, págs. 17-30.
- Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Madrid: Paidós Ibérica.
- Costa, J (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales
- Covey S.R (2015). *Los siete hábitos de la gente altamente afectiva*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Covey S.R(2013). *Liderazgo centrado en principios*. Madrid: Paidós Ibérica.
- Ocho, W (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass., Addison Wesley.
- Peters, T & Waterman H.Jr (2017) *En busca de la excelencia*. Madrid: HARPERCOLLINS
- Belalcázar Belalcázar, S (2010). *Cultura organizacional*. Revista Informes Psicológicos. v12, n.1, enero-junio 2012.
- Forética, Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y la sostenibilidad.
- Forética, Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España.
- Gómez, H.M.S., Giraldo, C.M.Á., & Hernández, G.C. (2015). *Condiciones de la causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano*. Acta Colombiana de psicología, 15 (2), 119-134.
- Guerras Marín, L.A & Navas López, J.A (2015). *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Pamplona: S.L. CIVITAS EDICIONES
- Guerrero Bejarano, M.A., (2017). *La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas*. Innova Research Journal 2017, v II, n.3, 110-115.
- Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra: Eunsa
- Mendoza Torres, M.R & Ortiz Raiga, C. (2006). *El liderazgo Transformacional, Dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, v XIV, n.1, 118-134. Universidad Militar Nueva Granada
- Thévenent, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos