

## **Diagnóstico cultural del ambiente organizacional: un paso previo a la introducción de un sistema de gestión de información**

### **Cultural diagnosis of the organizational environment: a step prior to the introduction of an information management system**

**Ramón Antonio Rodríguez Piña<sup>I</sup>; Zaira Peña Domínguez<sup>II</sup>**

<sup>I</sup>Máster en Inteligencia Empresarial y Consultoría Gerencial. Profesor Titular. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín. Cuba.

<sup>II</sup>Licenciada en Economía. Departamento Economía. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya." Cuba.

---

#### **RESUMEN**

La introducción de un sistema de gestión de información en una organización requiere previo a ello, un estudio de su ambiente y cultura con vistas a determinar las posibilidades reales de éxito en este propósito. Es necesario diagnosticar y explorar el ambiente organizacional, sobre todo, desde la perspectiva cultural, para minimizar los riesgos e incertidumbres que implica la introducción de herramientas de corte gerencial como las referidas.

**Palabras clave:** Sistemas de gestión de información, cultura organizacional.

---

#### **ABSTRACT**

The introduction of an information management system in an organization requires a prior study of its environment and culture in order to determine the real possibilities of success. It is necessary to diagnose and to explore the organizational environment, mainly from the cultural perspective, to minimize the risks and uncertainties implied in the introduction of managerial tools as the above-mentioned.

**Key words:** Information management system, organizational culture.

---

Numerosos autores denominan la sociedad actual como la "sociedad de la información", porque es precisamente este fenómeno uno de los que mejor la caracteriza. En ello ha influido significativamente el incremento de la producción y el uso de la información, la acelerada innovación tecnológica de los últimos 40 años; así como el mayor nivel cultural y científico alcanzado por la humanidad en general. Con ello, la información adquirió un valor incalculable, de ahí la importancia de aprender a gestionarla con eficacia.

Según *Moreiro González*, la información es la materia prima del conocimiento,<sup>1</sup> el elemento esencial en la adquisición de nuevos horizontes y actitudes. Gestionar adecuadamente la información necesaria es entonces indispensable para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Los sistemas de gestión de la información (SGI) son un instrumento clave para la administración y manejo de la información. Estos soportan la toma de decisiones y contribuyen a mejorar el desempeño de todos en la empresa, una vez interiorizada su utilidad y eficacia en todos sus niveles; de lo contrario sus beneficios pueden quedar sólo en el plano de las buenas intenciones y sus resultados concretos a nivel práctico serán escasos aun cuando estos sistemas sean muy sofisticados. Parece entonces apropiado, analizar primero, el impacto que pueden obtener estos, según la cultura que posee la organización, antes de su implementación.

## GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Según *Ponjuán*, la gestión de información es el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan y utilizan recursos básicos (económicos, físicos, humanos, materiales) para manejar información, tanto en el interior de la organización como para disponerla al servicio de la sociedad a la que sirve.<sup>2</sup>

La gestión de la información mejora el proceso de toma de las decisiones empresariales. Según *Stewart y Badillo*, la gestión de información el tratamiento de la información como un activo para mejorar la competitividad y capacidad de respuesta de una organización. Ese es el resultado de identificar, coleccionar y analizar la información eficazmente y entonces dirigirla a los puntos donde se toman las decisiones y de disponerla al servicio de los clientes.<sup>3</sup>

El enfoque de estos autores asume la información como un elemento que posibilita la adecuación de la empresa a su entorno, que mejora sustancialmente la toma de sus decisiones estratégicas, eleva su competitividad y eficiencia a nivel organizacional. Desde este enfoque, se aprecia una de las perspectivas del empleo de la información en una empresa.

Otro elemento considerado útil y necesario es el alcance de la gestión de la información. Al pretender enfocar la función y el empleo de la información en una organización debe considerarse esta desde perspectivas diferentes. Estas se relacionan con la esfera de acción de la información: individual, grupal, organizacional y de la sociedad. Pero es imposible tratar la información desde la perspectiva individual, porque ella ofrece una visión segmentada de la realidad. Más apropiado es estudiar la perspectiva organizacional que ofrece una visión mucho más coherente.

Entre los componentes del ambiente organizacional ([figura 1](#)), previo a la introducción de un SGI, los esfuerzos deben centrarse en estudiar los rasgos propios de la cultura de la empresa; así como en prever las amenazas y posibilidades de éxito de la propuesta realizada.<sup>2</sup>

Entre los elementos culturales subyacentes en una organización, son importantes la presencia

de un liderazgo, una cultura de la información y un estilo de trabajo cooperativo que estimule las relaciones interpersonales.

## SISTEMAS DE GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Un sistema de gestión de información, según *Moreiro* no es más que un sistema integrado y automatizado para proveer la información necesaria para sostener la operación, gestión y toma de decisiones en una organización. Los datos que se manejan son sobre todo fechas, nombres, códigos, cuentas o cálculos y números de identificación, los cuales a su vez se mezclan con datos y otros documentos procedentes de otros sistemas de información.<sup>1</sup>

Un SGI supera la labor tradicional de documentación, porque contribuye a la satisfacción de las necesidades de datos e información particulares, tanto de carácter científico, tecnológico como económico de los miembros de la organización en cada uno de sus niveles.

## LAS ORGANIZACIONES

Según *Gutiérrez*, una organización es un sistema de relaciones sociales, coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos formados alrededor de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, que interactúa constantemente con el entorno.<sup>4</sup>

En conclusión, una organización entonces:

*Es un sistema.* Un sistema es un conjunto de elementos cuya integración engendra cualidades que no poseen estos por separado. Las organizaciones engendran, a su vez, subsistemas y otros sistemas que las engloban. Los sistemas asumidos son abiertos e intercambian constantemente con el entorno.

La información cobra cuerpo en calidad de subsistema al considerarse esta como recurso intangible de alto valor para la toma de decisiones, la reorientación estratégica de la empresa y el enriquecimiento del capital estructural intelectual de la organización.

*Es un sistema* de relaciones sociales cuyo resultado es la integración de las personas en el desempeño de sus actividades y procesos. Son estas las que garantizan el desempeño organizacional.

Pero la integración sólo es posible por medio de la comunicación: "la savia" que fluye y nutre el sistema. La información es parte inalienable del universo comunicacional y estructura, facilita y aporta sus propios rasgos e individualidad al sistema de relaciones organizacionales.

*Presenta 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.

Un SGI constituye un medio estructurado que actúa y tributa información de manera flexible ante los cambios del entorno para armonizar las necesidades de conocimientos e información con los recursos disponibles.

Se sustenta en el trabajo en equipo, en 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 generar un problema o actividad concreta.

La instauración de un paradigma informacional en la organización no es fruto del quehacer de una persona aislada, sino de la actividad del grupo que disemina y utiliza en forma colectiva la información, ello facilitado por un SGI apropiado.

Trabajar en equipo genera sinergia, según *Koontz*, y el efecto que se obtiene es mayor que la suma de las partes.<sup>5</sup> El trabajo en equipo constituye la meta superior de desempeño organizacional, pues si este es efectivo, a juicio de *Shapiro*, consolida las tres "C del éxito organizacional: "coordinación, comunicación y compromiso".<sup>6</sup>

Y es que el SGI no se concibe aisladamente, sino interrelacionado e intrarrelacionado en los subsistemas de la organización, y sus bases se imbrican en las tres C explicitadas.

Entiéndase por "coordinación" la actividad que encauza armónicamente los esfuerzos individuales para el logro de las metas grupales. La "comunicación" se asume como la "sangre" de la organización; sin esta peligra su existencia, además de erigirse como barrera infranqueable para el flujo necesario de información a la vida de la empresa. El "compromiso", por su parte, es una filosofía de trabajo que se sustenta en el destino compartido por los miembros de un equipo con respecto a las decisiones adoptadas, como resultado de una participación consciente en ella. El éxito o fracaso atañe a todos por igual. Se refleja en el compromiso de asumir la información como recurso de primera línea y en su diseminación por todos y cada uno de los miembros.

En tal sentido, orienta su desempeño sobre la base del objetivo a alcanzar. Resulta inconcebible la existencia de organizaciones "a la deriva", incapaces de definir su orientación a corto, mediano y largo plazo. La brújula está contenida en el diseño estratégico gerencial de la organización.

Este diseño ha de poseer un sustento en materia de información, capaz de contextualizarse para permitir con posterioridad, el análisis y evaluación del entorno, del estado del arte y las tendencias de las variables asumidas para su gestión. Es "imposible" diseñar estrategias y enunciar objetivos sin un soporte informacional que valide los supuestos.

Es importante significar que posee una serie de recursos. En este caso, se focalizan los recursos intangibles, como son la información y los conocimientos, básicos para la toma de decisiones oportunas y la reorientación estratégica.

Todavía la práctica y cultura de contabilizar y asimilar la información y el SGI como recurso de alto valor competitivo, no es común. La propia praxis demuestra esta necesidad.

El hecho de que se posea una cultura organizacional, es el reflejo de la conciencia social a nivel de la organización. 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 impide la realización de procesos de cambio efectivos. Según *Rodríguez*, cuando el sistema de valores entra 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]. La Habana: Universidad de La Habana; 2000.*).

Autores como *Ponjuán* afirman que tanto la información como el conocimiento se relacionan con las personas, pero en diferentes niveles o dimensiones: la información depende de los datos que se convierten en información al tener significado a partir de diferentes procesos de agregación de valor, y de una determinada contextualización. El conocimiento es información transformada en creencias, conceptos y modelos mentales mediante razonamiento y reflexiones.<sup>2</sup>

La organización existe por el entorno y para el entorno que la circunda, y proyecta un conjunto de tendencias económicas, políticas, sociales, regulatorias, ecológicas, culturales, entre otras. La organización debe satisfacer las tendencias y requerimientos de ese radio de acción mediante el intercambio constante. Se infiere entonces que la organización ha de seguir incesantemente las necesidades y exigencias, sean estas negativas o positivas, -según los intereses propios de la organización-, es decir, sus debilidades y oportunidades.

Resulta entonces que es preciso gestionar la información que existe en el ambiente externo de la organización. Esta tarea depende en gran medida de la importancia que conceda la dirección de la organización, tanto a la información como a su gestión.

Son cuatro los procesos vitales capaces de asegurar la información a la organización: búsqueda, seguimiento, estimación y evaluación.

Estos procesos descansan en la información, que debe resultar pertinente para que adquiera verdadero valor. El término de "pertinencia informacional" no es en su totalidad reconocido por los directivos de organizaciones. Según *Rodríguez*, comprende el grado de exhaustividad y rigor de la información elaborada, su adecuación a los requerimientos del cliente y la problemática estudiada, su profundidad y nivel de detalle, su exactitud- eliminación de ambigüedades-, la validez de todo lo informado a partir de la confiabilidad de las fuentes de información, la originalidad mostrada sobre la base de su novedad, puntualidad traducida como la entrega a tiempo, y por último, el grado de actualidad que goza el producto final.<sup>7</sup>

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Asumir y admitir la existencia de la subjetividad humana, que subyace a nivel organizacional y que es preciso estudiar y gerenciar, constituye un principio clave para acometer cambios organizacionales. Ignorarla puede llevar irremediablemente a una crisis. Por ello, repetimos, se requiere de un estudio previo a la introducción de un SGI, con vistas a determinar los rasgos que caracterizan a la cultura de una organización y que pueden facilitar o entorpecer su establecimiento. No realizarlo puede llevar a un estrepitoso fracaso, como alternativa, a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar,<sup>8</sup> según afirma *Andrade*.

Toda crisis ocurre en un momento determinado, donde es necesario tomar decisiones y reorientarse en el entorno. La situación se torna complicada ante la necesidad de tomar decisiones para implementar cambios condicionados. *Rodríguez* define el "cambio condicionado" como el mandato u orden de implementación de cambios, obviando o minimizando el paradigma cultural, a partir del presupuesto de la previa e insuficiente comunicación de la necesidad de cambiar y la asunción que los miembros de la organización están dispuestos a asumir el cambio y perpetuarlo en su quehacer diario.<sup>8</sup>

Estas reflexiones facilitan la comprensión del concepto "cultura informacional", enunciado por *Davenport*, quien considera que mientras que el comportamiento se refiere a los actos individuales, la noción de cultura comprende a los grupos u organizaciones, en particular, los valores y creencias del grupo. Por cultura de la información, se entiende el modelo de comportamiento y actitudes que expresan la orientación de la empresa hacia la información.<sup>9</sup>

Es posible afirmar que la piedra angular de la gestión de la información en cualquier organización es el comportamiento "con respecto a" y el reconocimiento de sus miembros de la importancia y el papel de la información como recurso. Paradójicamente, es la información sobre los otros recursos, la que permite una gestión eficaz en la organización.

Apostar por el cambio organizacional, es decir, afrontar con inteligencia la crisis, será efectivo sólo si existe un cambio cultural sostenible, y este último, a su vez, depende de tres fases:

penetración, automodificación y autoconsolidación.

Explicitado el paradigma cultural y asumido el informacional y reflejado en el SGI, en calidad de motor de cambio, sobre la base del enfoque de *Senge*,<sup>10</sup> es posible modelar un *Arquetipo reforzador vicioso*, denominado por *Rodríguez Síndrome de la intoxicación* ([figura 2](#)).

La balanza de equilibrio ilustra que la solución asistémica-que no contempla los diferentes elementos que conforman el sistema-ignora el SGI como plataforma para el manejo de las necesidades de información. La bola de nieve, devenido alud posteriormente, se ilustra en la desmesurada solicitud de información, que tornará más difícil la toma de decisiones estratégicas al no considerar la pertinencia de la información como su requisito indispensable; este hecho que puede ser muy negativo para el desempeño de la organización y el logro de sus objetivos.

Esta configuración del arquetipo responde a los denominados "ladrillos del pensamiento sistémico" -del propio *Senge*-, considerados como clave para observar los eventos en círculos de influencia en lugar de líneas rectas, útiles a la hora de interpretar 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 los ciclos de reforzamiento y de compensación:

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

Cada ciclo o ladrillo está acompañado por dos representaciones; una bola de nieve rodando que puede convertirse en alud, indicando que todo tiene un límite, y la balanza con la propuesta que todo ha de poseer su equilibrio. Expuesto el primer ciclo o arquetipo reforzador vicioso en la figura anterior, a continuación, se ilustra un arquetipo reforzador virtuoso denominado *Información como recurso* ([figura 3](#)).

Este arquetipo reforzador virtuoso demuestra que la estabilidad es posible en la medida que la organización sea capaz de descubrir sus propios defectos y necesidades de información; así como buscar en el entorno, fuentes de información que las satisfagan, siempre que se considere la importancia de la pertinencia informacional. Estos elementos no pueden olvidarse al tratar de introducir un SGI en una organización, porque sirven de base para su diseño; se aprecia de antemano el impacto que puede tener en la organización desde la perspectiva del paradigma cultural. A continuación se muestra otro arquetipo reforzador vicioso ([figura 4](#)) que ilustra los efectos de introducir cambios condicionados en las organizaciones obviando la óptica cultural.

Es posible, -después de apelar al enfoque del pensamiento sistémico- demostrar el papel de la cultura organizacional ante la inminencia de la introducción de un SGI en la organización. En 1997 afirma *Schein* que llamaría cultura a un conjunto de presunciones básicas, -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo particular al aprender a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que han ejercido la suficiente influencia como para considerarse válidas y en consecuencia, enseñarse a los nuevos miembros como el modo correcto de pensar y sentir esos problemas,<sup>11</sup> posee dos funciones básicas:<sup>12</sup>

- 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 del contenido esencial, los valores, normas, rasgos, intangibles invisibles al ojo profano ([anexo 1](#)).

En la literatura especializada, aparece la cultura comparada con el témpano de hielo,<sup>13</sup> donde solo es visible una pequeña parte de la organización, y es función de los directivos diagnosticar y describir su parte invisible. Sin embargo, consideramos que este símil no recoge su dimensión válida, porque al derretirse el témpano, como resultado de su viaje hacia aguas más cálidas,

estaríamos afirmando que las culturas se diluyen, y ello no refleja la realidad cultural de las organizaciones. Entonces, el modelo utilizado expresa la cultura implícita en la organización mediante un arbusto, y aquellos elementos no visibles se encuentran en las raíces. De la profundidad y el "enraizamiento cultural", dependerá, en gran medida, el éxito del cambio. Sobre la base del citado modelo, estos autores, pretenden enriquecer la visión y el papel de la información en el ámbito organizacional.

El primer elemento a considerar en este modelo es la importancia que revisten los atributos (creencias, valores y normas) representados en las raíces para indicar que constituyen la plataforma sobre la cual debe apoyarse el SGI. A mayor profundidad o enraizamiento de ellos, mayor capacidad para enfrentar las dificultades que se presenten y mayor entendimiento a la hora de comprender el SGI, ello implica menor resistencia a los cambios.

Las creencias representan pensamientos firmemente arraigados en las personas, que influyen en la conducta y en la apreciación del entorno. Si los miembros de una organización creen en el SGI como una guía que garantiza el éxito y la eficiencia, entonces su implantación será beneficiosa, de lo contrario resultará poco probable que se utilice como herramienta gerencial.

Los valores personalizan cualidades estrechamente vinculadas a las creencias e impulsan la forma en que se realiza el trabajo. Valores como "trabajo en equipo", "sentido de pertenencia" y "cohesión", crean una base sólida para la aceptación del SGI como un instrumento válido.

Asimismo, las normas constituyen reglas a las que se deben ajustar las operaciones y la actuación de los miembros de una organización. Las normas determinan, en gran medida, el comportamiento de las personas en una entidad y es importante conocerlas para lograr la asimilación de un SGI.

Por último, debe destacarse que todos estos elementos vinculados a la información, explicitada y asimilada como soporte del tronco, fortalecen a la organización en su relación con el entorno físico, y enriquecen su modo de pensar y actuar. De esta manera, se logra el mejoramiento del lenguaje, la comunicación, los símbolos y lemas como términos de la expresión oral y el descubrimiento de nuevas formas de concebir el trabajo en equipo.

En esta línea de investigación, la relación entre cambio y cultura, donde se asume como cambio la implantación o no de un SGI para la organización objeto de estudio, es necesario el uso de modelos culturales enfocados a la gerencia de los cambios. De los modelos de *Andrade, 1992*, y *Rodríguez, 2006*; se desarrollan y reenfocan sus propios conceptos de cultura robusta y exitosa para obtener la matriz inicial ([anexo 2](#)). Al observar la relación cultura robusta/frágil y describir rasgos y actitudes que pueden observarse ante los cambios, se origina la segunda matriz mediante la cual es posible aportar rasgos y conductas de las culturas capaces de asimilar o no las herramientas informacionales asumidas como cambios culturales ([anexo 3](#)).

Estos presupuestos se validaron mediante la aplicación de técnicas heurísticas soportadas con aplicaciones de software, capaces de ofrecer la interpretación de los resultados. Estas formulaciones interpretativas están basadas en los enfoques colorimétricos, literales y gráficos, todo ello desde la concepción de la matriz numérica y la previa asignación de significados a los valores. El anexo 4 refleja el conjunto de aseveraciones a ser sometidas al criterio de cada miembro de la organización. Este instrumento se elaboró después de observar y asimilar el lenguaje, ritos y proyecciones organizacionales, de forma que el enfoque no resultara ajeno o suspicaz a cada miembro.

En el [anexo 5](#) es posible apreciar la matriz conformada por las opiniones de 10 personas (denominadas con las letras de la "A" a la "J"), y su interpretación colorimétrica, donde el color rojo comprende el intervalo 4,1-5 puntos (ningún criterio se ubicó en esta escala), el color azul, entre 2,3- 4,0 y el blanco, menos de 2,2. De esta manera, es posible presentar de forma rápida y precisa por los investigadores los resultados.

Por su parte, el [anexo 6](#) presenta el uso de las funciones *SI*, *.x/s* y el establecimiento de

criterios literales al obtener los valores medios de cada aseveración. Por último, los anexos [7](#), [8](#) y [9](#), son ejemplos de los gráficos que se obtienen a partir de la modelación, donde, según la extensión sombreada, se aquilata el grado de existencia de insuficiencias en el orden cultural. En el [anexo 7](#), se representa la opinión de 14 personas mediante las letras de la "A" a la "N".

Estos resultados representan aspectos culturales que, cotejados con el grado de éxito de la organización, indican que:

- La organización está en condiciones de asimilar la introducción de SGI en calidad de herramienta gerencial al asumir el paradigma informacional y reconocer la subjetividad humana y organizacional a la hora de ejecutar cambios.
- La cultura organizacional es una ventaja competitiva que debe aprovechar la alta gerencia a la hora de implementar cambios en la esfera informacional.

## CONSIDERACIONES FINALES

La técnica expuesta es válida para explorar diversas culturas organizacionales. Es importante precisar que no deben diseñarse modelos de SGI sin considerar los rasgos propios de cada cultura.

El modelo expuesto sirve de ilustración y comprensión al fenómeno de implementación de un SGI. El acercamiento a la identificación cultural permite adoptar acciones que propicien cambios sustentables en el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Moreiro González JA. Introducción al estudio de la información y la documentación. Medellín: Universidad de Antioquia; 2002.
2. Dante Ponjuán G. Gestión de información: Dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Rosario: Nuevo Paradigma; 2004.
3. Stewart L, Badillo J. Take aways understanding Item \_ Level Terminology. Disponible en: <http://72.14.253.104/search?q=cache:GQs3iY8UgdoJ:www.impact21group.com/itemlevel.pdf+Stewart+Badillo+Take+aways> [Consultado: 2 de febrero de 2008].
4. Gutiérrez O. La organización es un enfoque marxista necesario. La Habana: Escuela Superior PCC "Nico López"; 1994. p.4.
5. Koontz H, Weihrich H. Elementos de administración. La Habana: Ministerio de Educación Superior; 1994.
6. Shapiro B. What the hell is market oriented? Harvard Business Review 1988; 67(6): 119-25.
7. Rodríguez Piña RA. Metodología para el análisis de información orientada al análisis de tendencias en el Web superficial a partir de fuentes no estructuradas. Parte I. Fundamentos teóricos. Acimed 2006; 14(6). Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_6\\_06/aci05606.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci05606.htm) [Consultado: 2 de febrero de 2008].
8. Andrade H. La comunicación positiva y el entorno organizacional. Revista Razón y Palabra 1996; 1(4). Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/index.html>

[Consultado: 5 de enero de 2008].

9. Davenport TH. Ecología de la información. Por qué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información. México DF: Oxford University Press; 1999. p.104.

10. Senge PM. La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica; 1992.

11. Schein EH. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza \$ Janes; 1988.

12. Rodríguez Piña RA, Pupo Vega A. La gestión de la información asumida como ciencia en el arte de la gestión empresarial. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/2006/marzo/articulos/ART15.htm> [Consultado: 7 de febrero de 2008].

13. Trice HM, Beber JM. The culture of work organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1993.

Recibido: 16 de abril de 2008.

Aprobado: 21 de abril de 2008.

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](mailto:ramon@ciget.holguin.inf.cu)

Ficha de procesamiento

Clasificación: Artículo original.

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS<sup>1</sup>

CULTURA ORGANIZACIONAL; GERENCIA; GERENCIA DE LA INFORMACIÓN; MODELOS ORGANIZACIONALES.  
ORGANIZATIONAL CULTURE; MANAGEMENT; INFORMATION MANAGEMENT; ORGANIZATIONAL MODELS.

Según DeCI<sup>2</sup>

GERENCIA EMPRESARIAL; GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.  
ENTERPRISES MANAGEMENT; INFORMATION MANAGEMENT.

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

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

<sup>2</sup>Díaz 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>

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, Peña Domínguez Z. Diagnóstico cultural del ambiente organizacional: un paso previo a la introducción de un sistema de gestión de información. Acimed 2008; 17(5). Disponible en: Dirección electrónica de la contribución [Consultado: día/mes/año].

**Anexo 4.** Instrumento para recopilación de la información en la organización.

Descripción del síntoma de la artritis organizacional	Grado de percepción del síntoma				
	No existe	Apenas percibido	Es percibido	Muy percibido	Crónico
<p><b>Excesiva estructuración y reglamentación</b> Esto del sistema de gestión de información resulta en rellenarnos más de reglamentos, y esto es lo que sobra en mi empresa.</p>					
<p><b>Las reglas por encima de la razón</b> No importa cuan lógica sea la solución de un problema, incluido la necesidad de información, las reglas aquí implantadas acaban con la razón humana.</p>					
<p><b>Grado mínimo de autorregulación</b> Me siento manejado y manipulado de tantas regulaciones en mi quehacer laboral, apenas puedo auto regular mis acciones y proyecciones.</p>					
<p><b>Proceso repetitivo de trabajo</b> Estoy harto, hastiado del proceso día tras día del</p>					

<p>mismo trabajo. Ya no disfruto mi trabajo.</p>					
<p><b>La gente no está autorizada a pensar</b>                  Tal parece que me pagan un salario por ejecutar tareas. No me permiten pensar las vías de hacer las cosas mejor o de otra manera, y así, ¿se desea un sistema de gestión de información?</p>					
<p><b>Todo se ha preparado para lograr el máximo control</b>                  Este centro es la máxima expresión del control sobre mi persona. No importa si trabajo poco o mucho, la cuestión es estar "controlado". Ahora desean controlar además la información!!!!!!</p>					
<p><b>Riesgo mínimo</b>                  Percibo que mis jefes evitan los problemas, no les gusta arriesgarse a ejecutar cosas nuevas. Poco probable acepten esto del sistema de gestión de información</p>					