

La identitat col·lectiva i la cultura empresarial catalana

SELENE CRUZ MARTÍNEZ
Universitat de Barcelona

M. TERESA SORROSAL I FORRADELLAS
Universitat Rovira i Virgili

Existeix una relació indissociable entre identitat, memòria col·lectiva i cultura. Determinar els elements o les característiques que defineixen aquests conceptes, que es reflecteixen tant en una organització empresarial com en una nació, és fonamental per conèixer-ne l'estructura, les fortaleses, les debilitats i les tendències.

La història, la cultura, així com la memòria col·lectiva juntament amb els seus marcs socials generals (llenguatge, espai, temps) i específics, formen part de la IC d'una entitat o nació. Aquesta pot entendre's com un conjunt de signes que configuren la manera d'ésser d'un grup, que alhora es relaciona amb altres grups que comparteixen un temps i un espai comuns. Malgrat les interaccions del grup amb el seu entorn i de l'evolució cultural i social a la qual està sotmesa qualsevol organització humana, certs signes es mantenen estables amb la finalitat d'establir els límits que separen el *nosaltres* dels *altres*.

La cultura i la memòria es construeixen a partir de «pautes de significats», és a dir, d'elements com valors, creences, etc., que determinen una manera d'actuar característica dels membres del grup i una manera particular d'actuar amb l'entorn. No tots els significats poden anomenar-se culturals o ésser presents en la memòria, sinó tan sols els que són compartits i relativament duradors en termes col·lectius i generacionals. A partir d'aquí és on la identitat s'apropia, per mitjà dels individus, uns símbols determinats que la fan diferent (a l'exterior) i defineixen la unitat del grup i la seva especificitat (cap a l'interior).

Si la cultura, la identitat i la memòria col·lectiva poden localitzar-se com a elements de l'entorn global, també poden analitzar-se des de l'estructura del teixit empresarial en una regió o un país. Aquest document pretén mostrar una anàlisi de la relació entre memòria col·lectiva, IC i cultura empresarial en l'àmbit organitzatiu. Com a conclusió, s'hi presenten els resultats d'una aplicació empírica amb

els quals proposem una tipologia de diferents cultures empresarials detectades en les petites i mitjanes empreses (PIME) catalanes.

En el context empresarial existeixen diversos estils de vida, costums, coneixements, que s'han succeït al llarg d'un període de temps. Concretament, les empreses són formades per diversos grups d'individus (directius, treballadors, clients, proveïdors, etc.) les interaccions dels quals donen lloc a una organització amb diferents estructures en funció de com es descriu el seu comportament intern i vers l'exterior.

Gràcies al pas del temps i a l'acumulació d'experiències, les organitzacions han generat una memòria en què hi ha immersos els records del grup i que ha permès homogeneïtzar el passat per tal d'estandarditzar comportaments i representar-los de manera adient. No és possible que un individu o un col·lectiu aprengui si no disposa d'una memòria que permeti modificar el seu comportament prenent com a base la seva experiència. Tota organització que pretengui adaptar-se als canvis de l'entorn, aprofitar la seva història i aprendre dels errors del passat ha de mantenir una memòria col·lectiva i, a més, projectar-la cap al futur per aprofitar les oportunitats que se li presentin. Alhora, la memòria col·lectiva d'una organització és un element clau per a l'explicació i l'anàlisi de la identitat del grup.

Centrant-nos en l'àrea empresarial a Europa, els canvis tecnològics, socioculturals, polítics i econòmics que s'han esdevingut en les últimes dècades estan provocant un profund impacte en el funcionament i l'estructura de les organitzacions i, en especial, dels *recursos intangibles* (*cultura empresarial, identitat corporativa, responsabilitat social corporativa, etc.*). Aquest fet comporta també un especial èmfasi en la gestió, el control i la valoració d'aquests recursos.

La competitivitat, tant externa com interna, ha portat les empreses a cercar formes alternatives a l'abaratiment de costos per competir amb companyies del mateix sector, afavorint la cerca d'avantatges competitius derivats de la innovació, en la qual cobren gran protagonisme els recursos intangibles com ara l'habilitat, l'aprenentatge, els avantatges estratègics, el coneixement, etc.

Com a conseqüència dels canvis originats en l'entorn i en la manera de competir, sorgeixen noves necessitats per gestionar els recursos tangibles i intangibles de l'organització. Aquestes noves necessitats es basen principalment en:

a) una capacitat constant d'adaptació a l'entorn en què actuen, tractant d'anticipar-se als canvis i prevenint-los amb prou antelació quan no són les mateixes empreses les que els provoquen;

b) una major flexibilitat interna que serveixi d'ajuda i complementarietat de la capacitat d'adaptació a l'entorn;

c) una major capacitat d'innovació tant de productes com de processos, que és un aspecte clau per a l'organització;

d) una anàlisi de la cadena de valor;

e) un aprofitament màxim i més eficient dels recursos a través de noves capacitats i habilitats;

f) un major desenvolupament de les eines de gestió.

No obstant això, l'èxit de les empreses actuals no depèn només dels recursos tangibles i intangibles amb què compta en el seu balanç, sinó que existeixen uns altres factors fonamentals que incideixen en aquest procés: la cultura empresarial, la memòria col·lectiva i la definició de la seva identitat.

La cultura empresarial, la memòria i la IC tenen en comú el fet que generen en els membres de l'organització un sentiment de pertinença envers el grup que la integra, a més de crear elements diferenciadors respecte a altres empreses. També influeixen en aspectes de l'organització, com ara la definició d'una estructura, la seva posició davant l'entorn i les estratègies que se'n segueixen. De l'estructura podem dir que és integrada per una sèrie d'elements com els valors, els coneixements, les regles, els patrons, etc., cosa que és una manifestació directa de la manera d'entendre els problemes o les situacions a les quals ha d'encarar-se l'empresa.

Amb relació a l'entorn, podem associar-lo amb la noció d'espai a què fa referència Maurice Halbwachs en el seu llibre *La mémoire collective* (1968). No hi ha grup que no es desenvolupi dins d'un marc espacial, amb la qual cosa cada empresa delimita l'espai de què disposa a la seva manera, ja sigui d'una manera física o abstracta. És a dir, l'empresa constitueix un marc fix on tancarà i recuperarà els seus records. Un altre aspecte important a remarcar és que l'espai crea una sensació d'estabilitat en el qual el temps es manté constant.

També cada grup té el seu propi temps col·lectiu, que coincideix a acceptar la seva estructura (en el cas d'una empresa: calendari laboral, horaris, etc.). Així, cada integrant en coneix perfectament les convencions.

Tant la cultura com la identitat i la memòria col·lectiva tenen un caràcter dinàmic, ja que es van modelant segons els esdeveniments viscuts, tot i que tendeixen a perpetuar-se, com ja s'ha comentat, almenys en els seus trets principals i bàsics. Poden sofrir transformacions constants per diversos motius, com, per exemple, els contactes amb altres empreses o grups, que al seu torn tenen també aquests mateixos elements.

Les organitzacions tenen patrons de conducta establerts, és a dir, acords del col·lectiu d'on sorgeixen valors, regles, pensaments, maneres d'enfrontar-se al canvi. Aquests elements influeixen en la manera com les persones es comporten en les diferents àrees, sia en el tractament amb els clients, els proveïdors, el procés d'innovació, etc. Aquests acords són el resultat d'un procés de socialització.

Cada cop és més gran el nombre d'empreses (Starbucks, Ford o Benetton en són alguns exemples) que atribueixen part del seu èxit a la gestió eficaç de la seva cultura empresarial, que repercuteix sobre el comportament de l'organització i la presa de decisions. E. Flamholtz (2005) distingeix quatre àrees essencials en què totes les organitzacions haurien de gestionar la cultura empresarial:

1. El tracte dels clients.
2. El tracte dels empleats propis o capital humà de l'empresa.
3. Els estàndards de rendiment organitzatiu.
4. La noció de responsabilitat.

La necessitat d'una bona gestió de la cultura empresarial està relacionada amb el fet que actualment els recursos intangibles d'una organització van guanyant importància respecte als seus recursos tangibles i que els primers representen un dels elements fonamentals per a l'èxit de la companyia.

La cultura empresarial i la identitat corporativa són recursos intangibles que es troben identificats com una part dels coneixements i de les habilitats que posseeix l'organització; és a dir, formen part del capital estructural. No obstant això, existeix una altra posició que inclou la cultura empresarial com un recurs amb influències sobre les tres grans categories en què es divideix la cultura empresarial: capital estructural, humà i relacional.

Actualment, trobem que les companyies tracten de redefinir la pròpia identitat a partir de determinats valors corporatius que integren l'organització i les persones entorn d'una nova manera de gestionar. Les empreses van aconseguir establir vincles de relació amb les seves àrees d'interès a través de la seva identitat, trametent la consistència entre la seva visió empresarial, els seus principis d'actuació i els elements que les caracteritzen i les fan úniques, fet que els permet crear marques reeixides.

La identitat corporativa pot analitzar-se sota dues perspectives: de manera interna, analitzant els signes que fomenten la cohesió dels treballadors; i de manera externa, en què s'identifiquen els signes que fan diferent l'organització respecte a les altres i els valors són l'eix d'actuació que guia la seva gestió.

L'alineació de visió amb els principis que regeixen l'empresa ha de fer-se a través d'una definició particular i la transmissió d'uns valors que siguin finalment apresos pels treballadors de la companyia. Els valors s'han d'entendre com qualitats basades en conductes que permetin obtenir una finalitat determinada que identifica l'empresa.

Per tal que Catalunya pugui potenciar àrees estratègiques de creixement i creació de valor, es requereix l'estudi profund dels signes que determinen la identitat corporativa de les seves companyies i la seva cultura empresarial.

A Europa, el 99,8 % de les empreses corresponen a la micro, petita i mitjana empresa, caracteritzades pel fet de tenir una ocupació de menys de 250 empleats (segons el criteri establert per la Unió Europea). La microempresa té entre 0 i 9 assalariats, i la petita empresa, entre 10 i 49 assalariats, mentre que la mitjana empresa es situa entre els 50 i els 249 empleats. A partir de 250 empleats es considera una gran empresa.

L'economia catalana depèn fonamentalment d'un teixit empresarial basat en les PIME: exactament el 99,84 % de les seves empreses pertanyen a aquest col·lectiu. Dins de les PIME catalanes, la microempresa representa el 93,48 %, mentre que la petita i la mitjana empresa constitueixen el 5,55 % i el 0,82 % respectivament.

L'estructura productiva de les empreses a Catalunya està dividida en quatre sectors principals: indústria, construcció, comerç i serveis; aquest últim és el de major importància.

A continuació es mostren els resultats obtinguts en una primera aproximació empírica a l'estudi de la cultura empresarial de les PIME a Catalunya. L'anàlisi es va dividir en cinc àrees:

- Actitud davant l'entorn.
- Enfocament estratègic.
- Valors i creences.
- Estructura organitzativa.
- Pràctiques de recursos humans i lideratge.

La informació relativa a la posició de cada empresa en aquestes àrees es va obtenir a partir d'un qüestionari al qual respongueren empresaris de diverses PIME dels sectors comerç, servei i indústria. L'eina utilitzada per a l'anàlisi de les dades obtingudes ha estat els mapes autoorganitzatius de Kohonen,¹ que són un tipus de xarxa neural particular amb la finalitat d'agrupar dades d'entrada (patrons) en funció de la seva semblança. En les figures 1 i 2 es presenten els resultats obtinguts de l'anàlisi de les noranta-vuit variables definides en el qüestionari.

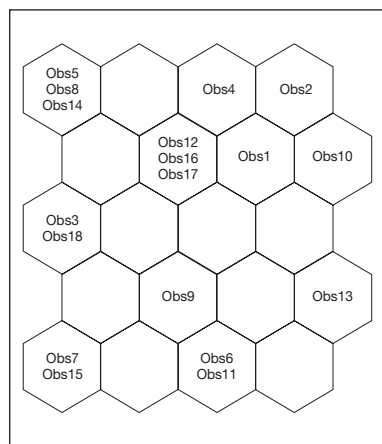


FIGURA 1. Cultura empresarial. Qüestionari complet. Mapa de qüestionaris aplicats.

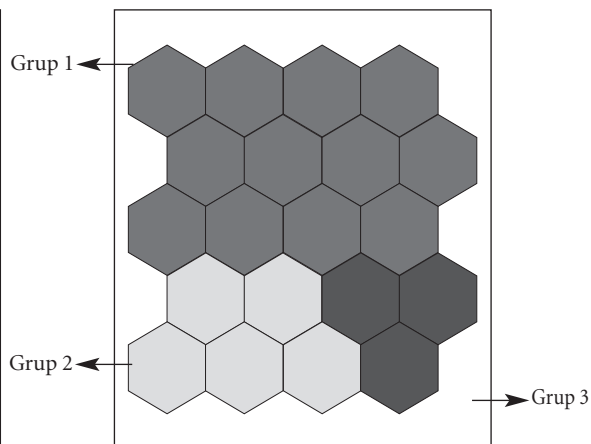


FIGURA 2. Cultura empresarial. Qüestionari complet. Mapa de grups creats.

1. La implementació dels mapes autoorganitzatius de Kohonen s'ha realitzat mitjançant l'aplicació de la *toolbox* per a Matlab, disponible en la web del Laboratori de Ciències de la Computació i la Informació de la Universitat Tecnològica d'Hèlsinki.

En vista dels resultats obtinguts, se n'extreu la presència de tres grups diferenciats, els quals hem anomenat empreses amb «cultura empresarial complexa», «cultura empresarial dinàmica» i «cultura empresarial estacionària». Les seves característiques s'exposen a continuació.

Grup 1. Empreses amb «cultura empresarial complexa»

Aquest grup és integrat per dotze companyies de tres sectors: serveis, comerç i indústria i és el grup més representatiu de l'estudi.

Les empreses que el formen tenen una responsabilitat social corporativa desenvolupada, un factor que determina la seva gestió. Presenten una cultura empresarial enfocada al canvi, ja que les noves situacions són fàcils d'assimilar pels empleats i és habitual posar-hi en pràctica noves estratègies.

L'enfocament estratègic està ben definit, ja que posseeixen fortaleces, objectius i plans d'acció establerts. Els errors són acceptats i es consideren una valuosa eina d'aprenentatge. Existeixen programes de formació continuada i sistemes de retroalimentació promoguts per la mateixa empresa. La creativitat i la innovació es fomenten amb projectes amb un pressupost estipulat.

Es tracta d'una cultura empresarial basada en valors i creences. La creativitat, l'organització i la comunicació són els trets que més predominen en aquestes organitzacions. S'hi afavoreix la conciliació entre la vida familiar i la laboral. En qüestió de sexe, el percentatge de dones en l'organització és igual que el d'homes o més, tant en el personal contractat com en el nivell de responsabilitat. Hi ha flexibilitat en l'horari laboral i el calendari de vacances. Existeixen espais definits per a cada empleat i àrees comunes per als treballadors, amb què es compleixen els estàndards ergonòmics recomanats.

L'estructura organitzativa està definida a través de regles, polítiques i normes que són conegudes per tot el personal.

Quant a la gestió dels seus recursos humans, les habilitats i la formació dels treballadors són conegudes. Hi ha esquemes d'avaluació del compliment dels objectius i programes d'incentius, premis i reconeixements per motivar els empleats.

La participació del personal s'hi reconeix com un elemental clau per a l'èxit de la companyia. Els treballadors hi són considerats aptes per a la resolució de problemes i generadors de valor a través de les seves opinions o dels seus suggeriments. S'hi impulsen el diàleg i la comunicació. Periòdicament s'hi celebren esdeveniments que permeten la socialització del personal, alhora que existeix una política d'integració amb clients i proveïdors. Hi ha programes de prevenció i plans de contingència.

Grup 2. Empreses amb «cultura empresarial dinàmica»

Aquest grup és format per cinc companyies dels sectors serveis i comerç. No hi ha una responsabilitat social corporativa clarament definida; a més, poques vegades s'hi posen en pràctica noves estratègies de gestió o s'hi incorporen noves tecnologies. El seu enfocament estratègic tampoc no està totalment definit, ja que no sempre les seves fortaleses i les seves debilitats estan identificades. La planificació tan sols es realitza a curt termini i no s'hi disposa de plans clars a llarg termini.

Els objectius i les funcions dels empleats no hi estan prou explicitats. Hi ha programes de formació continuada, però hi falten sistemes de retroalimentació. Això explica que no s'hi coneguin les habilitats i la preparació dels empleats i que no hi existeixin esquemes d'avaluació del compliment dels objectius. No obstant això, s'hi afavoreix la creativitat dels treballadors i hi existeix un pressupost concret per a projectes d'innovació. En conseqüència, també s'hi és conscient de la possibilitat de cometre errors i d'aprofitar aquest coneixement en el futur tot admetent-la.

Els valors i les creences no són un element fonamental per a la seva gestió. Les empreses d'aquest grup tenen una estructura organitzativa no definida quant a les regles, les polítiques, les normes i els nivells jeràrquics. No sempre s'hi afavoreix la conciliació entre la vida familiar i la laboral. Pel que fa al percentatge de dones en l'organització, és més gran que el d'homes o igual en la quantitat d'empleats, però els llocs de direcció són ocupats principalment per homes.

L'horari laboral i el calendari de vacances no hi són prou flexibles, encara que sigui possible acollir-se a un contracte a temps parcial o jornada reduïda. Hi ha espais definits per a cada empleat, així com àrees d'espai comú que compleixen els estàndards ergonòmics recomanats.

Hi són pocs els esdeveniments que permeten la socialització del personal, dels clients i dels proveïdors. Encara que els treballadors hi siguin considerats fonamentals en l'èxit de l'empresa, no hi ha mecanismes per conèixer-ne les opinions i els suggeriments.

Els trets més accentuats del grup amb cultura empresarial dinàmica són la comunicació, la informació i l'aprenentatge, però sempre en sentit vertical des de les directrius dels directius fins a l'empleat.

Grup 3. Empreses amb «cultura empresarial estacionària»

En aquest grup es va situar una única companyia del sector serveis. La seva responsabilitat social corporativa està definida i s'hi han posat en pràctica noves estratègies de gestió, tot i que hi ha reticències a incorporar noves tecnologies.

Les fortesales i les debilitats no hi estan identificades i no hi ha un organigrama determinat. No hi ha planificació ni a curt ni a llarg termini.

Els objectius i les funcions que ha de desenvolupar cada empleat no estan clarament explicitats i hi ha poques oportunitats per compartir experiències entre els treballadors. No s'hi afavoreix la creativitat ni hi ha pressupostos per a projectes d'innovació. L'empresa no té establerts programes de formació continuada i hi falten sistemes de retroalimentació. Hi ha poca tolerància a cometre errors.

Es tracta d'un tipus d'empresa amb una gestió que no prioritza els valors i les creences. La vida familiar i la laboral no hi són afavorides per polítiques de conciliació i tampoc no hi ha equitat entre el nombre de dones i homes contractats, ja que la direcció és integrada majoritàriament per homes.

L'horari laboral i el calendari de vacances no hi són flexibles. Hi existeixen espais definits i delimitats per a cada empleat, però no hi ha àrees comunes que puguin compartir els treballadors. En la cultura empresarial estacionària s'hi destaca la jerarquia com a element fonamental. Per contra, el que menys hi predomina és la creativitat.

No hi ha programes d'avaluació del compliment dels objectius i no s'hi tenen mecanismes que permetin conèixer les opinions, els suggeriments i les iniciatives dels treballadors. No s'hi impulsen ni el diàleg ni la comunicació. La participació dels empleats no hi és considerada crucial per a l'èxit de l'empresa, així que les decisions estratègiques sempre són preses per unes persones determinades o uns departaments clau.

CONCLUSIONS

La cultura empresarial i la memòria col·lectiva mostren evidències de ser part integrant de la identitat d'una organització, ja que, per un costat, doten l'empresa d'una manera de ser i d'actuar pròpia i, per l'altre, són elements diferenciadors de les estructures socials. En el context empresarial, conèixer i identificar ambdós recursos ens permetrà establir el passat, el present i possibles tendències amb l'objectiu de millorar la presa de decisions i la creació de valor.

La identitat, igual que la memòria i la cultura empresarial, comparteixen elements comuns, com, per exemple, els valors, el coneixement, les regles, els patrons de comportament, la interacció, l'aprenentatge. Per a cada organització existeixen un llenguatge, un temps, un espai i una estructura que ens permeten homogeneïtzar la mateixa concepció de l'empresa.

La cultura empresarial i la identitat corporativa són recursos intangibles localitzats en l'estructura de l'organització que caracteritzen cada una de les empreses existents; és a dir, les doten de personalitat (característiques singulars). El seu es-

tudi ha estat fonamental per desenvolupar teories i noves tècniques de comportament organitzacional. Tot i això, és necessari no només categoritzar aquesta cultura empresarial i identitat, sinó també ajudar a generar-hi millores, que es reflectiran en el resultat i el valor de les empreses.

La cultura empresarial exerceix el paper de la memòria col·lectiva en les organitzacions. És una prova d'aquest fet l'existència de temps definits pel col·lectiu, d'espais on es desenvolupa el grup, on hi ha un llenguatge que intenta ser compartit per tothom.

A partir d'un primer estudi empíric, hem categoritzat la cultura empresarial en tres tipus:

— La cultura empresarial complexa, que recull el major nombre d'empreses analitzades. Donades les seves característiques (disposició al canvi, planificació estratègica, flexibilitat laboral, motivació dels empleats, normes i valors, etc.), és el tipus de cultura empresarial a la qual haurien de tendir les PIME catalanes per afrontar amb garanties d'èxit el seu futur empresarial.

— La cultura empresarial dinàmica, en què es fomenten la comunicació i la informació entre les àrees de l'empresa i l'aprenentatge dels empleats, encara que el nivell de planificació i anticipació de canvis no hi sigui tan accentuat com en la cultura empresarial complexa.

— La cultura empresarial estacionària, que és la que s'ha detectat menys en el nostre estudi. La seva forta estructura jeràrquica s'uneix a una aversió al canvi, la qual cosa fa d'aquest tipus d'empresa la de major rigidesa per encarar un context canviant com l'actual, en què cada vegada es dóna més importància a uns recursos intangibles que les empreses amb aquesta cultura tendeixen a limitar.

Podem acabar afirmant que el primer panorama trobat en la categorització de la cultura empresarial de les PIME catalanes és encoratjador, ja que el major nombre d'empreses estudiades tenen estratègies definides i una responsabilitat social creixent, amb normes i regles que solen ser flexibles, són propenses al canvi i estan disposades a aprendre; és a dir, tenen una cultura empresarial complexa. No obstant això, s'hauria d'estudiar una mostra més àmplia d'empreses per poder generalitzar les conclusions extretes d'aquest estudi.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- CEBALLOS, D. «Mètodes de valoració de recursos intangibles». A: *IX Seminari de Finances*. Barcelona: Universitat de Barcelona. IAFI, 2006.
- FLAMHOLTZ, E.; RANGAPRIYA, K. N. «Differential impact of cultural elements on financial performance». *European Management Journal*, vol. 23, núm. 1 (2005), p. 50-64.
- FUNK, K. «Sustainability and performance». *MIT Sloan Management Review*, núm. 44 (2003), p. 65-70.

- GUARDIA, R.; VALLÉS, I. *Responsabilidad corporativa e identidad*. Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, 2006.
- HALBWACHS, M. *Les cadres sociaux de la mémoire*. París: Presses Universitaires de France, 1925.
- «La mémoire collective chez les musiciens», *Revue Philosophique*, núm. 3-4 (1939), p. 21.
- *La mémoire collective*. París: Presses Universitaires de France, 1968.
- SCHEIN, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés, 1998.
- SORROSAL I FORRADELLAS, M. T., *La memòria als mercats financers: una anàlisi mitjançant xarxes neurals artificials*. Tesis doctoral. Barcelona: Universitat de Barcelona, 2005.
- SORROSAL I FORRADELLAS, M. T.; RAMÍREZ, D., «Memoria colectiva en los mercados financieros: de Halbwachs a los mapas autoorganizativos de Kohonen». *Cuadernos del Cimbage*, núm. 7 (2005), p. 25-42.
- VILLAFANE, J. *Responsabilidad corporativa y reputación*. Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, 2006.