

BEST OF BUSINESS SCHOOLS

NÚMERO 107

MAR./ABR. 2002

# Harvard Deusto Business Review



WARREN BENNIS

## 4 Liderar en momentos de desconcierto

GEORG VON KROGH / MICHAEL A. CUSUMANO

12 Tres estrategias para gestionar un crecimiento rápido

BETTINA BÜCHEL

30 La búsqueda del equilibrio en la gestión de 'joint-ventures'

PABLO GONZALO MOLINA

36 La utilidad de la comunicación interna para los directivos

DONALD T. TOSTI / ROGER D. STOTZ

46 Cómo crear una marca desde dentro

MARTINA GONZÁLEZ-GALLARZA GRANIZO

56 Fidelidad 'versus' lealtad: ¿clientes "perros" o "amigos"?

ERIC FLAMHOLTZ

62 La cultura empresarial y la cuenta de resultados

STEPHEN J. DOIG / RONALD C. RITTER / KURT SPECKHALS / DANIEL WOOLSON

82 ¿Ha ido demasiado lejos el 'outsourcing'?

JOSÉ MANUEL CASADO GONZÁLEZ

70 De la gestión de personas en momentos de contradicción

A.J. VOGL

22 Entrevista con Jim Collins: cómo convertirse en una gran empresa

JP MORGAN

92 Coyuntura internacional

## “El modo en que tratamos a nuestros empleados influye en el modo en que **nuestros empleados** tratan a nuestros clientes y, a su vez, en nuestro éxito”

tes, los estándares de rendimiento, la innovación, etc.

Es cada vez mayor el número de empresas de éxito que han atribuido su triunfo, al menos en parte, a la gestión eficaz de la cultura. Por ejemplo, Starbucks Coffee Company, que durante la pasada década ha pasado de dos únicos establecimientos en Estados Unidos a 2.500 establecimientos repartidos por todo el mundo, considera que su cultura ha sido un factor esencial en el éxito de la empresa. En concreto, el paradigma de la empresa es que “el modo en que tratamos a nuestros empleados influye en el modo en que nuestros empleados tratan a nuestros clientes y, a su vez, en nuestro éxito, que incluye los resultados financieros”. Esta creencia ha llevado a la empresa a utilizar numerosas prácticas de recursos humanos que están pensadas para potenciar la sensación de los empleados de que la empresa los valora. Entre estas prácticas cabe citar la utilización generalizada de las *stocks options* (opciones de compra sobre acciones) y la concesión de la totalidad de las prestaciones sociales a todos los empleados que trabajan más de 20 horas a la semana.

Hay muchas áreas en las cuales la cultura empresarial repercute sobre el comportamiento y la adopción de decisiones. No obstante, aparentemente existen cuatro áreas esenciales en las que todas las empresas deben gestionar su cultura o valores:

- ▶ El tratamiento a los clientes.
- ▶ El tratamiento a los propios empleados o capital humano de la empresa.
- ▶ Los estándares de rendimiento organizativo.
- ▶ La noción de responsabilidad.

Éstas son las “áreas esenciales de interés cultural” para todas las empresas. Como es natural, hay muchas otras áreas del rendimiento organizativo que son objeto de interés, pero suelen ser más exclusivas de las empresas en concreto. Entre este tipo de áreas adicionales se pueden mencionar las creencias con respecto a la innovación, la responsabilidad social de la empresa, la apertura hacia el cambio y otras. ■

### Cultura y rendimiento organizativo

El paradigma básico que subyace bajo la idea de que la cultura influye en los resultados se basa en unas cuantas ideas esenciales. La primera es que la cultura repercute en la consecución de los objetivos. Más concretamente, las empresas con culturas “sólidas” tienen más probabilidades de alcanzar sus objetivos que las empresas que tienen culturas relativamente “débiles”. Se considera que las denominadas “empresas de cultura sólida” tienen un mayor grado de éxito organizativo (medido en función del valor de mercado o de otras mediciones financieras de los resultados), debido a una supuesta conexión con la motivación. Como afirmaban Kotter y Heskett, se suele decir que las culturas sólidas son útiles para los resultados organizativos porque crean un nivel inusual de motivación entre los empleados.

Además de la hipotética relación que existe entre la cultura y los resultados financieros, también se ha llegado a considerar que la cultura es un

elemento importante de otros modelos de eficacia o éxito organizativo. Se ha formulado una teoría según la cual la cultura, como parte de un esquema formado por seis factores, explica la eficacia organizativa y, a su vez, los resultados financieros. En concreto, se ha considerado que la cultura es un área de desarrollo organizativo esencial, una pieza estratégica básica, de las empresas de éxito. Por su parte, este esquema ha sido respaldado por ulteriores investigaciones empíricas. ■

### Diseño de la investigación

El propósito del presente estudio es determinar si una cultura empresarial tiene una repercusión considerable sobre los resultados financieros. Aunque esta cuestión ha sido en parte abordada por la investigación que realizaron Kotter y Heskett sobre la cultura en diferentes empresas, este estudio se diferencia en que utiliza datos de una única empresa con 20 divisiones operativas. A continuación se describen las relaciones que se plantean y la naturaleza del diseño de la investigación, incluidos el lugar de la investigación, la metodología utilizada para la medición de la cultura y las preguntas realizadas.

### Estrategia de la investigación

Este estudio se llevó a cabo dentro de un programa de investigación de actuación sobre una empresa industrial de tamaño medio. La empresa se hallaba centrada en un programa de desarrollo organizativo diseñado para mejorar la eficacia organizativa gene-

ral y, por consiguiente, los resultados financieros. Durante el programa, quedó de manifiesto que la gestión de la cultura era un área esencial para el desarrollo organizativo de la empresa. Por lo tanto, era posible evaluar la repercusión de la cultura de una empresa sobre sus resultados financieros como consecuencia del programa de desarrollo organizativo constante.

#### Descripción del lugar de la investigación: 'Banner Corporation'

El lugar de la investigación (al que se denomina *Banner Corporation*) es una empresa industrial de tamaño medio con sede en Estados Unidos. Banner representa a la clásica "vieja economía". Se dedica a la fabricación de piezas para empresas de vehículos industriales, camiones y otro tipo de automóviles. Es un proveedor de piezas para empresas como, por ejemplo, Ford Motor Company, Navistar y Dana Corporation.

#### Motivos del estudio

La empresa se fue creando inicialmente por medio de adquisiciones en una estrategia clásica de "crecimiento por adquisición". Consta de varias divisiones diferentes, cada una de las cuales ha sido una empresa emprendedora independiente, con unos ingresos que oscilan entre los 25 y los 100 millones de dólares anuales. En total, las 20 divisiones obtenían unos ingresos anuales de unos 800 millones de dólares en el momento de realizar

este estudio. Estas divisiones cubrían un conjunto de tecnologías razonablemente relacionadas, como, por ejemplo, fundiciones y forjas. Las fundiciones abarcaban la capacidad de procesamiento de "hierro gris", "hierro dúctil", "espuma perdida" y otras tecnologías parecidas. La naturaleza de la actividad de este tipo de entidades es la "fabricación bajo pedido".

Las similitudes entre las distintas divisiones ofrecen la oportunidad relativamente única de realizar comparaciones. La empresa ha sido constituida a partir de un conjunto de empresas independientes, así que no existe una cultura empresarial común de Banner Corporation. Cada una de las empresas individuales, o "divisiones", como se denominaban, funcionaba en diversos lugares de Estados Unidos. Muchas de ellas siguieron manteniendo sus propios nombres y logotipos tras la adquisición por parte de Banner Corporation. Una evaluación organizativa había llegado a la determinación de que algunos empleados de Banner no sabían quién era la empresa matriz y a otros aparentemente ni siquiera les importaba.

Aunque ésta podría haber sido una razón más que suficiente para poner en marcha un programa de gestión de la cultura, el verdadero motivo fue respaldar un cambio fundamental en la estrategia de la empresa. Concretamente, la "vieja" estrategia había sido consolidar un sector fragmentado y permitir que las empresas indivi-

duales (divisiones) funcionasen de manera autónoma, con escasas políticas y sistemas de la empresa. La "nueva" estrategia consistía en sacar partido de la masa crítica de la empresa y utilizar sus recursos combinados para atender a grandes clientes, como, por ejemplo, Ford, Navistar, Dana, etc. Para ello era necesario un esfuerzo de colaboración entre las divisiones de ventas y de cumplimiento de pedidos.

Por tanto, esta investigación fue un elemento de un programa general de gestión de la cultura cuyo objetivo era crear una cultura común para Banner Corporation. Los objetivos de desarrollo organizativo eran los siguientes:

1. Desarrollar una cultura o conjunto de valores, o una cultura deseada, para Banner Corporation.
2. Medir hasta qué punto los empleados de la empresa aceptaban la cultura propuesta.
3. Medir hasta qué punto los empleados percibían que la empresa se estaba comportando realmente de forma coherente con la cultura manifestada.
4. Diseñar estrategias para aumentar el calado real de la cultura manifestada o deseada en la empresa.

El programa general de gestión de la cultura se muestra gráficamente en el cuadro 1, donde se puede apreciar que el proceso de gestión de la cultura comienza con la identificación de la cultura empresarial existente. Son los valores imperantes en la actualidad en la organización con respecto a determinadas dimensiones esenciales, como, por ejemplo, el tratamiento a los clientes, etc. El paso siguiente consiste en formular la cultura ideal o de-

Las culturas sólidas son útiles para los **resultados organizativos** porque crean un nivel inusual de motivación entre los empleados

# El verdadero motivo de poner en marcha un programa de gestión de la cultura fue respaldar un cambio fundamental en la estrategia de la empresa

seada para la organización. Es la cultura que la empresa desea que impere o llegue a ser imperante. Además, se puede considerar que esta cultura deseada es la "cultura estratégica" de la empresa, puesto que su propósito es respaldar el desarrollo estratégico general de la empresa. Hay que señalar que los pasos 1 y 2 pueden invertirse y realizarse en primer lugar la identificación de la cultura deseada y, después, la identificación de la cultura existente. Esto puede ser necesario en casos en los que no exista una sólida cultura preexistente.

El tercer paso en el proceso de gestión de la cultura es evaluar hasta qué punto son coherentes la cultura existente y la deseada e identificar las "disparidades culturales", es decir, las diferencias importantes entre la cultura existente y la deseada. Esto se puede conseguir mediante un cuestionario de cultura, como se explica más adelante.

Las tres etapas anteriormente descritas son los aspectos esenciales en los que se centrará esta investigación. No obstante, para dar una imagen exhaustiva, las etapas que quedan son, en cuarto lugar, el desarrollo de programas de actuación para cambiar la cultura y, en quinto, el control de los

cambios culturales para evaluar la eficacia del programa de gestión de la cultura y determinar la necesidad de futuras intervenciones.

## Pregunta de investigación

La pregunta general de investigación que aborda este artículo es la siguiente: ¿existe relación alguna entre la cultura empresarial y los resultados financieros de una empresa? Había también una pregunta de investigación más concreta en el contexto de este estudio. Era interesante determinar la relación existente entre el grado de aceptación de la cultura manifestada de la empresa entre los empleados de las divisiones y los resultados financieros de la empresa. Más concretamente, como consecuencia de la naturaleza de la constitución de la empresa, no existía una cultura común o unificada previa en Banner Corporation, así que se pudieron observar todas las repercusiones de una cultura sobre los resultados financieros de Banner.

## Metodología

En este apartado se describe el método utilizado para la investigación como parte del proceso general de gestión de la cultura. En primer lugar se describe el proyecto de actuación en la empresa y a continuación se comenta de qué forma se llevó a cabo la investigación como parte de ese proyecto.

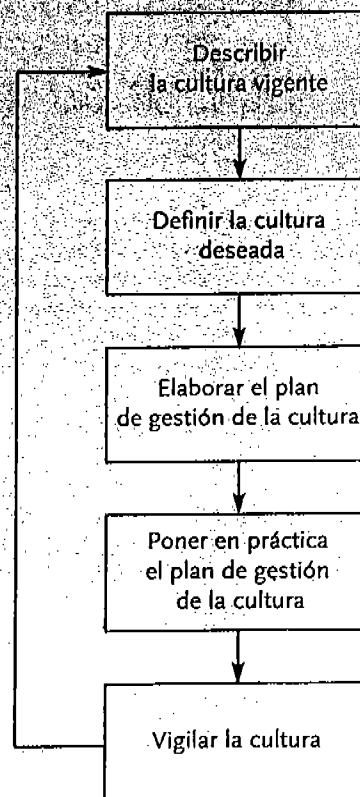
La primera fase del proceso consistía en formular la cultura empresarial deseada o el enunciado de los valores esenciales concebido para orientar el desarrollo y el funcionamiento de la organización. Aunque algunas empresas cuentan con enunciados de valores preexistentes, otras, entre las cuales se encuentra el objeto de la presente investigación, tienen culturas explícitas

o implícitas, pero no disponen de enunciados formales. En este caso, dado que la empresa se había creado como parte de una "estrategia de crecimiento por adquisición", no tenía un enunciado cultural explícito.

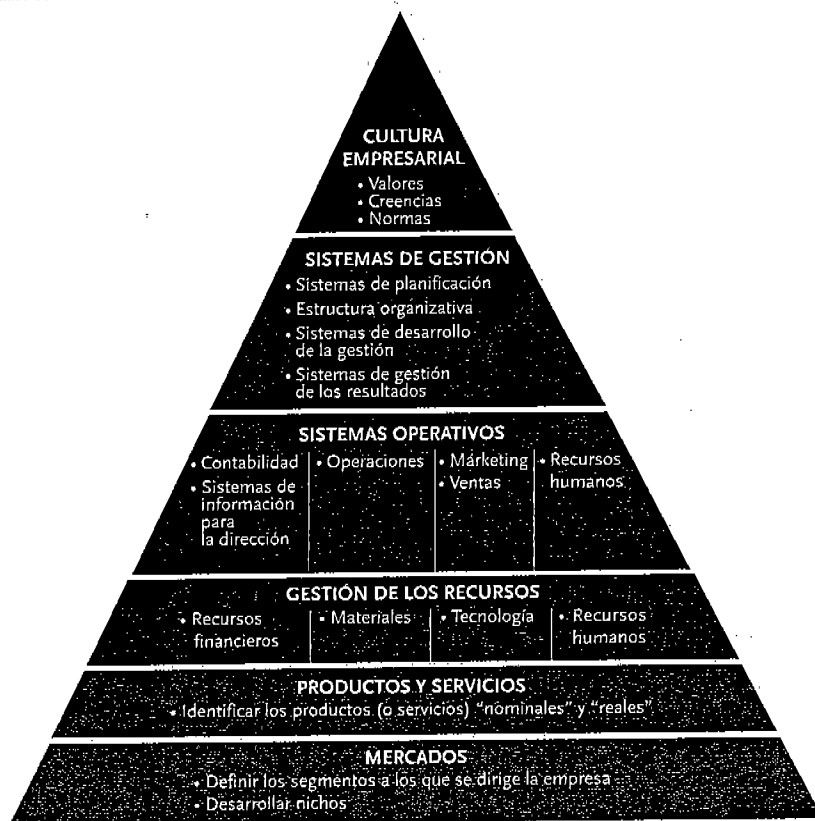
El primer paso de esta fase fue dar formación al equipo de alta dirección (compuesto por el consejero delegado, el director general financiero, los vicepresidentes del grupo, el vicepresidente de recursos humanos y algunos otros seleccionados) en materia de cultura y gestión de la cultura. El equipo directivo ya estaba familiari-

CUADRO 1

## PROCESO DE GESTIÓN DE LA CULTURA



**PIRÁMIDE DE DESARROLLO ORGANIZATIVO:  
LAS SEIS PIEZAS BÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE ÉXITO**



zado con un modelo de éxito organizativo, en el que la cultura es uno de los pilares básicos de las empresas de éxito. El modelo se muestra en el cuadro 2 y en él se define la cultura como "los valores, creencias y normas que rigen o influyen en el comportamiento de las personas de la organización".

El siguiente paso de este proceso consistió en elaborar un enunciado explícito de los valores culturales. Para facilitar esta tarea, se utilizó un conjunto de categorías esenciales:

1. la forma en la que la organización trata a los empleados y la opinión

implícita o explícita de estos empleados;

2. la forma en la que la organización trata a los clientes;
3. los estándares de rendimiento y responsabilidad;
4. el trabajo en equipo entre las personas que trabajan en la empresa; y
5. la "responsabilidad social" de la empresa (o la forma en que la organización se comporta como miembro de su comunidad).

Aunque existen otras áreas o campos en los que se puede manifestar la cultura, éstos son los que se identi-

can *a priori* como punto de partida para el desarrollo de un enunciado formal de la cultura empresarial.

El paso siguiente consistía en identificar un conjunto de enunciados que definiesen la cultura deseada de la empresa en cada una de las áreas esenciales; por ejemplo, en el tratamiento de los empleados, el tratamiento de los clientes, etc. Se trataba de desarrollar un enunciado que expresase la manera ideal en que la empresa debía funcionar, desde el punto de vista cultural, en todas estas áreas. Esto se llevó a cabo mediante debates guiados en torno al modo en el que la empresa quería trabajar y a lo que deseaba que fuera la cultura en todas esas dimensiones esenciales. Por ejemplo, el equipo directivo habló de la manera ideal de tratar a los empleados en Banner Corporation y después plasmó el debate en un conjunto de enunciados culturales (véase el cuadro 3).

Una vez que se formularon estos enunciados culturales, la fase siguiente consistió en determinar si existía o no consenso o "aceptación" en toda la organización. Para determinar esto, se evaluaron estos enunciados en una Escala Likert. Concretamente, los enunciados se utilizaron como parte de un cuestionario de evaluación cultural con el que se pretendía determinar el grado de consenso que existía entre los miembros de la empresa.

Se entregó el cuestionario a todos los empleados de la empresa. El cuestionario se pensó con dos objetivos: determinar hasta qué punto los empleados de Banner Corporation estaban de acuerdo con la cultura deseada o expresada, y determinar hasta qué punto consideraban que las divisiones y la sede central se comportaban de forma coherente con la cultura empresarial

## PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CULTURA DE BANNER

Para su referencia, la cultura que Banner desea viene definida por los principios básicos que aparecen a continuación.

### Nuestra visión

- ▶ Llegar a ser el proveedor de componentes más destacado para los sectores de bienes de equipo y bienes duraderos a escala mundial.

### Nuestros clientes

- ▶ Consideramos que nuestros clientes son el elemento más importante de nuestra empresa. Vamos a escucharlos.
- ▶ Vamos a adoptar nuestras decisiones empresariales pensando en la perspectiva de nuestros clientes. Esto significa que nos comprometemos a pensar desde una perspectiva "de fuera hacia dentro", frente a la posibilidad de pensar principalmente desde una perspectiva interna sobre lo que más nos conviene.
- ▶ Vamos a tratar a todos nuestros clientes con respeto. Aunque podamos tener distintos estándares para el nivel de servicio que ofrecemos a unos clientes seleccionados, valoramos a todos nuestros clientes y los vamos a tratar de manera profesional.
- ▶ Vamos a mantener nuestros compromisos con los clientes.
- ▶ Vamos a utilizar las mediciones de los clientes como nuestro "cuadro de mando".
- ▶ Vamos a esforzarnos por superar las expectativas de los clientes. Queremos "deleitar" a nuestros clientes. Para diferenciarnos de nuestros competidores, tenemos que tratar de superar sus expectativas. Eso no significa que vayamos a aceptar peticiones ilógicas de nuestros clientes ni que nos comprometamos a prestar servicios por los que el cliente no paga.

### Nuestros empleados

- ▶ Nuestros empleados son el activo más valioso de Banner.
- ▶ Vamos a ser conocidos por contar con los mejores empleados de nuestro sector.
- ▶ En Banner, vamos a tratar a las personas con respeto y vamos a preservar la dignidad humana.
- ▶ Vamos a ofrecer un ambiente de trabajo seguro, higiénico y estimulante a todos nuestros empleados.
- ▶ Vamos a invertir en el desarrollo de nuestros empleados. Animamos a las personas a buscar la mejora personal continua, posibilitando su crecimiento con la empresa.
- ▶ Vamos a ser equitativos en la contratación, en la retribución y en la promoción.
- ▶ Valoramos la aportación de todos los empleados.
- ▶ Vamos a comunicarnos abiertamente con nuestros empleados.

### Estándares de rendimiento y responsabilidad

- ▶ Vamos a mejorar continuamente en todo lo que hacemos y nos vamos a esforzar por ser "los mejores de la clase". Vamos a medir nuestros resultados en relación con los estándares más altos. La perfección es nuestro objetivo final. Además, vamos a evaluar nuestros resultados comparativamente con nuestros competidores.
- ▶ Esperamos que todas las personas de Banner actúen con honradez e integridad. La honradez es un estándar absoluto para todas nuestras actividades, entre las que cabe incluir la comunicación dentro de Banner, la comunicación con los clientes y la comunicación con las agencias externas. Cualquier otra cosa nos parece inaceptable.
- ▶ En Banner vamos a comunicar claras expectativas, a evaluar los resultados, a ofrecer una opinión constructiva y a recompensar el rendimiento. Cuando el rendimiento sea peor de lo esperado, vamos a poner en práctica planes de actuación correctivos. El bajo rendimiento resulta inaceptable. Las unidades de explotación van a asumir la responsabilidad de la consecución de sus planes.

### Trabajo en equipo y comunicación

- ▶ Se espera y se fomenta una comunicación abierta y rápida sobre todas las cuestiones (positivas y negativas).
- ▶ Se promueve la petición de ayuda y se espera que todo aquél que se halle en situación de prestar ayuda colabore.
- ▶ Queremos que todo el mundo (clientes, empleados, proveedores, accionistas y comunidades en las que operamos) nos reconozca como *Banner*.
- ▶ Todas las divisiones utilizarán como logotipo propio el logotipo oficial de Banner.
- ▶ En todos los ámbitos de la empresa, esperamos que las decisiones se adopten basándose en lo que sea mejor para Banner. Al adoptar las decisiones en el ámbito de las divisiones, los directivos tendrán que tener en cuenta en primer lugar lo que es mejor para Banner, antes de plantearse lo que es mejor para la división.

### Responsabilidad social de la empresa

- ▶ Banner va a ser un buen ciudadano de las comunidades en las que opere.
- ▶ Vamos a desempeñar una función de notoriedad dentro de la comunidad. Siempre que sea factible, las unidades de explotación realizarán aportaciones benéficas y participarán en las organizaciones cívicas locales. Queremos que nuestras unidades de explotación tengan éxito, para que así se puedan mantener buenos puestos de trabajo dentro de sus comunidades locales.
- ▶ Vamos a ser buenos vecinos, manteniendo el buen aspecto de las fábricas y cumpliendo los estándares medioambientales. Encontraremos la manera de ser buenos vecinos y, al mismo tiempo, dirigir una fábrica económicamente viable.

deseada o ideal. La tasa de respuesta fue del 78%. Sin embargo, lo realmente asombroso fue que más del 96% de los encuestados respondió que estaba de acuerdo con la cultura expresada o ideal de Banner Corporation. Esto significaba que el equipo directivo había captado realmente el modo en que los empleados de toda la organización deseaban que se gestionase la empresa.

La fase siguiente del proyecto de actuación para la mejora de la gestión de la cultura en Banner Corporation consistía en llevar a cabo un seminario para analizar e interpretar los datos obtenidos y, también, en desarrollar los

objetivos y las medidas de actuación de la gestión eficaz de la cultura.

#### Comprobación de las hipótesis

También se utilizaron los datos como aportación a la investigación para abordar la pregunta relativa a la repercusión de la cultura empresarial sobre el rendimiento financiero de las empresas, tal como se explica más adelante. Para evaluar esta cuestión, se compararon los datos de las divisiones con el EBIT (beneficios antes de impuestos e intereses) de las divisiones, medición clásica de los resultados financieros, que se utilizaba en Banner Corporation para evaluar los resultados de sus

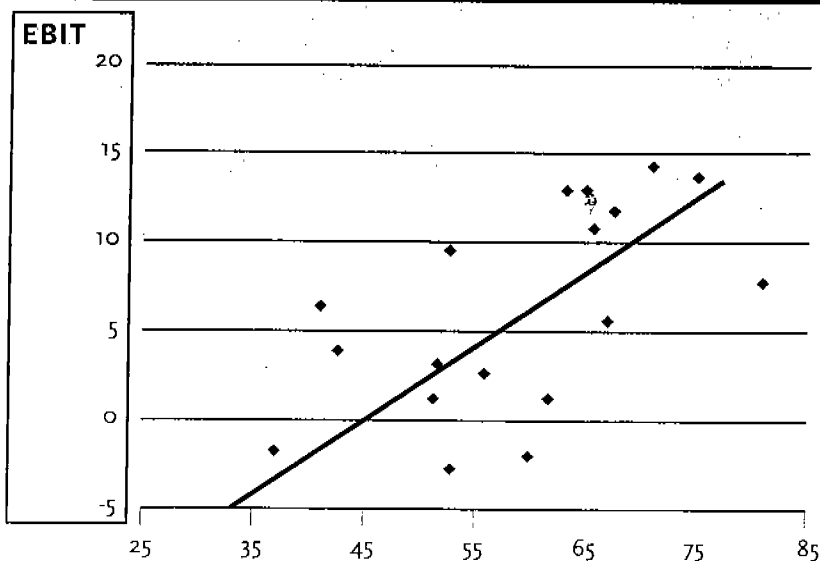
divisiones. En concreto, se llevó a cabo una regresión entre, primero, la opinión que tenían los empleados de cada división con respecto al grado en el que dicha división "vivía" la cultura empresarial deseada y, segundo, el EBIT. La primera de las variables se puede medir como el grado de coincidencia que existe entre la cultura empresarial deseada y la percepción que se tiene de la cultura que impera. Por lo tanto, la hipótesis básica es la siguiente: cuanto mayor es el grado de coincidencia entre la cultura empresarial deseada y la cultura que da la impresión de que existe, mejores son los resultados financieros. Dicho de otra forma, las divisiones que mejores resultados financieros presentan son aquéllas que se comportan de manera coherente con la cultura deseada de la empresa, mientras que las divisiones que peores resultados obtienen son aquéllas que se comportan de formas no coherentes con la cultura deseada.

#### Resultados

Los datos obtenidos y utilizados en esta comparación se muestran en el gráfico del cuadro 4. El eje de las X muestra la puntuación de la "conformidad de la división con la cultura de la empresa". Se trata de una medición del grado de similitud que existe entre la cultura empresarial deseada y la cultura que da la impresión de que impera en cada división. Se puede considerar que se trata de una medición de "aceptación" cultural por parte de las divisiones. Es la coherencia que los empleados aprecian entre el comportamiento de su división y la cultura deseada de la empresa. Desde el punto de vista operativo, se mide esa coherencia mediante el "porcentaje de respuestas favorables" a los enunciados de valor, en-

CUADRO 4

#### COHERENCIA DE LA CULTURA DE LAS DIVISIONES EN RELACIÓN CON EL EBIT



Coherencia de la cultura de las divisiones con respecto a la cultura empresarial (porcentaje favorable)\*

\* Es el "porcentaje de respuestas favorables" para valorar las declaraciones de los empleados de las divisiones, definido como la suma de respuestas "en un grado muy elevado" y "en un grado elevado", utilizando una escala Likert.

## Los **directores generales** asumieron la responsabilidad de conseguir mejoras susceptibles de medición **en la reducción de la disparidad entre la cultura deseada y la cultura real** que imperaba en las divisiones

tendiendo por *porcentaje favorable* la suma de respuestas "en un grado muy elevado" y "en un grado elevado" (en una escala Likert). El eje de las Y muestra los valores EBIT de las diversas divisiones. Por consiguiente, el cuadro 4 muestra la relación que existe entre el grado de coincidencia cultural de la cultura de las divisiones y de la empresa y el EBIT de todas las divisiones.

La ecuación de regresión que describe la relación existente entre las variables del cuadro 4 es la siguiente:  $y = 0,3888x - 18,015$ ;  $R^2 = 0,4552$ ; y era estadísticamente relevante al nivel 0,05. Esto significa que aproximadamente el 46% del EBIT es consecuencia de la variable de cultura empresarial o "aceptación" cultural. ■

### Conclusiones, consecuencias y futuras investigaciones

Los datos obtenidos en este estudio demuestran que la cultura empresarial tiene claramente repercusión sobre los resultados financieros. Proporcionan ulteriores pruebas de la importancia que tiene el papel de la cultura empresarial, no sólo en la eficacia organizativa general, sino también en la "cuenta de resultados". Esto tiene consecuencias importantes para la teoría y la práctica de la gestión. Una cosa es afirmar que la cultura es un factor importante en el éxito de la empresa y otra cosa muy distinta es poder demostrar que la gestión eficaz de la cultura puede mejorar la rentabilidad.

### Consecuencias para la gestión

En este estudio, los datos indican que las divisiones que respetaban la cultura empresarial deseada obtenían mayores beneficios, medidos en términos de EBIT, que las divisiones que no se

atenían tan estrictamente a la cultura empresarial deseada. Cuando se presentaron estos datos en el lugar de la investigación como resultados "preliminares", uno de los altos directivos señaló: "A ver si lo entiendo. ¿Quiere usted decir que las divisiones que muestran un respeto mayor hacia la cultura empresarial deseada o ideal son más rentables que las divisiones que no lo hacen?". Cuando la respuesta fue "Sí", él dijo: "Bueno, si es así, los datos no son preliminares".

Basándose en este descubrimiento, la empresa incorporó la "gestión eficaz de la cultura" como área esencial de resultados en el sistema de gestión de los resultados de las divisiones. Esto supuso que los directores generales de las divisiones asumieron la responsabilidad de conseguir mejoras susceptibles de medición en la reducción de la disparidad entre la cultura deseada o ideal y la cultura real que imperaba en las divisiones. Además, se empezó a utilizar este factor en el sistema de retribución por incentivos de la empresa.

### Futura investigación

Desde un punto de vista académico, los resultados presentados en este artículo tienen carácter preliminar, aunque bastante prometedor. Sería interesante para posteriores investigaciones repetir el presente estudio. No obstante, para eso será necesario un lugar de investigación comparable a Banner Corporation. Para el lugar de la investigación no

se necesita un sector entero, sino únicamente la existencia de un número grande de divisiones comparables. De todas formas, resulta difícil conseguirlo en la práctica.

### Conclusiones

Este estudio ha proporcionado la oportunidad relativamente infrecuente de evaluar la repercusión de la cultura empresarial sobre los resultados financieros en el contexto de una única empresa. Las conclusiones sirven de respaldo a trabajos teóricos anteriores sobre la importancia y la función de la cultura en los modelos de éxito empresarial.

Aunque los resultados no son absolutamente definitivos, ofrecen una prueba estadísticamente relevante de la repercusión de la cultura sobre la cuenta de resultados. Esta notoria repercusión de la cultura sobre la cuenta de resultados es de vital importancia como fundamento para influir en la práctica de la gestión y aumentar la medida en que la cultura es entendida y gestionada como una variable importante. ■

«La cultura empresarial y la cuenta de resultados». © Elsevier Science Ltd. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *European Management Journal* con el título "Corporate Culture and the Bottom Line". Referencia n.º 1762.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 821 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial).