

3. Funciones de la cultura en las empresas

La cultura busca resolver los problemas básicos del grupo respecto a su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y a la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Para comprender como es la dinámica de la cultura tomaremos la teoría de grupos y liderazgo como modelo. Ya que el proceso de formación de un grupo es igual al proceso de formación cultural. Sin un grupo no puede existir una cultura y sin la existencia de un cierto grado de cultura no existiría un grupo. En cambio, los líderes representan las intenciones individuales de un grupo, sus presunciones y valores crean un conjunto de definiciones compartidas y validas consensualmente.

Los sistemas externos generan sentimientos y normas, luego se conforman los internos determinando las actividades e interacciones. Una vez que la cultura está formada influye sobre la manera de percibir y relacionarse con el entorno.

Cuestiones de adaptación externa

Son el ciclo guía que todo sistema debe ser capaz de mantener frente a su entorno cambiante. Los elementos esenciales son:

- **Misión y estrategia:** Es la misión central o “razón de ser” de una organización. Las empresas deben desarrollar este concepto para su supervivencia. Gira en torno a su supervivencia económica y crecimiento, entrega de productos o servicios, y a la creación de puestos de trabajo. Si la organización no cumple con su misión central no podrá sobrevivir. Esta misma puede optar por desaparecer antes que perder su “identidad”. Una vez definida la misión se pueden fijar las metas de esta.
- **Metas:** Las metas derivan de la misión central, permiten de pasar de algo tan abstracto a un objetivo más específico y tangible. Las metas pueden tener diferentes niveles de abstracción dependiendo de la situación u objetivo al que se quiera llegar.
- **Medios:** Los medios que han de aplicarse para aplicar las metas. La manera de diseñar, financiar y vender el producto. A la hora de definir los medios el grupo desarrolla los límites y reglas a las que se deben someter. “Cuando las metas se orientan hacia el exterior exigen la creación de una estructura interna del grupo que posibilite su cumplimiento”. Incluye la división del trabajo, reparto de tareas y el diseño de los métodos que se aplican a la conducción del trabajo. La manera en que se reparten esos papeles y el consenso respecto a los criterios del reparto, no solo se constituyen en medios para la consecución de las tareas, sino que además sirven para resolver las más importantes cuestiones internas del grupo.
- **Medición:** Se debe poder juzgar el rendimiento del grupo para saber qué medidas adoptar cuando las cosas no marchen como uno no esperaba. A veces esto parece indicar que es necesario un cambio de misión. Sin embargo, es posible que simplemente sea necesario un cambio de enfoque.
- **Correcciones:** Al realizar correcciones es importante la reacción de la empresa. Esto puede variar, hay empresas que no atraviesan periodos malos, otras suelen afrontarlos seguido. El tipo de respuesta que a estos periodos malos pueden reflejar en la cultura

de una empresa de manera profunda, en particular en la integración interna (dependiendo de las decisiones que se tomen por los fundadores). Estas pueden ofrecer oportunidades para el cambio de cultura positiva como negativamente. El termino empresas “neuróticas” proviene de las empresas que en la crisis se volvieron disfuncionales por las resoluciones que tomaron en la misma.

Cuestiones de integración interna

La formación de un grupo supone simultáneamente el desarrollo y afianzamiento de las relaciones entre un grupo de individuos que hacen algo juntos; y la realización efectiva de lo que está haciendo. Un grupo se mantiene unido por su “razón de ser” o lo que se denomina “función de adaptación externa”. Esto sucede cuando se crea unidad realizando tareas que los individuos por su cuenta no podrían llevar a cabo.

La cultura de un grupo se determina tanto por el proceso de adaptación externa como interna. Las cuestiones internas con las que un grupo debe enfrentarse son las siguientes:

- **Lenguaje en común y categorías conceptuales:** Los individuos deben establecer un sistema de comunicación y lenguaje que les permitan interpretar lo que ocurre. Este medio es fundamental para reducir la sobrecarga, la ansiedad y es una precondition necesaria para la acción coordinada. Estos conceptos comunes son necesarios para cualquier tipo de consenso.
El conflicto es un desacuerdo entre dos o mas personas, las personas con conflictos no suelen desenvolverse bien (esto es una obviedad, pero es más para denotar que lo menciona y ejemplifica como factor, no es que llega a un punto. Como que “existe esto dentro de la comunicación”).
- **Limites grupales y criterios para la inclusión y exclusión:** Para que un grupo funcione es indispensable que haya un consenso de quienes se consideran parte del grupo. Los nuevos miembros al principio no podrán desenvolverse bien mientras se integren al mismo. Los criterios de inclusión son fijados por el líder. En los grupos suelen aplicar reglas de tratamiento discriminatorias. Obteniendo beneficios especiales. A medida que las empresas maduran definir los limites se vuelve más complejo.
- **Poder y jerarquía:** Todos quieren algún tipo de poder, es algo natural. En las formaciones del grupo se establecerá quienes han de otorgar las cuotas de poder y quienes han de adaptar en recibirlas.
- **Intimidad, amistad y amor:** Todo nuevo grupo debe decidir como resolver los problemas de autoridad y como establecer la relación entre iguales. En lo empresarial los temas de más entidad relativos al sexo y la procreación son irrelevantes salvo que hablemos de una firma familiar. Si el líder es sumamente dominante puede imponer su modelo de relaciones en los miembros.
- **Recompensas y castigos:** Todo grupo debe desarrollar un sistema de sanciones para la obediencia o desobediencia de las reglas. El sistema de recompensas premia a los individuos en base a su rendimiento alto con obtención de mayor jerarquía o recompensas materiales.
- **Ideologías y religión:** En una sociedad dominada por la religión la ideología se fusiona con la misma. Mientras la sociedad se base en la razón, lógica y la ciencia mayor será el fundamento secular de la ideología. La ideología de la empresa puede ser transmitida por anécdotas, parábolas y otras formas de historia tanto oral como escrita.

La función de reducir la ansiedad

La ansiedad proviene cuando los humanos experimentan situaciones de ofuscación o desbordamiento. El humano podría experimentar una enorme ansiedad si no distinguiésemos lo que es importante de lo que no. Cuando aprendemos a delimitar las tareas, seguimos metas y medios, acordamos la manera de comunicarnos y relacionarnos. Podremos encontrar estas “soluciones culturales” que nos permiten reducir la ansiedad inherente a situaciones nuevas o inestables.

Conclusión

El problema central de cualquier empresa es el lograr ocuparse simultáneamente de su tarea primordial y de sus problemas de integración interna. Los problemas de integración interna están entrelazados y son independientes. El entorno fija las posibilidades de la empresa dentro de esos límites no todas las soluciones serán viables. Las soluciones factibles se ven más limitadas por las características de los miembros del grupo.

La cultura que llega a desarrollarse en una empresa específica es así un resultado complejo de las presiones externas, las capacidades internas, las respuestas a los momentos críticos y, probablemente hasta un extremo desconocido de factores aleatorios que no pueden ser previstos a partir del conocimiento tanto del entorno como de los miembros.