

Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia de los cambios

MSc. Ramón Antonio Rodríguez Piña¹

RESUMEN

Se exponen los fundamentos del pensamiento sistémico, a partir del concepto de organización y de ciertas propuestas para la interpretación del comportamiento organizacional, así como un modelo de cultura organizacional que enriquece y argumenta la propuesta matricial de corte cultural y eficacia organizacional. Se interrelaciona desde el enfoque empresarial, la crisis, la cultura y el cambio, con una perspectiva nueva de abordaje gerencial.

Palabras clave: Organización, cultura organizacional, cambios, crisis, arquetipos de pensamiento sistémico, sinergia, matrices culturales.

ABSTRACT

The basis of the systemic thinking is exposed, as viewed from the concepts of organization and of certain ideas for the interpretation of organizational behaviour. A model of organizational culture is suggested, to enrich the original prevailing proposal of cultural and organizational efficiency. Crisis, culture and change are interrelated, from an executive point of view, to a new perspective of management analysis.

Key words: Organization, organizational culture, changes, crisis, systemic thinking archetypes, synergy, cultural prevailing conditions.

*No hay viento favorable para aquel
que no sabe a qué puerto se dirige.
Séneca*

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Rodríguez Piña. RA. Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia de los cambios. Acimed 2007;15(4). Disponible en:
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci05407.htm [Consultado: día/mes/año].

Describir u operacionalizar el término de organización (léase como objeto de estudio la empresa estatal), respetando conceptos previamente establecidos, resulta bien complejo porque —además de escenario laboral, convergencia y convivencia humana— conforma una red social intra e interrelacionada, en constante mezcla y enjuiciamiento de

criterios, pasiones, información. Todo esto mezclado complica, crea, destruye, enriquece y configura esta socialización.

Por todo eso, se hace indispensable investigar, comprender este escenario para inducir e implementar gerencialmente cambios de índole organizacional, dirigidos al éxito de las estrategias y objetivos previamente trazados. Me refiero entonces al término cultura organizacional en calidad de fortaleza y ventaja competitiva en el entorno empresarial.

Por sofisticado que sea el *hardware* adquirido para la organización —la implementación del último grito del “estado del arte” en materia gerencial— tal ímpetu de desarrollo resulta vacío de no considerarse como epicentro de la organización el recurso humano (este autor prefiere el término *humano con recursos*). Estos humanos con recursos, en la mayoría de los casos no contabilizados, componen el capital humano de la organización que, sabiamente interpretado y gerenciado, constituye la clave del éxito estratégico organizacional.

Organización: cultura y cambio

Acotar el término organización a la empresa estatal resulta estrecho y limitado. Es por eso indispensable conceptualarlo desde una perspectiva operacional

Según *Gutiérrez* (1994) se trata de “un sistema de relaciones sociales, coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de utilización de recursos y de una cultura propia, en interacción constantemente con el entorno”.¹

Dicha definición, compartida por este autor, es útil describirla desde su propia raíz terminológica:

- La organización es un sistema. Se entiende por sistema un conjunto de elementos cuya integración engendra cualidades que no poseen estos por separado. Las organizaciones engendran, a su vez, subsistemas de otros sistemas que las engloban. Los sistemas asumidos son abiertos e intercambian constantemente con el entorno. De cesar este intercambio, el sistema pierde sus fuentes de energía y se desintegra.
- La organización es un sistema de relaciones sociales cuyo resultado es la integración de los hombres en el desempeño de sus actividades y procesos. Son las personas las que garantizan el desempeño organizacional.
- La organización tiene un marco estructurado, flexible y nunca erigido como un fin, sino como medio armonizador de intereses que ayuda a perfeccionar el sistema de relaciones sociales.
- La organización se sustenta en el trabajo en equipos ¿Qué significa esta afirmación? Es una forma de trabajo centrada en una actividad o tarea que se antepone al trabajo individual, donde se integran dos o más personas para responder a una necesidad, que puede basarse en un problema o actividad concreta. Trabajar en equipo genera la sinergia, que puede definirse —según *Koontz* (1990)— como “el efecto que se obtiene cuando el todo es mayor que la suma de las partes”.² El trabajo en equipo constituye la meta superior de desempeño organizacional, porque de ser este efectivo, a juicio de *Shapiro* (1998), consolida “las tres C del éxito organizacional: “coordinación,

comunicación y compromiso”.³ Entiéndase por coordinación la actividad que encauza armónicamente los esfuerzos individuales para el logro de las metas grupales. Por su parte, la comunicación se asume como la sangre de la organización; sin su existencia formalizada pelagra su existencia. Entonces compromiso es una filosofía de trabajo basada en el destino compartido de los miembros del equipo con respecto a las decisiones adoptadas, como resultado de una participación consciente. El éxito o fracaso atañe a todos por igual.

- La organización orienta su desempeño sobre la base del objetivo a alcanzar. Resultan inconcebibles las organizaciones “a la deriva”, incapaces de definir su orientación a corto, mediano y largo plazos. La brújula está contenida en el diseño estratégico gerencial de la organización.
- Los recursos de la organización. Este enunciado focaliza los recursos intangibles, como los de información, los conocimientos (básicos para la toma de decisiones oportunas) y las reorientaciones estratégicas.
- La cultura organizacional. Resulta el reflejo de la conciencia social al nivel de la organización y su función primaria consiste en ayudar al colectivo que labora en ella a reconocerse e identificarse como sus miembros. No existen culturas malas o buenas en las organizaciones. Ignorar los rasgos culturales impiden procesos de cambio efectivos, al decir de *Rodríguez Piña* (2000): “ cuando el sistema de valores está en conflicto con los cambios que se persiguen, resulta difícil que los hombres se entreguen en cuerpo y alma a algún tipo de programa o cualquier otra iniciativa de cambio...” (Rodríguez Piña RA. Razones y reflexiones para acometer procesos de cambio planeados en B&R Holguín [Tesis para optar por el título de Máster en Ciencias]. Universidad de La Habana ; 2000).
- Interactuando con el entorno, la organización existe por y para el entorno que la circunda, proyectando un conjunto de tendencias económicas, políticas, sociales, regulatorias, ecológicas, culturales, y otras. La organización ha de satisfacer las tendencias y requerimientos de ese entorno mediante el intercambio constante. Se infiere entonces que la organización debe seguir incesantemente las necesidades y exigencias, sean estas negativas o positivas, según los intereses propios de la organización, denominados debilidades y oportunidades.

Diseñar y exigir la implementación de herramientas y enfoques gerenciales avanzados, que obvien su impacto cultural y establezcan *a priori* sus buenas intenciones y ventajas, aunque pueda parecer que allanan el camino al éxito, resulta erróneo.

Es válido y oportuno el empleo de pensamiento global como expresión de la homogenización del desarrollo empresarial; sin embargo, el análisis cultural local ha de primar ante cada evento de cambio. No hacerlo lleva al riesgo del fracaso.

El término “fracaso”, no se interpreta como la imposibilidad de introducir cambios. El pensamiento asistémico estructural tecnocrático resulta la clave del éxito ficticio para aquellos desconocedores del intrínquilis cultural. El fracaso se revela con el paso del tiempo; se diluye, obvia y olvida el cambio hasta quedar como un buen y romántico intento.

Asumir, admitir la existencia de la subjetividad humana y que a escala organizacional es preciso estudiar y gerenciar, constituye el principio clave para acometer los cambios, convertidos formalmente en crisis cuando estos se ignoran.

Las organizaciones subsisten, se desarrollan en perennes crisis, que se expresan en diferentes grados o niveles. Resulta incorrecto identificar el término crisis con algo amenazante, negativo, sino en correspondencia con lo expresado por *Andrade* (1996): “un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar”.⁴

A partir de este enunciado es posible inferir que las tendencias negativas o positivas del entorno, catalogadas como amenazas u oportunidades, generan crisis. El entorno plantea nuevas exigencias —sea de orden cualitativo o cuantitativo— a la organización y esta —como respuesta al entorno— debe realizar cambios.

Podría afirmarse entonces que toda crisis ocurre en un momento determinado, a partir de la necesidad de tomar decisiones y reorientarse en el entorno. La situación se complica ante la necesidad de implementar cambios condicionados. Un cambio condicionado es el mandato u orden de implementación de cambios, que obvia o minimiza el paradigma cultural, a partir del presupuesto de la previa e insuficiente comunicación de la “necesidad” de cambiar y la asunción de que los miembros de la organización están dispuestos a asumir el cambio y perpetuarlo en su quehacer diario.

Entonces, ante este abordaje del cambio, efectivamente se genera una crisis que puede amortiguarse; mas el éxito radica en el grado en que, con el tiempo, se enraízan culturalmente las nuevas formas de hacer y pensar entre los miembros de la organización, se perpetúan sus valores, normas, comportamientos, rasgos y los cambios previstos. Obviar de manera inconsciente, y en algunos casos conscientemente además, el paradigma cultural, y ante el fracaso del cambio (léase crisis), se esgrimen causas diversas e interesantes de compartir.

Así, desde la “insuficiente madurez organizacional” y la “real incompreensión de la gravedad del cambio”, hasta el “fenómeno de bajo nivel cultural organizacional” o la “pobre preparación gerencial” de los directivos responsables de llevar adelante el cambio, pueden exponerse otras justificantes que nunca se acercan al enunciado cultural.

La cultura organizacional es un aliado valioso o una barrera para la solución de las crisis (cambios) organizacionales. Es en extremo interesante conocer que el término “crisis” proviene de la palabra griega *Krisis*, que significa decisión, juicio y ambos conceptos, como apreciamos, son neutros y no poseen connotación negativa alguna. Por otro lado, una crisis se define como:

“... un momento decisivo en un negocio, grave y de trascendentes consecuencias; crisis se aplica a las circunstancias de mayor influjo, y generalmente iniciales del desastre ...”⁵ Más cercana aún a la naturaleza de este trabajo es la definición siguiente:

“Es un momento de conmoción y cambio que puede ser favorable o desfavorable. Referido a la vida humana adulta, es un momento decisivo, caracterizado por dolor psíquico, revisión profunda de los objetos y valores, y que conmueve, no solo al individuo, sino a los que lo rodean”.⁶

Puede considerarse “corpórea” y oportuna en el mundo empresarial. Según *Sturges* (1994), es “un suceso inusual que es valorado alto en por lo menos una de tres variables: importancia, proximidad e incertidumbre.”⁷ Esto implica que, tanto las personas como las

organizaciones que se enfrentan a una situación poco común, la conciben como “algo” que podría impactar sobre ellas, que las afectaría directamente y como “algo” de lo que se tiene poca información referente a lo que va a suceder o a sus posibles consecuencias. Concluida esta cadena de razonamientos, es correcto afirmar que, además de su carácter objetivo, toda crisis se percibe subjetivamente, y de esa percepción depende, en gran parte, la manera como se afronte.

Acometer el cambio organizacional, es decir, afrontar con inteligencia la crisis, es efectivo solo si existe un cambio cultural sostenible, y este último, a su vez, se basa en tres fases: penetración, automodificación y autoconsolidación. El valor que otorga el prefijo *auto*, es la indicación de que es la propia empresa la que ha de determinar su propia capacidad de cambio. Este álgido asunto de contratación de expertos externos para “llevar adelante” cambios, a partir de la solución de la crisis, sin un enfoque cultural conjunto, provoca un arquetipo reforzador vicioso, denominado administración externa de crisis y que se abordará más adelante (fig. 1).

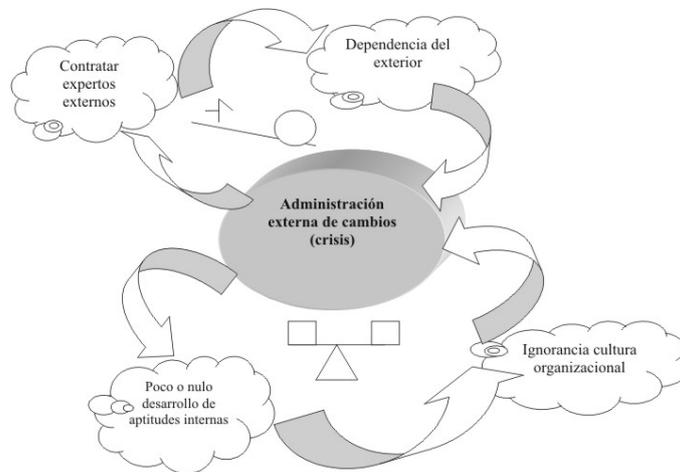


FIG. 1. Arquetipo reforzador vicioso “Administración externa de crisis”.

La balanza de equilibrio ilustra que la solución sistémica es preparar consultores internos capaces de asimilar la tecnología gerencial de cambios. Ante fracasos, y después de contratados expertos externos, se culpa a terceros.

Esta y otras manifestaciones implícitas en el quehacer empresarial reactivo generan el pensamiento asistémico, y corresponde a las denominadas organizaciones no-inteligentes. Esta calificación de “inteligente”, desborda el paradigma de lo psicológico. En este ámbito de estudio, ser inteligente es estar abierto perennemente al aprendizaje continuo, porque lo aprendido hasta hoy, bien puede desaprenderse mañana; esto es el reconocimiento al cambio incesante en las actuaciones y pensamientos; bajo estos axiomas, las organizaciones se encuentran en crisis permanentes de aprendizaje.

Desarrollar la capacidad de aprendizaje se convierte en una ventaja competitiva de alto valor agregado, que facilita a la organización atemperar su desempeño con las exigencias del entorno, perfeccionar habilidades y alcanzar metas mayores. La inteligencia es saber aprender en equipo. Esta tesis es brillantemente detallada por *Senge* (1993), quien expresa: “ Las organizaciones inteligentes son posibles, porque en

el fondo, todos somos aprendices”.⁸ También conforma cinco disciplinas que, a su juicio, abarcan el término de organización inteligente del “pensamiento sistémico”:

- *Dominio personal* : Es la capacidad para enfrentar las crisis (léase gerenciar cambios organizacionales), proyectarse hacia el futuro (carácter visionario), a partir del diseño de escenarios y escoger el camino más lógico. Resulta, además, la capacidad de concentrar esfuerzos en lo más importante. Despojados del dominio personal los directivos, es impensable el enfoque de organización inteligente.
- *Visión compartida* : Relacionada con el estilo de dirección, resulta clave por la implicación de cada cual o de cada miembro en el compromiso y meta común. No significa construir grupos de soñadores, sino diseñar estados organizacionales deseados futuros, objetivos y alcanzables, a partir de escenarios de contingencia ante posibles reacciones del entorno.
- *Modelos mentales* : Paradigmas implícitos en nuestro pensamiento y comportamiento, que es necesario desarraigar, revelar y validar. Es el raciocinio y la conciencia humana lo que hace posible la existencia de paradigmas, el reto “inteligente” es impedir el anclaje de estos. El prematuro envejecimiento humano mental comienza con la demostración de la experiencia adquirida y reflejada a través de estos paradigmas; en muchos casos afloran a través de la “incuestionable verdad” del refranero popular.
- *Aprendizaje en equipo* : Significa que se aprende lo que la organización exige, no responde a necesidades de aprendizajes particulares. Un reto especial es conciliar estos intereses e incrementar la motivación. El aprendizaje individual es la garantía de egoísmo intelectual, feudos informativos, baja diseminación de conocimientos necesarios a muchos de los miembros de la organización.
- *Pensamiento sistémico* : No es más que pensar con lógica. Según *Forresters J* (1961), es “un camino para estudiar el comportamiento de los sistemas para mostrar cómo las políticas, decisiones, estructuras y demoras se interrelacionan para influir sobre el crecimiento y la estabilidad”.

El pensamiento sistémico ayuda a comprender de forma profunda y meridiana el por qué de los eventos que circundan nuestras vidas, a identificar dónde están los puntos de soporte y a tomar las decisiones acertadas.

Además de las cinco disciplinas, existen 11 enunciados o leyes del pensamiento sistémico. Retomamos el pensamiento de *Senge* , quien asume los denominados “ladrillos del pensamiento sistémico”, como clave para ver los eventos en círculos de influencia en lugar de en líneas rectas, útiles para interpretar las decisiones organizacionales. Estos ladrillos se resumen en tres tipos de ciclos o arquetipos. Estos últimos son patrones estructurales recurrentes que controlan los acontecimientos y están formados por ciclos de reforzamiento y de compensación:

- Realimentación reforzadora de crecimiento (virtuoso).
- Realimentación reforzadora de decadencia (vicioso).
- Realimentación compensadora (búsqueda de estabilidad).

Cada ciclo o ladrillo está acompañado por dos representaciones; una bola de nieve rodando, que puede convertirse en alud, para indicar que todo tiene un límite y la balanza con la propuesta de que todo debe poseer su equilibrio.

La inclusión de este tema se debe a la certeza de este autor, quien afirma que, extrapolando estos ciclos a la realidad organizacional del lector, pueden obtenerse interesantes y útiles constructos organizacionales, como se expresa en un arquetipo reforzador virtuoso, titulado “Organización exitosa”. Otro arquetipo reforzador vicioso de extremo cuidado en las organizaciones es el que se denomina “Dirigente heroico” .

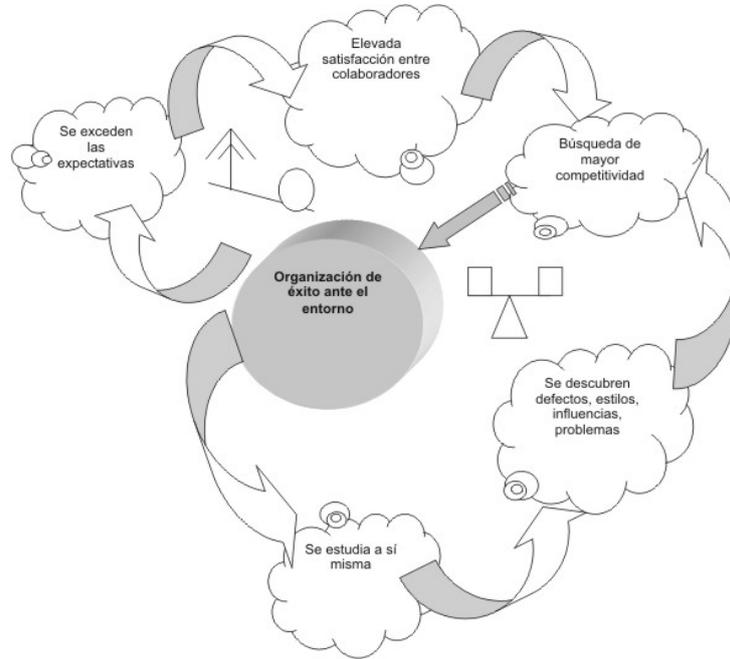


FIG. 2. Arquetipo reforzador virtuoso: “Organización exitosa”.

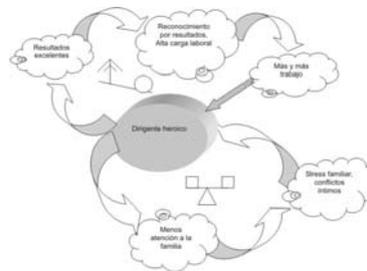


FIG. 3. Arquetipo reforzador vicioso “Dirigente heroico”.

Los ejemplos expuestos pueden conducir al arquetipo reforzador vicioso, tema de este artículo, denominado “Generación de crisis organizacional” (figura 4). Este ciclo reforzador vicioso demuestra los efectos de implementar cambios inducidos en las organizaciones, obviando el paradigma cultural.

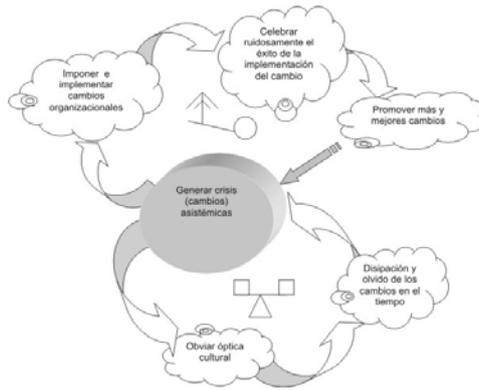


FIG. 4. Arquetipo reforzador vicioso: “Generación de crisis organizacional”.

Después de formular el ciclo vicioso en la figura 4, se puede demostrar gráficamente la función de la cultura organizacional ante la inminencia de la crisis. De las variadas formulaciones existentes, seleccionamos la realizada por *Schein* (1997):

“Llamaré cultura a un conjunto de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna— que hayan ejercido la suficiente influencia como para considerarse válidas y, en consecuencia, enseñarse a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.⁹

Esta formulación permite, en calidad de símil, comparar la cultura de la organización con la personalidad del individuo. Identificar el conjunto de características fundamentales que distingue a unas organizaciones de otras es la médula de la cultura. Acometer cambios obviando la perspectiva cultural conlleva, en la mayoría de los intentos, a un sonado fracaso.

Como afirma *Schein*, la cultura posee dos funciones básicas:⁹

- *Adaptación externa* : Ante los cambios del entorno, flexibilidad, polivalencia, actitud.
- *Integración interna*: Donde el lenguaje constituye el elemento más importante de la cultura en el mecanismo de socialización organizacional. La integración cultural se estructura por el contenido esencial, los valores, normas, rasgos y los intangibles, invisibles al ojo profano.

A continuación, se presentará una propuesta de modelo para la representación cultural, a partir del cual se explicará el enfoque cultural organizacional (fig. 5).

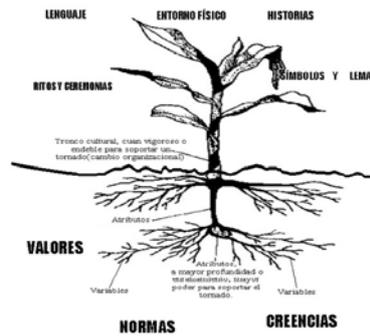


FIG. 5. El arbusto de la cultura.

Con frecuencia, “en la literatura especializada se encuentra la cultura comparada con un témpano de hielo, según *Trice y Breyer*, 10 donde solo es visible una pequeña fracción de la organización y es labor de los consultores diagnosticar y describir su parte invisible, mas resulta criterio de estos autores que esta símil no recoge la dimensión válida, porque al derretirse el témpano y derivar hacia aguas más cálidas implica que las culturas se diluyen, y esto no refleja la realidad cultural de las organizaciones”.¹¹

Entonces, el modelo propuesto se planteó expresar la cultura implícita como un arbusto, donde los elementos no visibles se encuentran en las raíces. De la profundidad y el “enraizamiento cultural” dependerá, en gran medida, el éxito de cambio.

La seguridad y confianza en la construcción de la sociedad cubana imprime un sello particular no contemplado integralmente en la teoría del modelo de cambio y cultura organizacional estudiada. En este sentido, aún queda bastante por escribir, investigar y demostrar. La construcción de nuestra sociedad no desdeña lo histórico, lo social y lo económico en la percepción y comportamiento de sus hombres. Estos son portadores de valores a ser compartidos, que enriquecen las mejores prácticas, a los nuevos miembros y aportan la esencia positiva al nuevo quehacer.

En calidad figurativa, las herramientas gerenciales, implementadas bajo el enfoque de cambios, “abonan” y fertilizan a la organización, coadyuvan al crecimiento y robustez organizacional e impiden la aparición de “plagas indeseables”. Desde el enfoque botánico, no todas las especies vegetales soportan la misma carga de abonos en la misma estación e idéntica composición inorgánica; algunas se secan, otras no florecen. Las organizaciones (léase la empresa estatal cubana) deben poseer su propia caracterización de cuando y cómo acometer las crisis (cambios) organizacionales.

Desde la perspectiva social cubana, la ventaja y fortaleza que distingue a la sociedad al ser capaz de asimilar, arraigar, compartir y conservar en el tiempo valores genuinos, confiere fortaleza a la configuración cultural social. Sin olvidar que la empresa es también una red social en constante intercambio con el entorno, puede afirmarse que existen elementos intrínsecos que configuran además la cultura empresarial, mas es preciso añadir los propios surgidos de la socialización de cada organización y el sesgo subjetivo organizacional. Solo entonces es posible perfilar la cultura propia local.

Así, *Hofstede* (1984), al definir cultura, afirma: “incluye el sistema de valores, y los valores son parte de los bloques con los que se construye la cultura...”¹²

La convergencia de valores, rasgos y presunciones en un grupo de personas no implica la igualdad de comportamientos, reacciones, actitudes. No compartimos enunciados como el de *Fisher*, quien plantea: "es un sistema de costumbres mentales, que hace que las personas que pertenecen a ella piensen igual, perciban y razonen de forma que sus conductas encajen en el molde social..."¹³

El perenne intercambio organización/entorno, sus salidas (resultados) exitosas/frustrantes condicionan, entre otros factores, la modelación de creencias. A su vez, el conjunto de creencias hasta hoy acumulado influye (léase soporta o entorpece) en el diseño de nuevos resultados. El paradigma cultural actúa como el epicentro de éxito de los cambios organizacionales (en este diseño, los resultados).

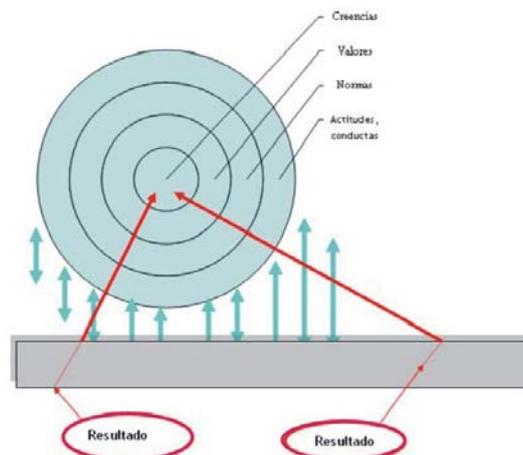


FIG. 6. El paradigma cultural como epicentro de éxito de los cambios organizacionales.

Compuesto por:

- *las creencias*: No son más que estructuras de pensamiento arraigadas, que se consideran válidas y, además, en los órdenes organizacionales compartidos, y que el sujeto o grupo se hace para interpretar la realidad. Es decir, estamos ante actos conscientes donde se tiene por cierto aquello que creemos y por medio de lo cual obramos consecuentemente en la interpretación de la realidad.
- *los valores*: Se asocian directamente a una forma de actuar que responde a la arquitectura de las creencias previas, que en definitiva son las que nos llevan a valorar que esa forma de actuación es mejor que otra. Las personas y los grupos expresan en sus valores sus creencias. De forma general, los valores son realidades humanizadas que tienen una significación positiva para el hombre. En las organizaciones, los valores resultan fuerzas impulsoras del modo con que hacemos nuestro trabajo y son indivisibles de nuestras creencias.
- *las normas*: Si los valores se asumen como expresiones estratégicas, las normas serán la táctica. Estas acciones han de convertirse en normas de conducta de cada miembro de la organización, es decir, compartidas y asimiladas; para esto, es imprescindible la interacción para crear patrones de conducta consensuada.
- *las actitudes y comportamientos*: Las normas no son el eslabón final de la cadena cultural. Deben evaluarse y hallar un consenso entre los miembros de la organización con el objetivo de determinar la actitud con respecto a los intereses individuales y organizacionales. Entonces las actitudes son tendencias, positivas/negativas del clima psico-sociológico con respecto a alguien o algo,

que predicen la tendencia de actuación. Estas tendencias son las actitudes que determinan las conductas.

Con un enfoque más racional y objetivo, *Singer* lo expresa según elementos constitutivos de la cultura: "...son los sistemas de significados, las ideologías, las convenciones tácitas y las estructuras cognitivas e inconscientes que pueden advertirse en cualquier sociedad, con distintos grados de conciencia y de formulación verba..."¹⁴

Esta definición, desde un enfoque holístico, bien se ajusta a lo social, mas el reto es extrapolar el pensamiento global a la acción y cotidianidad local, expresado en la multiplicidad cultural organizacional.

Es imposible encontrar organizaciones con idénticas culturas. Asumir valores, normas, presunciones homogéneas no implica la identidad de asimilación subjetiva de las crisis (cambios), por lo que los resultados finales u *output* difieren bastante de lo planificado. Entonces, se impone estudiar la significación de los valores compartidos, que permiten, al decir de *Berger y Luckman* (1984): "... la construcción social de la realidad ..." ¹⁵

Y a este nivel de la explicación, es preciso relacionar crisis y cultura, describir escenarios y añadir además cierta dosis de pragmatismo empresarial. De los modelos de *Andrade* (1992), y sobre la base del reenfoque de los propios conceptos, asumimos el término "cultura robusta", sustentada y posicionada cuando:

- Los miembros de la organización son capaces de distinguir, enunciar, diseminar y compartir el contenido esencial y los valores que los distinguen.
- Estos valores y contenidos se hallan implícitos en el diseño estratégico gerencial, asumidos como fortalezas al enunciar sus estrategias.
- La formación de hábitos, normas, actitudes, nacen y se nutren del diseño gerencial/cultural.
- Existe una jerarquía de valores, capaces de armonizar con el escenario político/social cubano y los intereses organizacionales.
- Es reconocida la existencia, la pertenencia de rasgos culturales propios, necesarios de conservar, proteger, enriquecer y gerenciar.
- La comunicación se asume como la sangre que oxigena y nutre la organización y su cultura.
- Los fracasos se asumen como aprendizaje, el éxito es colectivo.
- Otros.

Además, se denominará "cultura exitosa" cuando:

- Esta constituye la vía o el puente de alcance de su diseño estratégico gerencial.
- Sirva como catalizador y sinergia de los cambios a implementar, bajo el interés organizacional.
- Fomente la integración interna y un enfoque proactivo ante la adaptación externa. Las crisis no resultan sorpresas.
- Prevalzca en el tiempo, se enriquezca y se transforme en valores y prácticas superiores, y no se enquisten en paradigmas obsoletos.

Los términos descritos, tras su operacionalización, se cruzaron para obtener una matriz inicial (fig. 7).

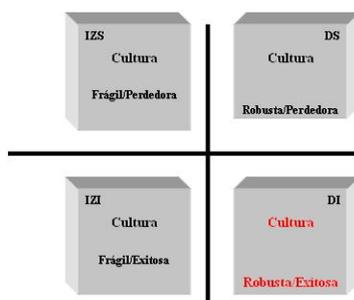


FIG. 7. Culturas.

Donde:

- **IZS.** Son organizaciones de desempeño errático, reactivas, con constante cambios de directivos, ignorantes de su propio paradigma cultural, incumplidoras, que culpan a terceros de sus fracasos. Se encuentran amenazadas de extinción de no estar subvencionadas. Constituyen una carga para el estado. Presentan una carga de pragmatismo ante cambios, y no los toman en serio.

Clasificación botánica: Arbusto de ramas secas y raíces superficiales, no soportan abonos al desconocerse culturalmente, no soportan tormentas (crisis externas).

- **IZI.** Organizaciones de “éxito” a todo costo y a toda costa, de estilos directivos impositivos que reconocen su fragilidad, mas no la exteriorizan. No desconocen, mas subestiman el paradigma cultural. Ante cambios la reacción es de suspicacia, sospecha e incertidumbre difíciles de asimilar.

Clasificación botánica: Arbusto frondoso de raíces superficiales, expuesto a ser arrancado o quedar maltrecho ante cualquier temporal (crisis externa).

- **DS.** Organizaciones de fortísimo arraigo cultural. Es común que el factor etario sea medio/superior. Incumplidor consuetudinario de sus metas, pero no se sienten amenazados por la extinción y se aferran a paradigmas antes probados, incapaces de reorientar su desempeño. Fuerte resistencia a los cambios (crisis).

Clasificación botánica: Arbusto frondoso de hojas mustias, profundas raíces, difícil de arrancar del suelo. Solo absorbe abonos antiguos y a regañadientes los modernos. Ante temporales (crisis) queda en pie, deshojado y vulnerable.

- **DI. Organizaciones ideales.** Fuerte arraigo cultural, combinado con enfoque gerencial. Proactivos, innovadores, gustan de aprender en equipo. Como amenaza, frecuentemente se enfrentan al traslado de sus líderes a otras organizaciones con vista a probar el mejoramiento del desempeño de terceros.

Clasificación botánica: Arbusto frondoso, especies poco comunes en la selva empresarial, magnífica fotosíntesis, raíces bien arraigadas, profundas y diseminadas. Ante temporales, han dispuesto medidas de contingencia para perpetuarse en la selva empresarial.

Después de esta “clasificación botánica” y la descripción de sus rasgos, bien puede elaborarse una nueva matriz, denominada “campaña empresarial” (fig. 8). Su descripción e ilustración se ejecutan bajo el prisma de facilitar la comprensión y observación del paradigma cultural, aún cuando quedan rasgos y temas por abordar para perfeccionar el modelo.

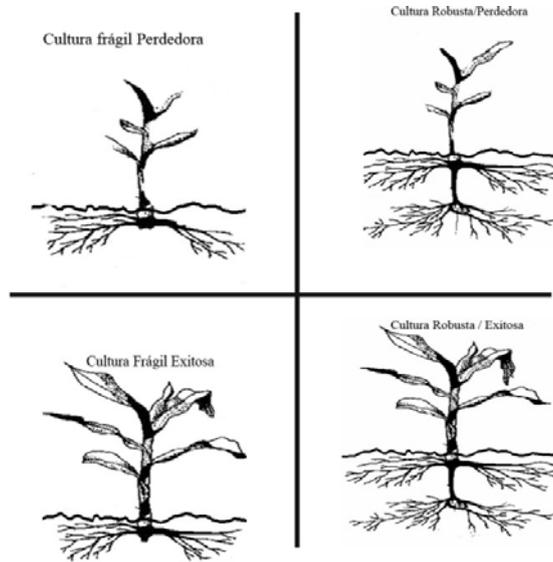


FIG. 8. Campaña empresarial desde la perspectiva botánico/cultural.

Pero no resulta suficiente ilustrar la “campaña empresarial”, de no explicitar rasgos y actitudes ante las crisis. Operacionalizando esta relación de cultura robusta/frágil vs rasgos/actitud ante las crisis (cambios), obtenemos una segunda matriz más sustanciosa para analizar y caracterizar culturalmente a una organización determinada (fig. 9).

CULTURA PERDEDORA	IZS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Temor e incertidumbre ante las crisis (cambios). ✓ Pobre existencia de valores y significados compartidos. ✓ Reactividad como proyección organizacional. ✓ Pensamiento totalmente asistémico, culpa terceros. ✓ Formación de grupos informales, desvanecimiento cultural. ✓ Clima tenso, predominio de la desconfianza ante crisis. ✓ Rosario de justificaciones ante la realidad 	DS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valores y significados compartidos. ✓ Cultura y enfoque gerencial estratégico no van de la mano. ✓ Visión desorientada. ✓ Fuerte resistencia a los cambios organizacionales. ✓ Viejos paradigmas como explicación válida a los continuos fracasos. ✓ Rigidez de percepción de la realidad
	CULTURA EXITOSA	IZI	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pocos significados compartidos, acrecentados por el “éxito” temporal. ✓ Gustar de celebraciones ruidosas por los éxitos. ✓ Aferramiento a paradigmas. ✓ Acentuado pragmatismo. ✓ Hiperbolización de los éxitos, temas culturales desdibujados. ✓ Crisis o cambios a criterio de conveniencia, no responden a necesidades objetivas de la organización. 	DI

FIG. 9. Caracterización.

Y si se extrapola el paradigma cultural a la funcionalidad y competitividad organizacional, puede alcanzarse una tercera matriz (fig. 10).

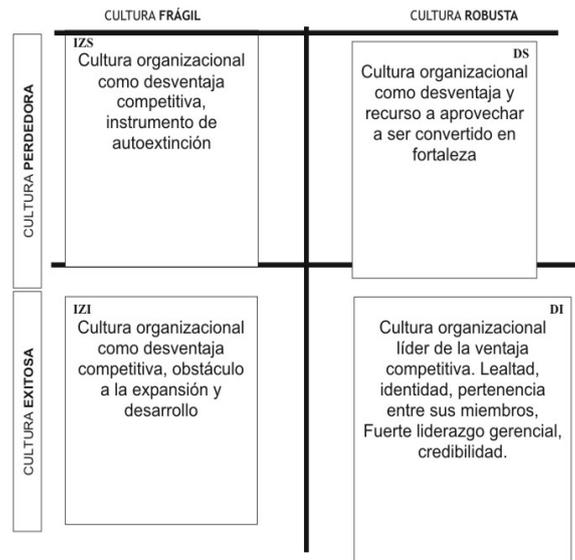


FIG. 10. Cultura y competitividad.

La propuesta realizada responde íntegramente al deseo de promover la reflexión y la polémica en cuanto a la pertinencia de la implementación de cambios organizacionales, incorporando el sesgo de la cultura como elemento decisorio en el éxito final.

CONCLUSIONES

La subjetividad humana y organizacional nunca puede desdeñarse, ignorarse a la hora de ejecutar cambios.

1. La cultura organizacional resulta una ventaja competitiva e intangible que debe aprovechar la alta gerencia de la organización.
2. El pensamiento sistémico constituye una línea de comprensión del quehacer y las relaciones interempresariales.
3. No existen culturas organizacionales idénticas, tampoco son comparables.
4. El modelo expuesto sirve de ilustración para la comprensión de las organizaciones. El acercamiento a la identificación cultural permite adoptar acciones que propicien cambios sustentables en el tiempo.
5. Generar cambios organizacionales plantea la aparición de crisis. Desconocer esto agudiza la propia crisis y conlleva el fracaso del cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Gutiérrez O. La organización es un enfoque marxista necesario. La Habana : Escuela Superior del PCC “Nico López”. 1994. p.4.
2. Koontz H, Weihrich H. Elementos de administración. La Habana : Ministerio de Educación Superior. 1990.p.24.
3. Shapiro B. What the hell is market oriented? Harvard Business Review 1988;67(6):119-25.
4. Andrade H. La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra 1996;(4). Disponible en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/index.html> [Consultado: 5 de enero de 2007].

5. Fuerza Aérea Colombiana. República de Colombia. Crisis. Disponible en: <http://www.fac.mil.co/?idcategoria=666&PHPSESSID=f4f869ad62e6581821380f5e4be02b47> [Consultado: 4 de enero de 2007].
6. Restrepo Sánchez I. Breviario de definiciones relacionadas con los delitos contra la libertad, integridad y formación sexuales. Disponible en: www.usuarios.lycos.es/doliresa/index-20.html [Consultado: 4 de enero de 2007].
7. Sturges D. Communication through crisis: A strategy for organizational survival. Management Communication Quaterly. 1994;7(3):297-316.
8. Senge P. La quinta disciplina. México DF: Granica. 1994.
9. Schein EH. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes. 1988.
10. Trice HM, Beyer JM. The Culture of Work Organizations. Englewood Cliffs : Prentice Hall. 1993.
11. Piña Rodríguez RA. Gestionar cambios desde la óptica cultural. Ciencias Holguín. 2005;XI(4). Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/2005/Diciembre/articulos/ARTI1.HTM> [Consultado: 7 de enero de 2007].
12. Hofstede G. Culture's consequences. Beverly Hill: Sage Publications. 1984.p.21.
13. Fisher G. Mindsets. Yarmouth: Intercultural Press. 1988.p.46.
14. Singer M. Cultura. En: Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales. T-3. Madrid: Ediciones Aguilar. 1979.p.308.
15. Berger M, Luckmen T. La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrorto Editores. 1984.

Recibido: 31 de enero de 2007. Aprobado: 6 de enero de 2007.

MSc. Ramón Antonio Rodríguez Piña. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín. Calle 18 e/ 1ra. y Maceo, Reparto "El Llano", Holguín, Cuba. CP 80100.

Correo electrónico: ramon@ciget.holguin.inf.cu

1Máster en Ciencias. Profesor Titular de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero. Moya". Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín.

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo original.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCs¹

CULTURA ORGANIZACIONAL; MODELOS ORGANIZACIONALES.
ORGANIZATIONAL CULTURE; MODELS, ORGANIZATIONAL.

Según DeCI²

GERENCIA EMPRESARIAL.
ENTERPRISES MANAGEMENT.

¹BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

²Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>