

Capítulo 2 EDGAR SCHEIN

En el prólogo: En el capítulo segundo se intenta explicar **por qué** es necesario que se estudie la cultura.

Visibilidad y tangibilidad de la cultura:

A este autor le **encantan los ejemplos**, tal es así que arranca contando una situación que le pasó en una empresa llamada “Multi” (**ésta empresa la nombra seguido, quizá sea útil acordarse el nombre, quizás no, quién sabe**).

Empieza contando lo que pasó en una reunión con ocho empleados de **diferentes antigüedades** y un asesor empresarial (éste asesor había sido contratado por su destacada experiencia y llevaba apenas **UN AÑO**). Él/Ella observó un rasgo particular de la cultura de “Multi”, la cual era su tendencia a aceptar que únicamente las personas **con varios años** en la compañía podían entender cómo funcionaba realmente. Como resultado de esto, los nuevos empleados difícilmente podían hacer alguna contribución a la empresa. **Ahí se pudo todo**. El de más antigüedad en la sala dijo:

“¿Cómo puede estar usted allí sentado y afirmar algo sobre la cultura de la “Multi” cuando lleva aquí apenas un año? Está usted completamente EQUIVOCADO/A. Nosotros aceptamos ideas de los nuevos empleados.”

- El de más antigüedad en la sala.

CULTURA EMPRESARIAL:

- Es **VISIBLE** y **TANGIBLE**.
- Afecta al rendimiento individual, empresarial y las opiniones que tienen los miembros de la misma.
- No debe confundirse con conceptos como “clima”, “estilo”, entre otras.

Se puede observar ya que cuando un empleado cambia de empresa o es trasladado a otro departamento experimentará cambios. Se puede describir como “fronteras” empresariales. Se necesita que la persona sea **“socializada”** en el nuevo grupo.

Las distintas culturas empresariales se diferencian por su aspecto, la impresión que provocan, las reglas para la ejecución de ciertos procesos, etc. Se puede notar que las personas dentro de una cultura actúan de cierta manera, aceptan la conducta de los otros como algo normal y esperada. Experimentamos esa conducta como algo INTENCIONADO y ESQUEMATIZADO. **(si se acuerdan del ejemplo de los monos y la escalera que mencionó el profesor métenlo en el parcial).**

Medio falopa esto pero ténganlo en cuenta:

<Nosotros buscamos una explicación para la forma de actuar de los demás, inventamos un significado para ordenar nuestro mundo perceptivo. Si no encontramos significado y vemos que los demás actúan de forma normal les vamos a creer debido a que ellos “saben lo que están haciendo y por qué”> **(de nuevo con los monos).** // Como que siempre vamos a pensar “AH, si lo hacen es por algo y seguro esta esquematizado, organizado, pensado. Debe haber una razón, etc.”.

Cuando vivimos en una situación cultural queremos ENCAJAR, “hacer lo correcto”, conseguir aceptación. Si lo logramos estaremos contentos, de lo contrario nos sentiremos en **PELIGRO**.

Efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y satisfacción del individuo:

La cultura fuerza la estrategia. Las compañías deben analizar su cultura y a gobernarse dentro de sus límites ú optar por transformarlos. // Como que la empresa tiene que responder a una amenaza teniendo en cuenta su cultura.

Otro ejemplo de la “Multi”:

Ésta empresa formó su negocio por la creación de productos “importantes” y “de utilidad para la sociedad”. Pero llegaron problemas cuando entraron a competir en un mercado más diversificado, en donde la UTILIDAD del producto pasaba a segundo plano, era más importante **CÓMO venderlo**. Algunos directivos quisieron dejar de invertir tanto en investigación y perfeccionamiento para sus productos y usar ese dinero en marketing. Sin embargo NO lo consiguieron debido a que algunos directivos claves se opusieron. “Evidentemente las tradiciones, los valores, las presunciones acerca de la naturaleza del negocio, hicieron que algunos aspectos de la nueva estrategia fueran **IMPENSABLES o INACEPTABLES**”.

El autor resalta la importancia de una cultura a la hora de la toma de decisiones. Un ejemplo de esto lo da cuando una empresa se quiere fusionar con otra, generalmente toma en cuenta lo económico, situación en el mercado, capacidad de control **PERO RARA vez su cultura** y esto es un **RIESGO**, porque les puede salir mal:

Se la pasa tirando ejemplos cortos que son intrascendentes. Si los llegan a tomar en el simulacro (imposible), para el parcial los anoto. Uno de ellos: Una empresa de ENVASADO compró una cadena de HAMBURGUESERÍAS y varios directivos se les fueron porque no les gustaba la filosofía de la nueva casa matriz.

Todos estos ejemplos concluyen en que a la empresa que adquiere estos nuevos locales o franquicias, les faltó visión sobre su propia cultura y la de los demás. **(Les faltó calle).**

También aparecen nuevos problemas cuando una empresa se diversifica en nuevas áreas geográficas, cuando adoptan nuevas tecnologías o cuando compiten en un nuevo mercado. Surge un **"cruce cultural"**. En cada caso, las empresas se toparán con subculturas regionales o profesionales, las cuales requieren la adopción de distintas conductas directivas para poder obtener buenos resultados.

*"Lo usual es que inicialmente el problema se conceptualice como algo que consiste en 'TAN SOLO' en la introducción de una nueva tecnología o producto en un terreno nuevo, cuando, de hecho, el verdadero problema consiste en que la nueva tecnología o producto amenazan con cambiar las presunciones culturales locales hasta un extremo incierto, lo que da lugar al rechazo. O puede ocurrir que la diversificación, como la fusión (**ENVASADO y HAMBURGUESERÍA**), requiera el aprendizaje de una nueva cultura, lo cual resulta incompatible con la cultura que posee la empresa."*

El autor también habla de **FRACASOS en la adopción de nuevas tecnologías**. Por ejemplo, cuando una empresa basa su negocio en una tecnología, la compañía desarrolla su imagen en torno a esa tecnología... ¿Qué pasa si sufre cambios esa tecnología? Bueno, la empresa se deberá adaptar aprendiendo nuevos métodos y además se redefinirá sus presunciones culturales. **Otro ejemplo**

"Con la introducción de la comida congelada de bajo coste y de eficaces frigoríficos caseros, muchas de las compañías de envasado se vieron ante la disyuntiva de dedicarse a la comida congelada o desaparecer. Sólo aquellas compañías que fueron capaces de cambiar enteramente su criterio con relación a su negocio, consiguieron sobrevivir".

Conflictos **intergrupales** en el seno de la empresa:

Los grupos se pueden formar de varias formas (por proximidad física, por un destino en común, por una profesión compartida, entre otros). **Un grupo tiene un PASADO, una CULTURA.** Si surge algún conflicto dentro del grupo resulta difícil solucionarlo, sobre todo porque el grupo necesita mantener su **IDENTIDAD**. Generalmente, estos problemas se resuelven diferenciando y contrastando el propio grupo con otros. El conflicto y la rivalidad intergrupales sirven para EDIFICAR y MANTENER la cultura intergrupales. Por ejemplo, diferencias en sectores de ingeniería y producción, venta con los de investigación, etc. Se generan trabas y una comunicación pobremente efectiva y entonces el problema puede ser entendido como esencialmente cultural.

El grupo crea un **lenguaje propio**, interpreta eventos a su manera y desarrolla presunciones sobre él mismo y el exterior.

Fracasos en la **socialización**:

A todas las empresas les preocupa el **grado de adaptabilidad** de un nuevo miembro. Se invierte un esfuerzo en capacitación, adoctrinamiento y socialización. Pero si un integrante NO logra adaptarse puede sentirse incómodo, agregado e improductivo. Esto es grave para la empresa.

En un extremo opuesto, si un integrante está demasiado "socializado", éste mismo puede llegar a aprender cada detalle de la cultura y en consecuencia se puede generar un "conformismo absoluto" lo que puede generar que la empresa pierda su capacidad de innovación o respuestas a su entorno.

Productividad:

La productividad es un fenómeno cultural por excelencia, tanto a nivel de los pequeños grupos de trabajo como a nivel de la empresa en su totalidad.

Interpretación y análisis erróneos de la cultura:

4 tipo de engaños:

- Que no se consigan entender las **consecuencias dinámicas** de los fenómenos culturales:

Schein se pregunta si la cultura es fácil de transformar y, sobre todo, si debe ser transformada. La cultura estabiliza las cosas para los miembros del grupo. Él critica la idea de que una empresa no tiene cultura hasta las últimas etapas de crecimiento y la idea de que se puede formar una cultura "conveniente", lo que demuestra una falta de comprensión sobre la dinámica de la cultura.

- Que se ponga demasiado énfasis en el proceso de aprendizaje cultural (socialización) y escaso énfasis en el contenido de lo que verdaderamente se aprende:

*Se refiere a poner demasiado énfasis en el proceso de aprendizaje cultural (**socialización**) y escaso énfasis en el contenido de lo que verdaderamente se aprende (la verdadera cultura). Es decir, a veces se presta atención solamente al proceso de socialización y se olvida que lo que realmente se aprende es el contenido cultural, las normas, valores y creencias que rigen el comportamiento de los miembros de un grupo. Esto puede llevar a interpretaciones erróneas de la cultura, ya que no se está considerando su contenido real.*

- Que se confundan partes de la cultura con la TOTALIDAD cultural:

Se refiere a la confusión entre partes de la cultura y la totalidad cultural. Esto significa que a veces se toman elementos o partes de la cultura y se les atribuye un valor que no tienen en la totalidad cultural. Por ejemplo, se puede pensar que la cultura de una empresa se basa solamente en sus símbolos o en su estrategia de marketing, cuando en realidad hay otros aspectos culturales más importantes que definen la identidad de la organización.

- Que se confundan las manifestaciones superficiales de la cultura con el esquema subyacente, es decir la esencia de la cultura:

*Se refiere a la confusión entre las manifestaciones superficiales de la cultura y su **esencia o núcleo**. Esto significa que a veces se prestan más atención a las manifestaciones superficiales de la cultura, como la vestimenta o la música, y se olvida el significado más profundo detrás de ellas. Por ejemplo, en algunas culturas la vestimenta puede tener un valor simbólico muy importante, que va más allá de su función práctica, y si se ignora este valor se puede caer en una interpretación errónea de la cultura.*

Conclusión:

Es esencial entender las fuerzas culturales en el mundo empresarial, ya sea desde la perspectiva de la empresa, del individuo o del grupo. La cultura es omnipresente y, por lo tanto, puede ser fácilmente pasada por alto, pero comprender cómo actúa es tan importante como entender la gravedad y la atmósfera en el mundo físico/biológico. No comprender las fuerzas culturales puede ser peligroso y puede llevar a errores en los esfuerzos para intervenir. Es necesario comprender con mayor precisión las funciones de la cultura para tener éxito en el mundo empresarial.