

## 5. Cultura, estructura y comportamiento organizacional

### a- La cultura organizacional

Cultura es la manera de pensar, sentir y obrar de una sociedad.

Las empresas actúan no sólo de acuerdo a su identidad sino también a su cultura y estructura interna. Es decir que, como en una persona, la “personalidad” de la empresa (modo de ser y conducirse) depende de la interacción entre sus estructuras de identidad y cultura.

La cultura organizacional son los modos de pensar, sentir y hacer compartidos por los miembros de la empresa. La cultura es un bien o capital intangible, constituida por valores compartidos, que, en la medida en que genere motivación, colaboración y compromiso, tendrá un mayor valor para la empresa. Es un sistema de supuestos y significados compartidos que, como la identidad, distingue a la organización de cualquier otra. La cultura indica no formalmente cómo hacer las cosas en la empresa y cuál es su importancia. Es una construcción social sobre la base de costumbres, aprendizajes, experiencias y tradiciones. Esta cultura puede o no favorecer los objetivos de la empresa. En el caso que no lo haga pueden pensarse en programas de educación, capacitación, liderazgo o comunicación.

La cultura se torna visible y/o se fortalece a través de diferentes aspectos, tales como:

-**la identificación**, es decir, el grado de adhesión del personal a la empresa como un todo, y no sólo con su tipo de trabajo o campo específico de desempeño.

-**la organización grupal**: en qué grado las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

-**la consideración de la persona**: el grado en el que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la empresa.

-**la integración interna**: hasta qué punto se fomenta que cada unidad de la empresa (departamento, gerencia, división) funcione en forma coordinada e interdependiente con las otras.

-**el control**: cuánto y cómo se controla a través de reglas, reglamentos y supervisión directa (estructura formal)

-**la actitud ante el riesgo**: en qué medida se fomenta que los empleados y gerentes sean innovadores, arriesgados, proactivos y abiertos al cambio.

-**los criterios de recompensas**: sobre qué base se distribuyen las recompensas e incentivos, como aumentos de sueldos, ascensos, beneficios adicionales, etc. ¿Rendimiento del empleado, antigüedad o favoritismo? ¿Otros factores?

-**la tolerancia al conflicto**: hasta dónde se fomenta o se espera que los empleados hablen abiertamente y aporten sus conflictos y críticas

-**la orientación a resultados**: en qué grado la administración se basa en el logro puntual de resultados y metas o también considera las técnicas, procesos, acumulación de potencial, ciclos de aprendizaje u otros aspectos.

-**el enfoque de sistemas**: en qué medida la empresa en su conjunto considera, incorpora, responde y crea los cambios del entorno. La cultura, como el modelo mental, influye sobre la manera en que las personas perciben el mundo.

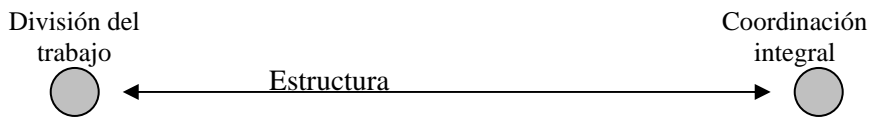
Estos aspectos no siempre se encuentran formalmente explícitos (es decir, en la estructura organizacional) sino que surgen y se producen a modo de hábitos, supuestos, expectativas implícitas, conductas grupales espontáneas, actitudes, y todo tipo de “estructura” informal.

Debe distinguirse la cultura personal de cada individuo de la empresa de la cultura organizacional, concebida como unidad de pensamiento y de acción frente a terceros. Se trata de una “cultura dominante”, si bien puede –y debe- adaptarse a cada persona en particular. Asimismo, pueden existir diferentes subculturas en una empresa, más o menos enfrentadas entre sí, lo que derivará en diferentes grados y tipos de conflictos organizacionales.

En la medida en que exista una cultura fuerte y arraigada en los miembros, más importante y valorado será el interés superior de la organización y más integración habrá entre los objetivos personales de cada individuo y los de la empresa o institución.

### b- La Estructura de la empresa

De acuerdo a Henry Mintzberg la estructura de una organización puede definirse como la resolución de la tensión entre dividir el trabajo en diferentes tareas y al mismo tiempo coordinar estas tareas entre sí.



Los mecanismos de coordinación son el ajuste mutuo, la supervisión directa y la estandarización (tanto de los procesos, como de los productos o de las destrezas). A medida que una empresa se desarrolla suelen sucederse estos mecanismos.

Una persona:	————>	coordinación personal
Grupos pequeños:	————>	ajuste mutuo (informal)
Grupos grandes:	————>	liderazgo (supervisión directa)
Grupos muy grandes	————>	Estandarización
Tareas rutinarias	————>	estandarización de procesos
Tareas poco rutinarias	————>	estandarización de productos o resultados
Tareas creativas	————>	estand. de destrezas o ajuste mutuo

En cada empresa se entremezclan los distintos mecanismos de coordinación aunque suele sobresalir uno en particular, de acuerdo a las características específicas de la organización y su entorno. El ajuste mutuo y la supervisión directa siempre se encuentran presentes, aunque sea a un nivel mínimo. La Escuela de Administración Científica de F. Taylor (trabajo operativo) y la Burocracia de M. Weber (reglas) desarrollaron la estandarización del trabajo. En 1939 Elton Mayo, al realizar sus observaciones en la planta Western Electric de Hawthorne, describe por primera vez la existencia de una estructura “informal” (cultura), es decir relaciones no oficiales basadas en el ajuste mutuo. Hoy la mirada sobre estos temas es abarcativa, incluyendo e integrando tanto lo formal como lo informal en el comportamiento organizacional.

### c- El patrón de comportamiento

De la interacción entre los aspectos “duros” (estructura) y “blandos” (cultura) surge el comportamiento organizacional. Este incluye las acciones de todos los miembros en el orden interno, entre sí, y también en sus relaciones con terceros.

Según García, 2004, el comportamiento gerencial incluye **habilidades técnicas** (capacidad para aplicar sus experiencias y conocimientos especializados), **habilidades humanas** (capacidad para comprender, motivar, comunicar y trabajar con otras personas) y **habilidades conceptuales** (capacidad mental de análisis, percepción, diagnóstico, innovación, etc).

Eduardo E. Ponssa