



## ¿Qué es la cultura de una organización?

La cultura es una característica única de cualquier organización. Si bien el fenómeno de la cultura de la organización es difícil de definir de manera sucinta, la comprensión de que puede ayudar a un administrador de predecir cómo es probable que su organización para responder a diferentes situaciones; para evaluar las dificultades que la organización podría experimentar, ya que se enfrenta a un futuro cambiante; e identificar los temas prioritarios para la dirección a la dirección que se preparan la organización para competir en el futuro. La cultura organizacional afecta y regula los miembros de la organización de manera de pensar, sentir y actuar en el marco de esa organización. La cultura es el resultado de experiencias de aprendizaje en común. CLAYTON M. CHRISTENSEN Porque la cultura es la base de la identidad de grupo y compartido pensamiento, creencia, y el sentimiento,

## ¿Que es cultura?

Debido a que la cultura organizacional es un fenómeno tan importante, muchos estudiosos han propuesto definiciones de lo que es la cultura. Estos incluyen: regularidades de comportamiento observadas que ocurre cuando las personas interactúan, las normas que se desarrollan en estrecha grupos de trabajo, los valores dominantes expuesta por una organización, la filosofía que guía la política de la hoja de cálculo o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin el permiso de la Harvard Business School. organización hacia los empleados y clientes, las reglas para obtener, junto con otras personas en la organización, y la sensación o el clima de una organización en particular. Sin embargo, del MIT Edgar Schein, uno de los estudiosos más destacados del mundo de la cultura organizacional, sostiene que aunque estos significados podría *reflejar* cultura de una organización, son capaces de capturar su *esencia*.<sup>1</sup>

Schein concluye que la cultura es una propiedad de una unidad de una unidad social definido de manera independiente, cuyos miembros comparten un número significativo de experiencias comunes para abordar con éxito los problemas externos e internos. Debido a estas experiencias comunes, con el tiempo este grupo de personas se habrá formado una visión compartida de la forma en que el mundo que les rodea funciona, y de los métodos para la resolución de problemas que serán efectivas en ese mundo. Esta visión compartida del mundo ha llevado a la formación de los supuestos básicos y creencias que han funcionado lo suficientemente bien y el tiempo suficiente para darse por Publishing, Boston, MA 02163, o ir a <http://www.hbsp.harvard.edu>. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, que se utiliza en una sentido. Estas suposiciones y creencias básicas se aprenden las respuestas a los problemas que el grupo ha encontrado que sus miembros han tratado de juntas de trabajo para sobrevivir en vista de los desafíos

---

<sup>1</sup> Edgar Schein, *Cultura Organizacional y Liderazgo* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988). Esta nota se basa en gran medida en los conceptos que Schein enseña en los tres primeros capítulos de este libro.

---

profesor Clayton M. Christensen e investigador asociado Kirsten Shu prepararon este caso. Este caso se desarrolló a partir de fuentes publicadas. casos de HBS se desarrollan exclusivamente como base para la discusión en clase. Los casos no están destinadas a servir de avaluos, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una gestión eficaz o ineficaz.

encontrado en el ambiente externo y en respuesta a las tareas que se repiten en el ambiente interno. Las creencias acerca de cómo resolver estos problemas se han hecho se da por sentado, ya que han trabajado en varias ocasiones y de forma fiable. Debido Schein define la cultura como resultado aprendidas de una experiencia de grupo, afirma que la cultura sólo se encuentra donde hay un grupo definible con una historia significativa de la unión.

La cultura es dinámica, ya que puede evolucionar con nuevas experiencias. Este cambio puede ocurrir de dos maneras: como el resultado de una crisis de la "plataforma en llamas" síndrome o a través de una evolución logrado claro y presente bajo un controlador de experto y sofisticado. De vez en cuando, una organización puede fallar repetidamente en el intento de resolver los problemas en la forma en que históricamente habían llevado al éxito. Si la crisis resultante es lo suficientemente grave, los miembros pueden ser galvanizados para entender y cuestionar la utilidad continua de lo que históricamente habían sido supuestos útiles. Sin embargo, Schein afirma que los gerentes que quieren dar forma a la cultura de su organización no necesariamente tienen que esperar a-o-precipitado una crisis profunda y lo suficientemente potente como para generar esta forzada "desaprender". En su lugar, pueden conducir a sus organizaciones a través de un proceso de cambio cultural más organizada y deliberada si lo hacen dos cosas. La primera consiste en dirigir un esfuerzo significativo hacia la comprensión de los antecedentes -el de la cultura actual evolución inicial de la cultura de la organización que venía de resolver con éxito los problemas particulares. Con este entendimiento como base, la segunda cosa que los gerentes pueden hacer es encontrar o crear un nuevo conjunto de problemas que la organización debe enfrentar repetidamente y con éxito. Estos problemas deben exigir un patrón diferente de respuesta, que en última instancia patrón constituirá la base de un cambio cultural. La primera consiste en dirigir un esfuerzo significativo hacia la comprensión de los antecedentes -el de la cultura actual evolución inicial de la cultura de la organización que venía de resolver con éxito los problemas particulares. Con este entendimiento como base, la segunda cosa que los gerentes pueden hacer es encontrar o crear un nuevo conjunto de problemas que la organización debe enfrentar repetidamente y con éxito. Estos problemas deben exigir un patrón diferente de respuesta, que en última instancia patrón constituirá la base de un cambio cultural. La primera consiste en dirigir un esfuerzo significativo hacia la comprensión de los antecedentes -el de la cultura actual evolución inicial de la cultura de la organización que venía de resolver con éxito los problemas particulares. Con este entendimiento como base, la segunda cosa que los gerentes pueden hacer es encontrar o crear un nuevo conjunto de problemas que la organización debe enfrentar repetidamente y con éxito.

Es importante hacer una pausa aquí y asegurarse de que son claras y precisas en cuanto a lo que nos referimos cuando hablamos de cultura.

Con el fin de evitar la confusión conceptual, Schein es cuidado de distinguir

**Entre los artefactos de la cultura de una organización, y de la cultura misma. Schein define la cultura organizacional como "un patrón de supuestos inventado, descubierto o desarrollado por un grupo dado, ya que aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna básicas - que ha trabajado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas y, por lo tanto, que se les enseñe a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas."** las manifestaciones visibles de la cultura son el entorno físico y social de la organización, tanto material como inmaterial. Estas características observables pueden incluir espacio físico, la producción tecnológica de un grupo, producciones artísticas, la manera de vestir de la gente, las horas y los patrones de los horarios de trabajo, los beneficios marginales, los bustos trimestre de cerveza de fin de, o la conducta manifiesta de su miembros. Se puede observar que en una organización, por ejemplo, la gente tiende a desafiar abiertamente entre sí. En otras organizaciones, las personas pueden ser más "amable" -ellos no discrepan abiertamente o critican. En algunas organizaciones, los empleados pueden vestir ropa casual o incluso descuidados, mientras que en otros pueden vestir más formal. En algunas organizaciones, la gente puede trabajar de forma continua en ráfagas 24-36 horas mientras que en otros se toman descansos frecuentes de ping pong para reducir el estrés y aún en otros que trabajan en turnos de 8 horas "normales". En base a estas características observables, podríamos estar tentados a etiquetar la cultura de una organización como "informal" y los demás como de "formal". Todas estas son sólo artefactos, sin embargo. Lo que un gerente reflexivo debe tener cuidado de observar son los procesos y prioridades En otras organizaciones, las personas pueden ser más "amable" -ellos no discrepan abiertamente o critican. En algunas organizaciones, los empleados pueden vestir ropa casual o incluso descuidados, mientras que en otros pueden vestir más formal. En algunas organizaciones, la gente puede trabajar de forma continua en ráfagas 24-36 horas mientras que en otros se toman descansos frecuentes de ping pong para reducir el estrés y aún en otros que trabajan en turnos de 8 horas "normales". En base a estas características observables, podríamos estar tentados a etiquetar la cultura de una organización como "informal" y los demás como de "formal". Todas estas son sólo artefactos, sin embargo. Lo que un gerente reflexivo debe tener cuidado de observar son los procesos y prioridades En otras organizaciones, las personas pueden ser más "amable" -ellos no discrepan abiertamente o critican. En algunas organizaciones, los empleados pueden vestir ropa casual o incluso descuidados, mientras que en otros pueden vestir más formal. En algunas organizaciones, la gente puede trabajar de forma continua en ráfagas 24-36 horas mientras que en otros se toman descansos frecuentes de ping pong para reducir el estrés y aún en otros que trabajan en turnos de 8 horas "normales". En base a estas características observables, podríamos estar tentados a etiquetar la cultura de una organización como "informal" y los demás como de "formal". Todas estas son sólo artefactos, sin embargo. Lo que un gerente reflexivo debe tener cuidado de observar son los procesos y prioridades mientras que en otros pueden vestir más formal. En alg

## *Los antecedentes de Cultura*

Esencialmente, hubo un tiempo en la historia de todas las organizaciones cuando sus miembros se encontraron por primera vez un problema o un desafío que tenían que resolver. Ese desafío podría haber sido, "¿Cómo podemos desarrollar un producto nuevo?" Podría haber sido, "¿Cómo podemos hacer frente a la queja de este cliente?" O

“¿Hay que demorar la introducción de este producto hasta que hemos sido capaces de pasar por una ronda más de las pruebas de campo?” En cada caso, los miembros responsables de resolver el problema se sentaron y decidieron, más o menos explícitamente, cómo iban a trabajar juntos para hacer el trabajo. En el curso de su intento de resolver el problema, también tuvieron que tomar decisiones juntos. Decidieron en los métodos de nuevo, más o menos explícitamente, que seguirían con el fin de llegar a esas decisiones. Esto incluye la definición de los criterios que utilizarían para tomar decisiones importantes, tales como “¿Cómo vamos a dar prioridad a nuestros clientes?” “¿Cuyas demandas se nos prestar atención, y cuya voluntad que ignorar?” “¿Cuándo vamos a decir que se trata suficientemente bueno; vamos a lo envían?”

Al final de sus esfuerzos iniciales para abordar el tipo de problemas descritos anteriormente, utilizando los métodos de trabajo en común y los criterios de toma de decisiones que habían decidido aplicar, el grupo puede no haber tenido mucho éxito. En ese caso, la próxima vez que el problema se presentó, el grupo tuvo la probabilidad de encontrar una manera diferente de trabajar juntos para resolver el problema. Si esa manera de hacer que resultó exitosa, sin embargo, entonces la próxima vez que tenían que hacerlo, es probable que se inclina a ir sobre ella de la misma manera. Y si tuvieron éxito de nuevo mediante el trabajo conjunto de esa manera, entonces cuando tenían que hacerlo de nuevo, fueron aún más inclinados a utilizar los mismos métodos y los mismos criterios para la toma de decisiones que les había servido tan bien en el pasado, y pronto.<sup>2</sup>

Schein notas que llega un momento en la historia de una organización cuyos miembros han abordado con éxito determinadas tareas una y otra vez, cuando se presenta la misma tarea y el grupo ni siquiera se detuvo a pedir explícitamente: “¿Hay que resolver éste el mismo manera hemos resuelto todos los demás?” en su lugar, simplemente asumen que van a utilizar los mismos procesos de trabajo en conjunto, y las mismas bases para la toma de decisiones, como las que llevaron a los éxitos del pasado. Es cuando estos métodos de resolución de problemas son adoptadas por supuesto, más que un debate explícito y decisión, que se convierten en la cultura de la organización. En otras palabras, la cultura se compone de procesos o formas de trabajar juntos, y de criterios comunes para la toma de decisiones, que en un momento dado en la historia de la organización se debatieron de manera explícita,

Los criterios comunes para la toma de decisiones son lo que podríamos llamar las prioridades de la organización. En el contexto de una organización, estas prioridades sirven como directrices normativas, morales y funcionales que ayudan a los miembros del grupo de acuerdo con ciertas situaciones. Prioridades crecen y se desarrollan dentro de una organización como sus miembros utilizan diferentes criterios para la toma de decisiones que conducen a mejores o peores resultados. El ejercicio de estos criterios para la priorización en la toma de decisiones por lo general requiere la definición y aceptación de ciertas métricas como medidas de valor de la bondad o maldad, de mejor y de peor.

Inicialmente, el fundador de la organización suele tener opiniones personales, tales como, “Esto es mejor que eso”, o “Esta manera de hacerlo es mejor que la forma de hacerlo”, y así sucesivamente. Sin embargo, los empleados de la organización deben experimentar colectivamente por sí mismos la validez de esta metodología de resolución de problemas y de los criterios para la toma de decisiones. En última instancia, si los métodos del fundador para alcanzar soluciones funcionan de forma fiable y sucesivamente para el grupo, llegan a darse por sentado y se convierten en la cultura del grupo. Sucede que en la mayoría de las organizaciones exitosas,

---

**2 Uno de los mejores estudios publicados de este fenómeno es Modesto A. Maidique, y Billie Jo Zirger “el nuevo producto Ciclo de Aprendizaje” *Política de investigación*, 14 (1985): 299-313.** Maidique y Zirger estudiaron la resolución de problemas acerca de que una importante compañía utiliza en una secuencia de nuevos proyectos de desarrollo de productos. Encontraron que en los proyectos que siguieron a proyectos de gran éxito, los directivos implicados siguieron los métodos de sus predecesores muy de cerca. El éxito continuo causado una serie de gestores para administrar una secuencia de proyectos en forma casi idéntica, hasta que uno de los proyectos fallidos. Este fracaso llevó a los gestores del proyecto posterior a re-evaluar sus métodos. Cuando su proyecto también tuvo éxito, los gerentes del proyecto posterior rediseñado por completo sus métodos de resolución de problemas. Esta vez fueron un éxito relativo. Los gestores de proyectos posteriores a continuación, tienden a adoptar esta nueva metodología exitosa.

opiniones del fundador acerca de cómo las cosas deben hacerse con más frecuencia fueron bien que mal (al menos para las situaciones de la organización se enfrentó en sus años de formación). Como resultado, los fundadores ejercen una influencia extraordinaria en la cultura de sus organizaciones. Pero es a través de la repetida aplicación exitosa de las inclinaciones iniciales del fundador que se incrustan en la cultura de la organización.

“Los supuestos básicos, en el sentido en el que quiero definir ese concepto, se han vuelto tan dado por sentado que uno encuentra poca variación dentro de una unidad cultural”, escribe Schein. De hecho, si un básica suposición está fuertemente llevó a cabo en un grupo, “los miembros encontrarán comportamiento basado en la premisa de cualquier otra inconcebible.” Estos supuestos básicos sobre los procesos y las prioridades a ser no-debatible y no confrontable y forman la base de la cultura de una organización.

### *La cultura como instrumento de la Gerente General*

cultura fuerte es una de las más poderosas herramientas que un administrador experto puede manejar. A medida que su organización crece, pronto se hace imposible que el gerente general personalmente para participar en todas las decisiones importantes, tales como a quién contratar o promover, cuando matar a una línea de productos de envejecimiento, o si hay que hacer una oferta o no hacer una oferta en una determinada orden. La excelente administrador puede esperar es que todas las personas que toman decisiones en la organización les hará de una manera que es consistente con los objetivos de la empresa. La suma de las muchas decisiones autónomas de varios empleados debe tener el efecto acumulativo de tomar la organización en la que el director quiere que vaya. La única manera que esto puede ocurrir es si la organización ha desarrollado prioridades claras que los empleados instintivamente emplear como criterio en sus actividades de toma de decisiones dispersas.

Del mismo modo, se hace imposible para el gerente general para participar en o supervisar todos los procesos que los problemas resuelve y crea valor en la organización, tales como el nuevo proceso de desarrollo de producto o el proceso de seguimiento de las nuevas oportunidades de ventas. Inevitablemente, a medida que una organización crece, estas cosas deben hacerse por más y más gente, y sin embargo, el gerente debe garantizar que la calidad de la salida de cada uno de estos procesos es consistente con los objetivos estratégicos de la empresa. Una vez más, una fuerte cultura dentro de la cual las mejores maneras de conseguir el trabajo hecho por instinto se asumido por todos los miembros de la organización, es una poderosa herramienta por la cual los directivos eficaces asegurar la consistencia.

### *Cultura, capacidades y discapacidades*

El dilema del gerente general es que mientras que la cultura es una herramienta poderosa para perseguir constantemente un determinado conjunto de objetivos, la cultura puede constituir una *invalidez* en momentos en que el cambio es fundamental para hacer frente a nuevos retos competitivos o tecnológicos de direcciones inesperadas. La búsqueda de una estrategia diferente a menudo requiere métodos de trabajo y los criterios para la toma de decisiones que no están de acuerdo con las creencias que los miembros de la organización a través del trabajo desarrollado con éxito antes. Esto significa que la cultura de la organización, lo que constituye un poderoso *capacidad* en el tratamiento de ciertos tipos de problemas, puede constituir una igualmente poderosa *invalidez* para hacer frente a los demás. Esto es cierto a pesar de que las mismas personas, que trabajan en el contexto de otra organización, podrían ser perfectamente capaz como *individuos* de tener éxito en la nueva estrategia. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Los estudiantes interesados en la comprensión de este dilema más profundamente podría leer Dorothy Leonard, “Capacidades y Core rígideces: una paradoja en Gestión de Desarrollo de Nuevos Productos” *Strategic Management Journal*, 15 (1992): 111-125; y, Clayton M. Christensen, *El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías causan gran Empresas* (a fallar Boston: Harvard Business School Press, 1997).

## Cuando comprensión de la cultura de una organización es particularmente importante

Schein analiza cuatro casos específicos en los que es extremadamente importante para un administrador para comprender la cultura de una organización de forma rigurosa, se detalla. Estos incluyen: 1) cuando él o ella primero se une a una nueva organización como gerente; 2) cuando una empresa adquiere otra; 3) cuando el gerente está coordinando los esfuerzos de los diferentes grupos funcionales dentro de su organización; y 4) cuando el gerente se enfrenta a la necesidad de cambiar radicalmente la dirección estratégica de la empresa y, por ende, de su cultura.

### *Lo que debe buscar al unirse a una empresa diferente*

Cuando se enfrentan a una nueva cultura, sus manifestaciones visibles tienen un fuerte impacto en el observador. Muchos de los sentidos del observador se estimulan de una manera u otra; algunos son positivos y otros son negativos. ¿Qué tipo de sensación tiene esta organización? ¿Grosero? ¿Impersonal? ¿Consolador? Establecimientos y organizaciones “look and feel diferente” entre sí. Los nuevos gerentes deben ser especialmente cuidadosos de observar cuando dicho tono o el comportamiento es en realidad “intencional y con dibujos.” Esto se hace evidente cuando se observa que un número de personas que actúan de la misma manera y que otras personas en la misma golosina ajuste de este comportamiento como normal y esperado. En lugar de juzgar que tales patrones para ser bueno o malo, productivos o contraproducentes, el nuevo gerente debe recordar que estos patrones tenían su origen en un conjunto de problemas que enfrenta el grupo en varias ocasiones y resuelto con éxito. La comprensión de lo que eran estos problemas, y el contexto en el que fueron resueltos, es el punto de partida para determinar si la cultura de la organización le permitirá tener éxito en el futuro. Los artefactos o manifestaciones de la cultura no son aleatorios.

Schein ofrece otras cuatro formas de desarrollar una comprensión más profunda de la cultura de un grupo al unirse a él desde fuera. En primer lugar, se observa que la mayoría de los grupos tienen límites, y que, como queda bien definida la cultura, el consenso se desarrolla **sobre quién está incluido en el grupo y quién no lo es. la comprensión de la *de facto* reglas para la inclusión a menudo revelan muchos de los aspectos culturales importantes de un grupo en particular.** “Una forma de determinar los supuestos y los valores fundamentales de un grupo es pedir a los miembros presentes lo que realmente buscan en los nuevos miembros y examinar cuidadosamente los historiales profesionales de los miembros presentes, para detectar lo que explica su inclusión en el grupo”, escribe Schein. Una segunda manera de entender la cultura de un grupo es el estudio de la estructura de poder de la organización. Sobre la base de sus supuestos culturales, una organización debe desarrollar un consenso sobre los criterios y reglas que determinan cómo una persona puede obtener, mantener y perder el poder. En tercer lugar, las notas Schein que una de las características más importantes de una cultura es su sistema de premios y castigos. “Una vez que se ha identificado qué tipo de comportamiento son ‘heroica’ y qué tipo de comportamiento son un ‘pecado’, uno puede empezar a deducir las creencias y supuestos que están detrás de esas evaluaciones.” La cuarta forma es examinar el tipo de problemas que la organización ha enfrentado en varias ocasiones y tratados con éxito en el pasado. Los problemas en muchos sentidos son la imagen especular de la cultura. La cultura es la respuesta de la organización a los problemas que ha enfrentado.

Cuando un observador se encuentra con los “artefactos” de la cultura de una organización, a menudo él o ella siente la necesidad de responder a la cultura. Schein dice que “Si entendemos y con éxito hacer frente [con una nueva situación cultural], entonces sentimos euforia; Si no entendemos, sentimos que al menos cierta cautela y un sutil sentido del peligro porque desciframiento inexacta puede ofender a otros y dar lugar a la vergüenza por nosotros mismos.” A menudo malentendido se deriva de ‘overprojection’, o la creencia de que otras organizaciones o personas son o deben actuar de una manera que nos parece ser “culturalmente” correcta o normal. Sin embargo, las normas que usamos como nuestras propias varas de medir personales están sesgados de forma individual y, de hecho, no siempre reflejan la experiencia de otros. Por lo tanto, hay que tener cuidado en la evaluación y en última instancia, la reacción a la cultura de cualquier organización.

Por lo general, las organizaciones gastan importante esfuerzo en tratar de aclimatarse a nuevos miembros en la organización con el fin de ayudar a estos miembros se sienten como si estuvieran “en forma de”. Este proceso de socialización implica introducir nuevos miembros a las normas sociales del grupo y el ambiente circundante: “Este es la forma en que hacemos las cosas aquí”.

Si el nuevo miembro no aprende o entender los supuestos culturales de la organización, entonces el miembro es probable que se sienten alienados e incómodo, y será improductivo. Schein considera que la óptima socialización se produce “cuando el nuevo miembro aprende aquellas partes de la cultura que son esenciales para la supervivencia de la organización y el funcionamiento continuo”, sin llegar a ser “sobresocializado” -adoptando creencias de la organización de tal manera al por mayor que la que él o ella no puede ayudar a la organización ver las cosas de manera diferente.

### *La evaluación de la Cultura en Fusiones y Adquisiciones*

Cuando una empresa decide adquirir otra, por lo general paga una prima sustancial sobre el valor en libros. Con este precio superior, la empresa compradora es la compra de tres clases de factores que históricamente han contribuido a la evolución de la compañía adquirida histórica: sus recursos, sus procesos, y su modelo de negocio, con las prioridades incrustados en ella. Los recursos -incluyendo las personas, tecnología, productos, instalaciones y equipos, información, dinero en efectivo, las marcas y las relaciones con los clientes, distribuidores y proveedores-son los más fáciles de observar y evaluar. Pero gran parte de lo que ha conducido históricos de rendimiento: sus capacidades de la organización adquirida y discapacidad- históricamente ha resultado de sus procesos y criterios de toma de decisiones. Algunos de estos procesos y prioridades pueden ser relativamente explícita, pero muchos de los más importantes están enterrados como formas asumidas de trabajar juntos y de hacer cultura decisiones de la organización. Estos patrones de supuestos básicos son difíciles de observar y entender desde el exterior y desde luego no pueden ser ‘enchufados’ en los modelos de valoración que los banqueros de inversión y corporativa M & A emplean personal para evaluar y candidatos de adquisición de valores. Pero debido a que la cultura tiene una influencia tan poderosa en lo que la organización adquirida puede y no puede hacer, la evaluación es una de las tareas más importantes del gestor de adquisición. Un personal emplean para evaluar y candidatos de adquisición de valores. Pero debido a que la cultura tiene una influencia tan poderosa en lo que la organización adquirida puede y no puede hacer, la evaluación es una de las tareas más importantes del gestor de adquisición. Un personal emplean para evaluar y candidatos de adquisición de valores. Pero debido a que la cultura tiene una influencia tan poderosa en lo que la organización adquirida puede y no puede hacer, la evaluación es una de las tareas más importantes del gestor de adquisición.

Con el fin de lograr una persona compatible con una empresa adquirida, los administradores de la sociedad absorbente primero **deben tener una clara comprensión de su propio la cultura y las capacidades y discapacidades que esta cultura constituye, antes de** buscar otras empresas para adquirir o fusionarse con las que. Y luego, es fundamental que la sociedad absorbente entender la cultura de la otra empresa, y las implicaciones de que la cultura de sus capacidades y discapacidades. A menudo, los problemas con las fusiones y adquisiciones se producen cuando la sociedad absorbente integra la compañía adquirió en su cuenta. Como mínimo, hay **un choque de culturas. A menudo, sin embargo, el resultado es que mientras muchos de los de la empresa adquiridos recursos son retenidos, se vaporizan su cultura-aquellos procesos y el modelo de negocio que hizo atractivo en los primeros lugar- muy con rapidez.** En algunos casos esto puede haber sido la intención de la sociedad absorbente. Pero en muchos casos no lo fue.

### *El papel de las diferencias culturales en Gestión de procesos de funciones cruzadas*

A menudo hay varias culturas que operan dentro de la organización más grande. No puede haber cultura empresarial, la cultura o nacionalidad- basados en la geografía, la cultura basada ocupacionales, la cultura y la unidad de la unidad de negocio la cultura funcional. El grado de diferencia entre estos sub-culturas será determinado por el grado en que los problemas cada unidad ha dirigido en el pasado han sido similares o diferentes. “Como grupo adquiere la historia, adquiere la cultura”, escribe Schein.

Grupos a menudo mantienen su identidad comparando y contrastando estos últimos en grupos de alrededor. Los grupos más eficaces son aquellos que forman una cultura propia, con su propio idioma, los supuestos para la operación, y conjuntos de actitudes. La construcción, el mantenimiento y la creación de un sentimiento de unión entre los miembros del grupo para que sean capaces de lograr cosas que las personas no pueden lograr por sí sola es, de hecho, un objetivo importante de cualquier administrador. Sin embargo, como sub-grupos dentro de una organización a desarrollar sus propias culturas, fuertes, independientes, que experimentan problemas de comunicación con otros grupos y se vuelven más inflexibles en su propia operación. Por ejemplo, la cultura de la fabricación y comercialización de grupos puede ser muy diferente, porque los problemas que enfrentan, ellos manera que definen el éxito, y los consiguientes métodos para la solución de sus problemas, son diferentes. La consiguiente competencia entre los grupos y los conflictos a menudo pueden evitar que la colaboración y la comunicación efectiva entre los diferentes grupos dentro de la misma organización.

Schein anima a los directivos para ver fallas en la comunicación como síntomas de una de las causas más profundas: las diferencias reales en cómo las personas perciben y entienden los fenómenos que se encuentran, debido a su pertenencia a diferentes unidades culturales. "La mayoría de las fallas en la comunicación entre las personas son el resultado de su falta de conciencia de que están haciendo básicamente diferentes supuestos en el primer lugar."

## *Cuando estratégica y cambio cultural se requieren*

La investigación de Schein tiene importantes implicaciones para los gerentes que se enfrentan al desafío del cambio estratégico y organizativo fundamental. Si aceptamos su opinión de que la cultura se compone de procesos o patrones de trabajo en conjunto que los empleados instintivamente seguimiento profundamente arraigadas y que estos procesos son respuestas a los problemas que un grupo ha enfrentado en varias ocasiones y con éxito en sus intentos-pasados luego a la cultura o el cambio proceso atacando directamente cultura y el proceso es poco probable que resulte en un cambio significativo. Si bien es cierto que frente (o crear) una situación de "plataforma en llamas" puede, como se mencionó anteriormente, frente a una organización con un "cambio o perecer" opción de que las fuerzas rápida adaptación cultural, en general hay una gran cantidad de daños colaterales en inherente este escenario que la mayoría de los gerentes preferirían evitar. Lo que ocurre con mayor frecuencia es que una visión de ver sentidos gestor de que el tipo de problemas que la organización afrontar en el futuro serán diferentes, pero en la actualidad, la organización seguirán viendo los mismos problemas que en el **pasado, se capaz de hacer frente con éxito a través de su cultura. La cultura no va a cambiar (y de hecho *no debería* cambio), siempre que los mismos problemas o tareas que surjan mantendrá durante un tiempo.**

**Allí es, Sin embargo, una manera de que los administradores pueden comenzar a cambiar la cultura ahora, para que la organización va a estar listo con nueva cultura cuando el futuro se prevén finalmente llega en el presente.** Esto se hace mediante la creación de un equipo independiente de las personas y confrontarlos con una nueva tarea, que representa lo más fielmente posible las clases de problemas de la organización se enfrentarán en el futuro. Esta tarea podría ser el desarrollo de productos más fiables con el tiempo de salida al mercado más rápido de lo que ha sido necesario en el pasado; a las arquitecturas de productos, cambio de los propietarios interdependientes a los modulares personalizados configurables;

para cambiar responsabilidad por los resultados a un nivel diferente en el organización, etc. Deje que el equipo de la figura a cabo un proceso eficaz para abordar el nuevo problema. Si tienen éxito, hacer los miembros del equipo se dispersa, sino más bien dejar que abordan la misma tarea una vez más, con el encargo de hacerlo aún más eficaz; y luego hacerlo de nuevo. Y otra vez. Cuanto más a menudo el nuevo grupo utiliza su nuevo proceso para hacer frente a la nueva tarea, más fuertemente la nueva cultura surgirá dentro del grupo. Entonces, en lugar de la dispersión de los miembros del equipo en la antigua organización, los miembros del equipo en la antigua organización se pueden mover, uno por uno, en el nuevo. Como el tipo de problemas

la organización inicialmente se enfrentaba desvanecen como los cambios del mercado, la antigua organización con su cultura también puede desvanecerse.

Al intentar cambiar la cultura de una organización, en otras palabras, la unidad fundamental de análisis, o el punto de partida, es el *tarea*, no el proceso o la cultura-porque los procesos, las prioridades y la cultura son una *respuesta* a las tareas que se repiten.

La gestión de la cultura es una parte compleja y vital del trabajo de gerente general. Puede ser uno de los más potentes herramientas que un gerente puede emplear en sus esfuerzos para conseguir que el conjunto diverso y disperso de las personas que componen la mayoría de las organizaciones para trabajar juntos de forma coherente, de manera consistente y con un propósito. La cultura también puede ser una de las barreras más irritantes a la gestión del cambio en una organización. Un número creciente de personas en el mundo de la gestión y la academia han encontrado modelo de Edgar Schein cultura lo que es y de dónde viene a ser una forma útil para la gestión, intelectualmente coherente para enmarcar su trabajo.