



Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano

Organizational management model from a constructivist perspective in the Cuban context

Marcos Alexis Serrano-Tamayo^I

 <http://orcid.org/0000-0001-8158-9280>


William Arturo Pérez-Ramírez^{II}

 <http://orcid.org/0000-0003-4991-149X>

Maira Rosario Moreno-Pino^{III}

 <http://orcid.org/0000-0002-9871-695X>

Pedro Hidalgo-Reyes^{IV}

 <http://orcid.org/000-0002-6259-2334>

Marlenis Alvero-Gallardo^V

 <http://orcid.org/0000-0001-9366-5754>

Arismendy Tamayo-Pupo^{VI}

 <http://orcid.org/0000-0001-6412-4940>

^I Universidad de Granma, Cuba

correo electrónico: mserranot@udg.co.cu

^{II} Hospital Carlos Manuel de Céspedes, Cuba

correo electrónico: williamarturoperezramirez@gmail.com

^{III} Universidad de Holguín, Cuba

correo electrónico: mayramp188@gmail.com

^{IV} Universidad de Granma, Cuba

correo electrónico: phidalgor@udg.co.cu

^V Facultad de Ciencias Médicas de Ciego de Ávila

correo electrónico: agnymarle0127@gmail.com

^{VI} Universidad de Granma, Cuba

correo electrónico: atamayop@udg.co.cu

Recibido: 28 de febrero del 2021.

Aprobado: 21 de mayo del 2021.

RESUMEN

En los estudios organizacionales, las perspectivas constructivistas constituyen miradas alternativas al hegemónico paradigma funcionalista. Estas emergen como una opción para proyectarse hacia el futuro y avanzar por un camino distinto a partir de la realidad de cada país. En el caso de Cuba, esta necesidad es mayor por sus particularidades culturales, económicas y sociales. En el presente artículo se expone un modelo de gestión organizacional, desde una perspectiva constructivista apropiado al contexto cubano. Para ello, se utilizaron métodos, tales como: la modelación, la inducción-deducción, el análisis-síntesis y entrevistas conversacionales en organizaciones de la provincia de Granma, los cuales facilitaron el diseño del referido modelo que es portador de

relaciones esenciales entre los principales elementos de la organización. Considera novedosamente, en las fases del proceso de gestión, la percepción de los factores ambientales y disposiciones internas de los miembros de las organizaciones.

Palabras clave: gestión organizacional, perspectiva constructivista, proceso de gestión.

ABSTRACT

In organizational studies, constructivist perspectives constitute alternative views to the hegemonic functionalist paradigm. These emerge as an option to project towards the future and advance along a different path based on the reality of each country. In the case of Cuba, this need is greater due to its cultural, economic and social characteristics. This article presents an organizational management model, from a constructivist perspective appropriate to the Cuban context. For this, methods such as: modeling, induction-deduction, analysis-synthesis and conversational interviews were used in organizations in the province of Granma, which facilitated the design of the referred model that carries essential relationships between the main elements of the organization. It considers novel, in the phases of the management process, the perception of environmental factors and internal dispositions of the members of the organizations.

Keywords: organizational management, constructivist perspective, management process.

I. INTRODUCCIÓN

El concepto gestión organizacional es muy controvertido, el cual va desde las definiciones que lo conciben como sinónimo administración, dirección y gerencia, sin establecer diferencias significativas, hasta los que lo consideran como gestión de dirección. Este debate está condicionado, en buena medida, por los orígenes del término *management*, predominante en la bibliografía en idioma inglés.

Esta polémica ha facilitado la proliferación de cierta confusión, no favorable para el desarrollo del conocimiento. Muchas veces son construidos sobre la base de bibliografía y experiencia foránea, que en ocasiones consta en otros idiomas o resultados investigativos en contextos diferentes.

Es importante reconocer que los clásicos en los estudios organizacionales, constituyen una fuente imprescindible para el desarrollo de cualquier investigación en esta área del conocimiento. ¿Qué sería la gestión sin los aportes de Taylor, Fayol y Weber? ¿Cómo ignorar los aportes de Mayo, Maslow, Likert, Deming y otros? Pero, por lo general, potencian la proliferación del paradigma funcionalista, del cual no se puede prescindir totalmente aún; con las limitaciones evidentes en el contexto actual.

Con frecuencia en investigaciones que se desarrollan en Cuba, son tomados como paradigmas autores y resultados de otros países que no siempre reconocen, lo suficiente, los méritos de autores cubanos y sus resultados. De hecho, se exigen en publicaciones y trabajos de grado una proporción de autores extranjeros, como evidencia de rigor científico, cuando en realidad, puede ser precisamente lo opuesto, pues reflejan interacción social, acuerdos compartidos, características esenciales de los individuos y procesos desde los que se operan en esos contextos socioculturales diferentes al país originario. A juicio de los autores del presente artículo, los modelos y teorías expuestos desde estas perspectivas, no siempre, representan totalmente las condiciones culturales, económicas y sociales de Cuba.

Lo anterior constituye un argumento, acerca de la necesidad de una representación ideal simplificada del proceso de gestión apropiado a las organizaciones cubanas. Es importante apuntar que los modelos de gestión permiten entender el camino seguido y las fases que intervienen en los procesos, además de su conceptualización, el enfoque seguido y facilitan el desarrollo de los procedimientos organizacionales necesarios.

Además de los elementos antes expuestos, la necesidad de un modelo de gestión desde una perspectiva constructivista, que represente las particularidades del proceso de gestión, según el contexto biopsicosocial cubano se evidencia en las razones siguientes:

- 1- Necesidad de conceptualizar y modelar las teorías organizacionales, desde los elementos estructurales, tecnológicos y humanos autóctonos, que faciliten el desarrollo de tecnologías

Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano

apropiadas al contexto cubano, en función de cumplir con las principales funciones explicativas, demostrativas y transformadoras de la ciencia.

- 2- Necesidad de construir teorías y sus representaciones desde lo autóctono, lo cual está condicionado por varios factores, entre los que se pueden enunciar limitaciones con el acceso a la bibliografía de los autores clásicos en que se exponen condiciones sociales y morales pretéritas.
- 3- Limitaciones objetivas del idioma en los textos de gestión organizacional. Por un lado, existen problemas semánticos de traducción y por otro, aún cuando se identifique algún modelo apropiado, las trabas lingüísticas limitan su difusión entre los principales gestores, gerentes, directivos o cuadros, que en su gran mayoría no conocen el idioma originario de estos textos.

A pesar de su diversidad, en este estudio se pondera a las perspectivas constructivistas que constituyen miradas alternativas al hegemónico paradigma funcionalista en el campo de los estudios organizacionales. Estas emergen como una opción, al plantear que las realidades sociales, identidades y conocimiento son creados y mantenidos en interacciones y por tanto, son cultural, histórica y lingüísticamente influenciados [1].

El presente artículo se propone como objetivo, divulgar un modelo de gestión en el contexto cubano, desde una perspectiva constructivista. Para facilitar la comprensión del resultado, se parte de una breve síntesis de los elementos teóricos y se expone en segundo lugar, el modelo con sus componentes. En la discusión se recrean los elementos distintivos del modelo y sus diferentes posiciones. En las conclusiones se sintetizan los resultados fundamentales del artículo.

II. MÉTODOS

En el diseño del modelo se partió de los elementos descritos en el modelo de gestión de la innovación, desde una perspectiva constructivista en organizaciones deportivas, resultado investigativo implementado de manera exitosa en una organización deportiva cubana [2,3]. Apoyado en un procedimiento general asociado y corroborada su validez a partir de la medición de su impacto [2,3]. En estas investigaciones se describen de modo general como elementos distintivos los factores micromotivacionales y macromotivacionales, en cuanto a los primeros se enfatiza en los componentes de la organización y con respecto a los segundos a la prédica y práctica social. Del mismo modo un sistema de variables contextuales del contexto deportivo y por tanto, facilitó el proceso de diseño de un modelo general. Estas demuestran su validez con impacto en los resultados deportivos y satisfacción de clientes.

Como método teórico se distingue la **modelación teórica**, como representación ideal simplificada de la realidad que permitió revelar relaciones esenciales entre los componentes del proceso de gestión, se expone el proceso mediante el método explicativo ilustrativo. El método **inducción-deducción**, permitió revelar en el proceso de investigación relaciones, desde lo general a lo particular y viceversa, con respecto a las particularidades de la gestión en el contexto cubano, los elementos generales de la gestión explícitos en las normas de gestión y la bibliografía utilizada.

El método de **análisis y síntesis**, como abstracción científica, facilitó la profundización en la esencia del objeto investigado, a partir de la descomposición mental de los elementos fundamentales que componen a las organizaciones, descrito por:

- las normas de gestión de la calidad
- las publicaciones nacionales y foráneas en base de datos reconocidas (como Scielo)
- el criterio de los autores del artículo
- entrevista conversacional desarrollada en las organizaciones seleccionadas para el estudio
- tesis defendidas sobre la motivación organizacional

Para luego integrar, los elementos anteriores, desde una perspectiva constructivista. Las **entrevistas conversacionales** se desarrollaron en la provincia de Granma, para ello se seleccionaron cuatro organizaciones, de ellas dos deportivas, una universitaria y una del sistema de salud, en el año 2020.

Los autores del artículo, consideraron varios elementos para la selección de estas organizaciones, entre los que sobresalen los siguientes: disponibilidad y acceso a la información, la participación de los investigadores como miembros de esas entidades y en estudios previos con respecto a las cualidades culturales, sociales y tecnológicas. Estas organizaciones poseen características homogéneas entre ellas y con respecto al resto de las entidades del territorio. Son unidades

presupuestadas, donde se perciben con énfasis la prédica y la práctica social, lo cual, facilita el análisis de los resultados.

Los pasos a seguir para el diseño del modelo fueron los siguientes:

- definición del objetivo del modelo
- determinación de los principios que rigen su funcionamiento
- establecimiento de los componentes del modelo y principales relaciones
- representación gráfica del modelo.

En consecuencia, se operó de la siguiente forma:

1. Para la definición del objetivo, se consideró el criterio de los autores del artículo a partir de la bibliografía consultada, el objeto social de las organizaciones del país en las condiciones existentes.
2. En función de determinar los principios que rigen su funcionamiento, se tomó como referencia los elementos descritos en la bibliografía desde una perspectiva constructivista [2,3].
3. La determinación de los componentes del modelo y principales relaciones, se realizó a partir de la bibliografía consultada, el criterio y experiencia laboral de los autores en las organizaciones estudiadas y las entrevistas conversacionales, desarrolladas en estos centros laborales.
4. El diseño gráfico del modelo incluye la definición del proceso de gestión desde una perspectiva constructivista y la integración de los componentes principales.

III. RESULTADOS

Los resultados fundamentales se exponen a partir de una breve fundamentación teórica del proceso de gestión organizacional, desde una perspectiva psicológica, que sirve de base al modelo con sus componentes y principales relaciones.

Breve fundamentación teórica del proceso de gestión organizacional, desde una perspectiva psicológica

Se parte del criterio de que "toda definición es un instrumento metodológico, una definición no tiene la aspiración de universalidad, sino de utilidad" y desde esta perspectiva se presenta el subsiguiente examen [4].

Según la norma NC ISO 9000/2015 la gestión es actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, en tanto, proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o que interaccionan entre sí, que usan entradas a fin de proporcionar los resultados previstos. Desde este punto de vista, la gestión como proceso está enfocada al grupo de actividades desarrolladas en la organización para lograr objetivos definidos [5,6].

Esta definición es válida, ya que expresa con nitidez el enfoque de gestión por procesos sin barreras funcionales, así como, las entradas, salidas y principales procesos de trabajo; está orientada al cliente y a las demás partes interesadas relevantes de una organización. Permite, asumir la efectividad de la gestión con énfasis en: resultados, logro de objetivos y creación de valores principalmente para el cliente, en correspondencia con la concepción de Codina (2017) [5,6,7,8].

Es importante considerar que en la gestión siempre ha estado presente el posicionamiento psicológico [8]. Uno de los conceptos más tratados en la teoría y la práctica de la gestión es la motivación, tan valiosa es que se han sistematizado tres enfoques básicos de gestión:

1. Taylorismo: centrado en el control externo, basado en la suposición de que una persona será motivada a trabajar si las recompensas y las sanciones van vinculadas directamente a su desempeño.
2. Humanismo: supone que las personas estarán motivadas a desempeñar su trabajo en forma efectiva en la medida en que estén satisfechas con éste, dándose las recompensas en tanto responda a las expectativas de la organización, la cual deviene fuente de las mismas.
3. Participativo: centrada en el control interno, se estimula la satisfacción por el trabajo en sí, el autocontrol, la iniciativa y la cooperación.

Según Calviño (2014) y otros autores consultados, la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación, lo que potencia su carácter emergente en correspondencia con la percepción de los individuos [9,10,11].

Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano

Como muestra la figura 1 un conjunto de autores consultados coinciden en que la motivación puede ser positiva o negativa. Para el primer caso, asumen disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para conseguir algo que realmente atrae y el segundo reserva la disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para así poder evitar algo que desagrada o moleste [9,10,11].

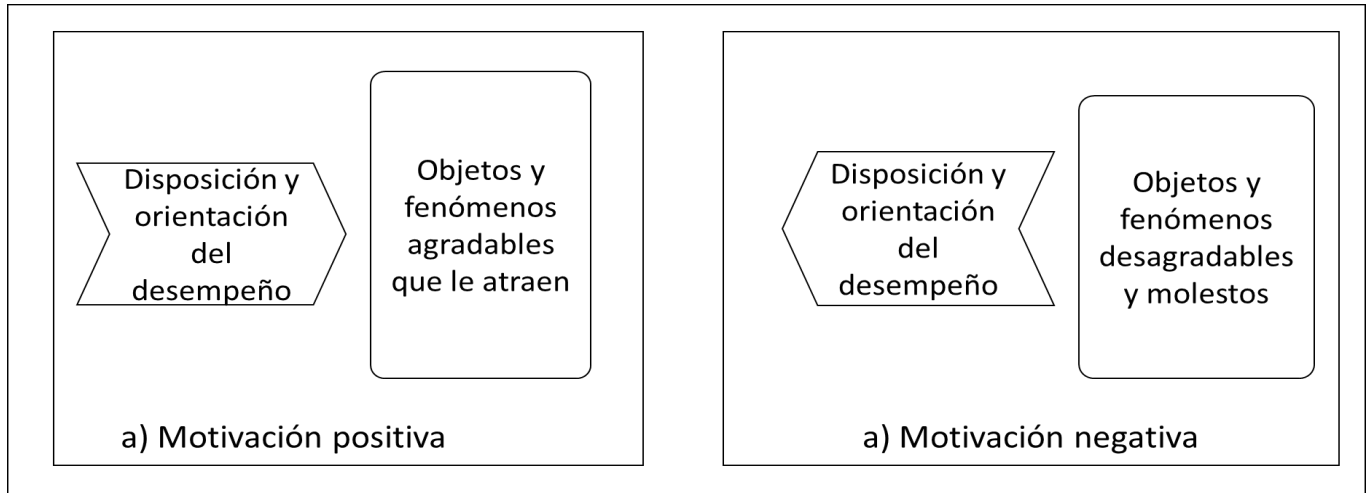


Fig. 1. Clasificación de la motivación según la dirección

Según Supo y Choquepuma (2016); Sánchez y Ocampo (2017), la motivación laboral por su nivel se clasifica en: micromotivación y macromotivación, ya que el nivel de motivación para el trabajo que exhibe un individuo a través de su conducta, no solamente es producto de las políticas, planes y condiciones de la organización. Ese nivel también resulta afectado por los valores sostenidos por la cultura de la sociedad en la cual se desenvuelve [12,13].

Estos autores definen como micromotivación, el proceso mediante el cual las organizaciones crean un conjunto de incentivos materiales, sociales y psicológicos, para generar en los trabajadores conductas que le permitan satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas organizacionales. Es un intento particular para incrementar los niveles de esfuerzo esperado en el trabajo y, con ellos, los niveles de satisfacción y desempeño individual [12,13].

Del mismo modo, asumen macromotivación, como un proceso, por lo general no planeado, mediante el cual la sociedad transmite ciertos mensajes que el individuo internaliza y que le permiten formarse una idea sobre sí mismo y sobre el trabajo, ideas que influyen seriamente los niveles de motivación individual. Esos mensajes, difundidos por la prédica y la práctica social, son parte de los contenidos culturales que la sociedad transfiere a sus miembros a lo largo de toda su vida, a través del proceso de socialización [12,13].

Cuando la macromotivación está alineada con la micromotivación se potencian las iniciativas motivadoras de las organizaciones. Cuando la prédica y la práctica de la sociedad tienen una dirección distinta a la de la organización, los esfuerzos tienden a anularse. Una sociedad, por ejemplo, que privilegia el ocio y considera el trabajo como un castigo, obstaculiza los esfuerzos que cualquier organización realice para elevar los niveles de motivación de sus integrantes.

En otras palabras, cuando la prédica y la práctica social van en dirección de los incentivos organizacionales el entorno organizacional favorece el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización a la vez que satisface a los clientes. Por el contrario, si no están alineadas, obstaculiza el proceso de gestión, por tanto, en las salidas de los procesos no se obtiene el efecto deseado, tal y como refleja la figura 2.

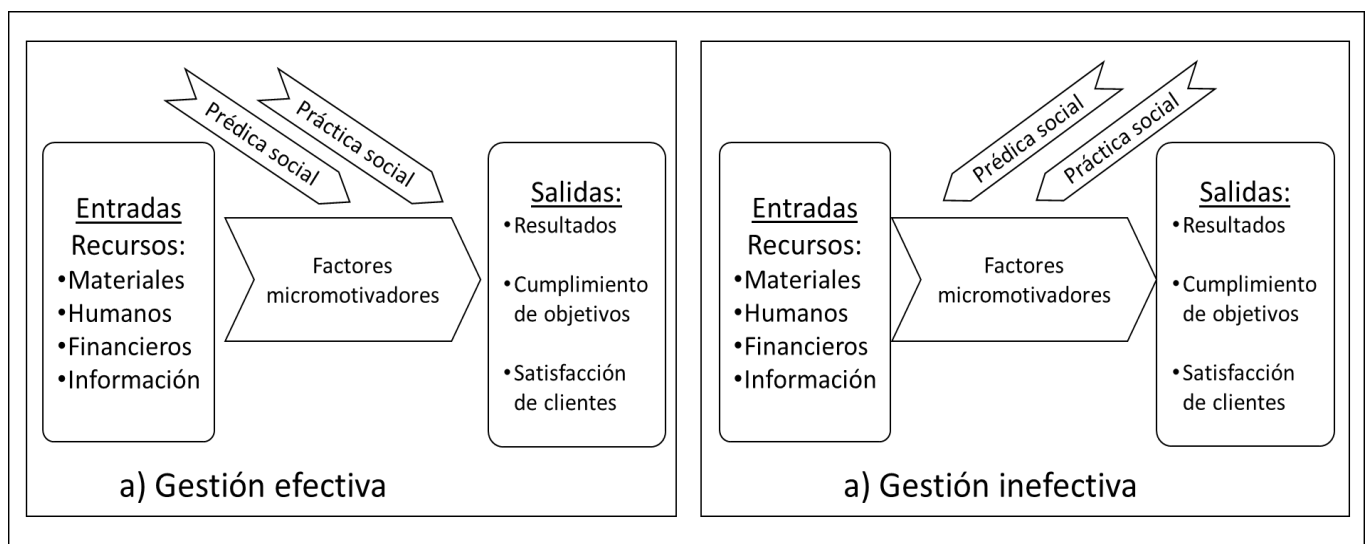


Fig. 2. Principales efectos en las organizaciones de la alineación de los factores macromotivadores y micromotivadores.

Sobre los factores macromotivadores la organización puede influir muy poco, sin embargo, sobre los factores micromotivadores la organización si puede hacer mucho y es donde se debe incidir. Estos factores se explicitan en normas y manuales de gestión de referencia (NC ISO 45001/2018 y PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017), sin embargo, la adecuación a las condiciones de Cuba, es una tarea aún pendiente [5,14].

Sobre lo anterior es importante resaltar que algunos de los factores concebidos como internos a la organización para el caso de Cuba, constituyen factores externos, además en estas normas y documentos (elaborados en otros contextos), no aparecen factores propios de la sociedad cubana. Por solo citar algunos de los ejemplos el salario en el contexto de las organizaciones cubanas (sobre todo en las entidades presupuestadas por el estado), es un factor macromotivador, del mismo modo, en estos documentos no aparece la familia como un factor macromotivacional.

Por su origen, la motivación puede ser intrínseca o extrínseca, con respecto a la primera, existe consenso en que la misma proviene del interior de la persona, posibilita disfrutar la tarea. Se obtiene satisfacción personal porque la actividad es significativa en sí misma, e incluso el trabajo y las vicisitudes no se perciben como tal porque ocasiona placer y se disfruta con lo que se hace [15].

En cuanto a la motivación extrínseca Lorenzo (2013) la define como aquella que:

“proviene del exterior. El trabajo es un medio para obtener dinero, fama, estatus, como aquella en que la persona se concentra en lo externo a lograr y no en la vía para obtenerlo, se asocia con el hecho de seguir el camino más rápido para llegar a la meta, casi siempre por una vía evidente y trillada” [15 p. 144].

Desde esta perspectiva las recompensas y sanciones, como la fuente principal de energía externa para la gestión, aunque tienen limitaciones evidentes, no son una plaga para la gestión e incluso son importantes en las fases en que el trabajo debe desarrollarse con detalles [15].

Varios autores concuerdan en que ambos motivantes pueden funcionar mejor juntos, que en oposición y son efectivos si se aplican correctamente según lo requiera la situación [7,9,15,16]. Lo cual coincide con las teorías constructivistas estudiadas y los enfoques organizacionales participativos, que superan el taylorismo.

1.1 Gestión organizacional desde una perspectiva constructivista

Delimitar el constructivismo o el paradigma constructivista, como algo integrado, es una tarea compleja, la cual escapa a las posibilidades de los autores de este artículo. Se evidencia la existencia de múltiples miradas al interior de lo que usualmente es identificado bajo la etiqueta de “constructivismo”. Por esta razón, sugieren el uso de la denominación más correcta y plural “perspectivas constructivistas” para considerar “estudios organizacionales no siempre compatibles entre ellas y con alcances muy diferentes, que van desde teorías fundamentales del conocimiento, hasta los estudios organizacionales relativos a las dinámicas sociales” [1, 17, 18].

Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano

Dado que las organizaciones son, en esencia, construcciones humanas o "sociales" y no objetos del mundo natural, el modelo tradicional de las ciencias clásicas no es totalmente apropiado. Por ello se considera esencial enfocar la representación del proceso de gestión organizacional desde las perspectivas constructivistas, a partir de las cualidades comunes que comparten estas. Según Lage (2018), Sanabria (2018) y Serrano (2019) algunas de ellas son:

1. Se enfocan en el significado y la comprensión como las características centrales de las actividades humanas.
 2. Consideran que estos elementos tienen su origen en la interacción social y en acuerdos compartidos.
 3. Sostienen que las formas de construcción de sentido son específicas para un tiempo y un espacio.
 4. Tratan de descubrir las características esenciales de los individuos, los procesos que operan en el contexto sociocultural de las acciones y los discursos que definen y articulan esas mismas interacciones.
 5. Conservan una perspectiva crítica, cercana a la inspiración marxista frente a narrativas dominantes y a elementos dados por ciertos, como la verdad, la validez, la objetividad y otros.
- [1, 2, 3]

Según estos razonamientos, cada persona construye su perspectiva del mundo que lo rodea, a través, de sus propias experiencias y esquemas mentales desarrollados durante la actividad, por tanto, la percepción de las personas en la organización es esencial.

Lo expuesto en este acápite permite afirmar que, la gestión desde una perspectiva psicológica constructivista, debe integrar los factores ambientales, como principal fuente de la motivación extrínseca, por un lado y las disposiciones internas, por otro, como principal fuente de la motivación intrínseca. Para que de esta forma los miembros de la organización perciban que trabajan en un entorno organizacional apropiado.

1.2 Entorno organizacional apropiado

Al retomar los planteamientos anteriores se evidencia que una gestión organizacional efectiva debe aplicar tecnologías gerenciales en el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional apropiado. Percibido por los miembros de la organización como: personas competentes y tecnologías apropiadas en una estructura adhocrática dinámica, como factores ambientales micromotivadores que permitan reducir los efectos negativos y aprovechar los positivos de los factores macromotivadores o incrementen el efecto positivo de los micromotivadores, por un lado y por otro aprovechar las disposiciones internas de los miembros de la organización.

En primer lugar, se debe comprender a las personas competentes, como un todo como una unidad biosociosocial, que engloba además de conocimientos, expresiones psicológicas como motivación, actitudes, sentimientos y valores. Solo cuando las personas se sienten motivadas por la actividad que realizan y capacitadas para ella, puede ser productivas [19, 20, 21, 22].

Por ello, se puede afirmar que la percepción laborar en un entorno con personas competentes que sepan y quieran hacer, constituye un factor micromotivacional condicionante de la efectividad del proceso de gestión [23, 24, 25].

En segundo lugar, sobre la tecnología Cuesta, Fleitas, García y Hernández (2017) la definen como un conjunto de conocimientos de base científica que permiten describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional [27]. La cual se presenta con técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados para transformar los recursos en resultados [27].

Según Menéndez (2006), la tecnología es apropiada cuando su combinación contribuye a la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales en relación con la dotación de recursos y las condiciones de aplicación de cada país [28]. En resumen, la tecnología es apropiada si lo perciben, de esta forma, las personas que la usan en las organizaciones; pues, armoniza los elementos: culturales, psicológicos, ambientales y sociales en función de combinar conocimientos avanzados o de punta con los tradicionales.

En tercer lugar, la estructura organizacional se considera por los autores consultados, como la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización. Estos consideran la estructura como parte del ambiente de la organización, por tanto, debe favorecer el desempeño humano [29,30].

La estructura debe ser lo suficientemente dinámica que permita a la organización dar respuestas

acorde con el contexto inestable, en que se desarrolla la organización y reducir las limitaciones disciplinarias, funcionales y verticales predominantes en función de los procesos gestionados [29]. Carballal (2011) enuncia los dos criterios anteriores como estructura colaborativa, enfatiza además en la necesidad de que los miembros del equipo tomen decisiones, se dirijan a los clientes, tengan acceso a las tecnologías, estén dotados de las competencias necesarias y otras cualidades [30]. En esta investigación se comprueba la efectividad e impacto en la gestión mediante el procedimiento general asociado [2,3]. Lo antes explicado fundamenta desde lo teórico el modelo que se expone a continuación.

Modelo de gestión organizacional, desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano

Al considerar el resultado del análisis realizado en el marco teórico de la investigación, se asume la gestión, como la aplicación de tecnologías gerenciales, en el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional apropiado, que condicione la influencia consciente sobre los individuos. Esta gestión es constructivista si considera la percepción de los factores ambientales y disposiciones internas de las personas, en correspondencia con las particularidades del proceso de gestión y de las personas de la organización en el tiempo.

En este acápite se expone el aporte fundamental del artículo, consistente en un modelo de gestión organizacional, desde una perspectiva constructivista. Desde las perspectivas constructivistas no solo es importante el resultado, también es significativo el camino seguido para lograrlo. En consecuencia, se muestran a continuación los resultados en cada uno de los pasos desarrollados para su diseño

1. Objetivo del modelo

El objetivo del modelo es proporcionar una representación ideal y simplificada de la gestión organizacional desde una perspectiva constructivista que contiene las cualidades que lo singularizan para organizaciones en el contexto cubano.

2. Principios que rigen el funcionamiento del modelo

Se considera principios a las proposiciones generales, que contienen ideas sobre la representación simplificada del proceso diseñado y permiten apoyar su ejecución en correspondencia con sus particularidades. Atendiendo a ello se determinaron los siguientes:

- **Perspectiva constructivista.** Se concibe a las personas en la organización, en los aspectos cognitivos, sociales y afectivos del comportamiento, como una construcción propia que se va produciendo día a día, como resultado de la interacción de los factores ambientales y sus disposiciones internas.
- **Tecnología apropiada.** Combinación de tecnologías avanzadas y tradicionales con un nivel de participación, que contribuyen a la consecución de los objetivos económicos, sociales y ambientales en relación con la dotación de recursos y condiciones de aplicación en el país.
- **Estructura colaborativa.** Se incluyen en la gestión de los procesos a distintos especialistas de diversas disciplinas y unidades organizativas, en función de eliminar o reducir las restricciones propias del trabajo vertical, los cuales desarrollan su trabajo de acuerdo a las necesidades de las distintas fases de los procesos.
- **Adaptabilidad:** flexibilidad del modelo para adaptarse a las características de las organizaciones cubanas, a partir del contexto biosicosocial propio de cada institución.

3. Principales componentes del modelo y relaciones esenciales.

El proceso de gestión organizacional en el contexto cubano, tiene múltiples dimensiones, es prácticamente imposible representarlas todas. En consecuencia, el modelo se diseñó a partir de la representación de las principales cualidades del proceso de gestión con los componentes y relaciones. Para dicha representación se vincularon las dos cualidades esenciales explícitas en el objetivo del modelo:

- 1) Las particularidades generales del proceso de gestión en las organizaciones en el contexto cubano.
- 2) Una perspectiva psicológica constructivista.

Entre las principales particularidades de la gestión a nivel organizacional, con un enfoque a proceso, sobresalen aquellas explícitas en normas internacionales y nacionales para la gestión de la calidad, esta cualidad del modelo facilitará su adaptación a cualquier tipo de organización, sobre la base de

Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano

la interacción social, acuerdos compartidos, las características esenciales de los individuos y procesos desde los que se operan en esos contextos socioculturales y de la organización en específico.

En primer lugar, el modelo representa las particularidades del proceso de gestión de las organizaciones en el contexto cubano, al considerar, como juicio de valor, en sus entradas: las necesidades y expectativas de los clientes, proveedores, socios potenciales y otras partes interesadas y los recursos humanos, materiales, informacionales y financieros disponibles. En tanto, como salidas fundamentales se consideran los resultados, cumplimiento de objetivos y satisfacción de los clientes, así como la satisfacción de los clientes, socios potenciales y otras partes implicadas. Los procesos de trabajo se deben desarrollar considerando la organización y sus componentes internos como la fuente principal de los factores micromotivacionales.

Los factores micromotivadores contribuyen con la efectividad de la organización, desde una perspectiva constructivista, cuando esta se percibe por sus miembros como un entorno organizacional apropiado, al propiciar el surgimiento de tecnologías apropiadas y personas competentes en una estructura colaborativa, mediante los procesos de trabajo por fases. Por ello las tecnologías gerenciales aplicadas (como factores ambientales) deben contribuir con la percepción de los miembros de la organización de que:

- **La tecnología es apropiada**, si los miembros de la organización, perciben que estas contribuyen a la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales en relación con la dotación de recursos y las condiciones de aplicación en Cuba. Armoniza los elementos culturales, psicológicos, ambientales, sociales y otros en función de combinar conocimientos avanzados o de punta con los tradicionales.
- **Las personas son competentes**, si perciben que saben y quieren hacer y el resto de las personas en la organización son competentes desde el punto de vista cognitivo, emocional y como un todo: biológico, psicológico y social.
- **La estructura es colaborativa**, si perciben que permite combinar un doble criterio al establecer agrupaciones y unidades en función de los resultados, objetivos organizacionales, y satisfacción de los clientes, por tanto, debe integrar especialistas de diversas disciplinas y unidades organizativas en correspondencia con las necesidades del proceso.

La determinación de los factores ambientales macromotivadores, como aquellos mensajes que los miembros de la organización reciben como consecuencia de la prédica y la práctica social, se realizó mediante la experiencia de los autores y entrevistas desarrolladas en las organizaciones donde laboran. Según estos la percepción de estos factores está condicionada, para las organizaciones cubanas, entre otras fuentes de:

- Estructuras de los sistemas organizacionales en que se desempeña la entidad.
- Marco jurídico, en que se explicita el sistema de estímulos y sanciones.
- Disponibilidad de recursos que la sociedad destina a la actividad.
- Salario asignado a los trabajadores y su relación con el desempeño.
- Reconocimiento de los miembros de la sociedad, se incluye a la familia.
- Apoyo institucional de las organizaciones políticas y de masas en el país.
- Necesidad social de la actividad central de la organización, expresada en la demanda económica y social.

Con respecto a las disposiciones internas de las personas en la organización, pueden considerarse un conjunto de cualidades, casi infinita y particular, si se reflexiona en que, cada persona es resultado de sus predisposiciones psicológicas, genéticas y sociales y se construye a partir de su percepción sobre el ambiente y de sí mismo en la actividad. Por los objetivos de la presente investigación, se determinaron las que aparecen con mayor frecuencia en la bibliografía consultada y que coincidió en mayor medida con el criterio de los autores, la primera compuesta por las capacidades (conocimientos y habilidades), como resultado de sus experiencias previas y la segunda sus motivaciones fundamentales, a partir de sus necesidades y expectativas.

Se trata de considerar las particularidades individuales de cada miembro de la organización, en función del desarrollo de una gestión efectiva. Como se puede apreciar estos elementos constituyen estados cognitivos y emocionales de las personas, más que cualidades humanas, lo cual refuerza su carácter emergente, en correspondencia con el tiempo y el espacio.

Para ello debe considerar en el tiempo los factores ambientales y disposiciones internas de los miembros de la organización, según las exigencias de cada fase del ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

4. Diseño gráfico del modelo.

Lo antes explicado fundamenta la figura 3

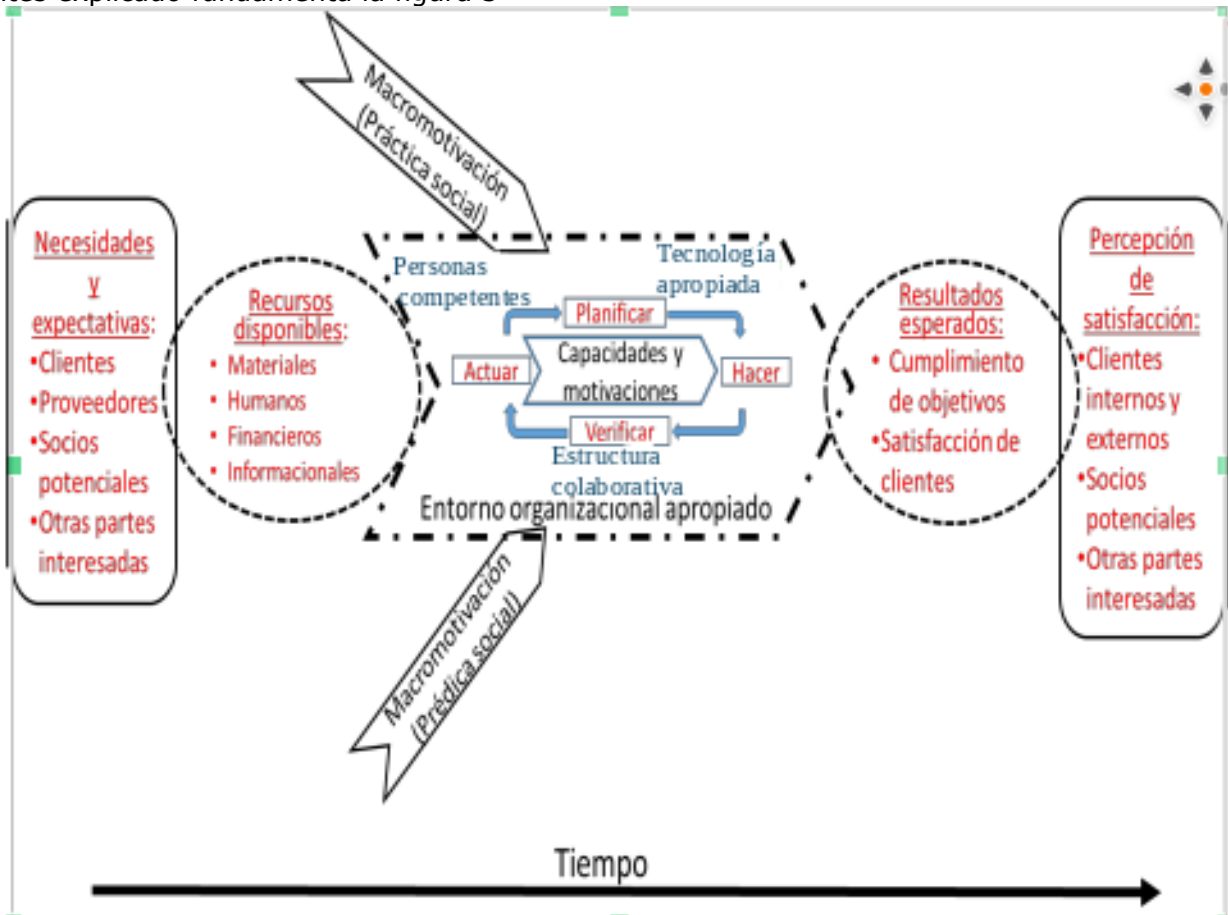


Fig. 3. Representación gráfica de la modelo de gestión organizacional, desde una perspectiva constructivista

En la figura se explicita que el proceso de gestión en organizaciones cubanas, debe partir de las principales necesidades y expectativas de los clientes, proveedores, socios potenciales y otras partes interesadas. Con el fin de lograr resultados esperados, cumplir los objetivos propuestos y satisfacer a los clientes, sobre la base de la percepción de satisfacción de estos, de los socios potenciales y otras partes interesadas.

Por lo anteriormente explicado, en el desarrollo de los componentes del modelo, la gestión deben combinar los enfoques de tayloriano, humanista o participativos, según lo requiera el proceso a gestionar, las características de la organización y de las personas dentro y fuera de la organización. De ese modo, en algunos momentos centrar la gestión en el control externo, con recompensas y sanciones vinculadas directamente a su desempeño. En otras ocasiones en la satisfacción de las personas, facilitando recompensas en correspondencia con las expectativas de la organización y por último, se estimula la satisfacción por el trabajo en sí, el autocontrol, la iniciativa y la cooperación, o con la combinación de estos enfoques.

Para ello, se deben considerar las capacidades y motivaciones de los miembros de la organización, la prédica y práctica social, los recursos disponibles en función de los resultados esperados en el ciclo de gestión. Con el objetivo de que se perciba por parte de los miembros de la organización que son y trabajan con personas competentes y tecnología apropiada, en una estructura colaborativa en el tiempo y espacios compartidos.

IV. DISCUSIÓN

Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano

Se pudo confirmar la coexistencia en el modelo de los elementos descritos, desde la bibliografía disponible en la base de datos de referencia (SciELO), los libros de autores cubanos con reconocimiento en Cuba y el extranjero (Codina, Cuesta, Calviño, Lage, Carballal, Carnota, Llanes y Moreno). En las normas de gestión de la calidad asumidas por la Oficina Nacional de Normalización (NC ISO), estudios doctorales recientes, experiencia de los autores y los entrevistados, tesis defendidas en Latinoamérica con respecto a los factores motivacionales, aunque, no siempre son utilizados los mismos términos. Con respecto a los elementos comunes con otros modelos se destacan: las necesidades y expectativas de las partes interesadas y los recursos, en las entradas del proceso, del mismo modo que en las salidas coinciden resultados, cumplimientos de objetivos, satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. También son elementos coincidentes las fases del ciclo de gestión PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) de Walter Andrew Shewhart, más popularizado por William Edwards Deming.

Con relación al resto de los componentes, se pueden distinguir la concepción de un entorno organizacional apropiado compuesto por personas competentes, estructura colaborativa y tecnología apropiada. Lo importante es la percepción de estos como factores micromotivacionales y las capacidades y motivaciones de los miembros de la organización como centro del modelo. Los otros componentes distintivos del modelo se representan con la prédica y práctica social, como principales factores macromotivacionales importantes en nuestro país.

En los elementos antes expuestos y en la revisión de la bibliografía disponible se puso de evidencia, la coincidencia de las posiciones de los autores cubanos estudiados, con los conocimientos sistematizados por autores foráneos, pero con diferencia en cuanto a los términos usados. Esto puede ser consecuencia de los contextos donde se desarrollaron las investigaciones que determinan el significado y comprensión en su interacción social, como formas de construcción específicas para el tiempo y espacio en que se desarrollan y por tanto definen de alguna forma la esencia de estos.

En la investigación, se consideran a las competencias desde un enfoque reduccionista, que concibe a las personas competentes desde la posición de capacidades y motivaciones, como forma de integrar el espacio y el tiempo en saber hacer y querer hacer. Sin embargo, es importante considerar que desde el constructivismo, los componentes de las competencias laborales están condicionados por las particularidades de cada persona y de los factores ambientales en tiempo y espacio. En la bibliografía Lage (2018) lo sintetiza con el término "personas motivables", el propio autor plantea, el reduccionismo como una cualidad distintiva de la ciencia, ya que selecciona los elementos distintivos, significativos y operacionales de los objetos de la realidad para explicar, predecir y transformar la realidad, como funciones de la ciencia [3]. En cuanto a Domínguez (2009) lo acuña como personas capacitadas y motivadas [24].

Estos elementos refuerzan la pertinencia de las perspectivas constructivistas en los estudios organizacionales, ya que confirman una perspectiva crítica ante elementos dados como válidos, verdaderos u objetivos en cualquier contexto. Por ello, la determinación de los factores ambientales se enfocó en los macromotivacionales y micromotivacionales, con énfasis en los confirmados mediante las entrevistas conversacionales desarrolladas a las personas seleccionadas. Sobre la base de los factores expuestos en las normas de calidad, la bibliografía revisada y experiencia de los autores del presente artículo. Se enfocó el análisis en el significado y la comprensión de la gestión como actividad humana, con origen en la interacción social, acuerdos compartidos, con formas de construcción de sentido específicas para un tiempo y un espacio. Basada en las características esenciales de los individuos, los procesos que operan en el contexto sociocultural de las acciones y los discursos que definen y articulan esas mismas interacciones [1,2,3].

Los elementos descriptos anteriormente permiten afirmar que el modelo propuesto puede ser un punto de partida para otras investigaciones, aunque no constituye un producto acabado, por el contrario, puede y debe ser mejorado. Puede enriquecerse con respecto a los elementos contextuales de los factores ambientales, incrementando la cantidad de territorios para aplicar las entrevistas, triangulando estos resultados con otros métodos empíricos de investigación, en un mayor número de instituciones. Con respecto a las personas competentes, se pudiera considerar otras dimensiones y elementos, tales como: valores, sentimientos y hábitos.

Respecto a las necesidades en cada fase del proceso a gestionar, es importante que en cada caso particular se estudie mediante la bibliografía y la práctica social sus exigencias, con respecto al enfoque apropiado para el momento histórico social en que se desarrollará.

V. CONCLUSIONES

1. A partir del análisis de la bibliografía, los resultados de las entrevistas y las principales normas para la gestión de la calidad vigentes, se propone, para las organizaciones en el contexto cubano, un modelo de gestión que refleja los principales elementos de la organización y relaciones esenciales desde un enfoque constructivista. Se asume la gestión, como la aplicación de tecnologías gerenciales en el diseño y mantenimiento de un entorno organizacional apropiado, la cual considera la percepción de los factores ambientales y disposiciones internas de los miembros de las organizaciones.
2. El modelo constituye el sustento teórico para el diseño de procedimientos apropiados al proceso de gestión organizacional, desde una perspectiva psicológica constructivista, al concebir elementos tratados en la bibliografía consultada y la práctica social. Los principales elementos considerados en el enfoque a proceso que considera las principales normas de gestión de la calidad asumidas en el país originario y la bibliografía disponible sobre la base de autores nacionales. La motivación organizacional desde los factores ambientales como principales fuentes de percepción de sanciones o recompensas morales o materiales que provienen de la sociedad en general y de la organización en particular, por un lado y por otro las particularidades individuales de los miembros de las organizaciones. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. Sanabria M. Las perspectivas constructivistas en el campo de los estudios organizacionales. Psicoperspectivas. 2018;17(3). ISSN 0718-6924 [Consulta 2021-02-15] Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-69242018000300112&lng=es&nrm=iso DOI: <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1379>
2. Serrano M. Tecnología para la gestión de la innovación en organizaciones deportivas. Aplicación en la Facultad de Cultura Física en Granma. [Tesis de doctorado]. La Habana: Universidad de La Habana; 2019.
3. Serrano M., Corona V. Y Lahera F. Impacto del modelo constructivista para gestionar la innovación universitaria en el deporte. Podium. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física 2020;152(2). ISSN 1996-2452 [Consulta 2021-01-15] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-24522020000200184
4. Lage, A. La osadía de la ciencia. Editorial Academia: La Habana (Cuba); 2018. ISBN 978-959-270-398-8.
5. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. NC ISO 9000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. (Traducción certificada). ONN: La Habana (Cuba); 2015.
6. Llanes M, Moreno M. R., Y Lorenzo E. Sistema de Gestión de la Calidad. Contexto de la Organización y Liderazgo. ¿Qué y cómo hacer?. Conciencia ediciones: Holguín (Cuba); 2018. ISBN 978-959-7237-099.
7. Codina A. Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas. Editorial Félix Varela y UH: La Habana (Cuba); 2017. ISBN 978-959-7211-85-3
8. Serrano M. Moreno M Y Fornet E. Procedimiento para la gestión de la innovación por proyectos en organizaciones deportivas. En: Desarrollo Local e Innovación Sustentable. (versión digital), Octubre 2017. RILCO. Universidad Autónoma del Estado de México: México. ISBN 978-607-8532-14-8.
9. Calviño M. Cambiando la mentalidad... empezando por los jefes. Editorial Academia: La Habana (Cuba); 2014. ISBN 978-959-270-311-7.
10. Restrepo D.A. El constructivismo, la metacognición y el pensamiento complejo como estrategia tripartita para el desarrollo de la gestión del conocimiento y las competencias laborales. Certiuni Journal. 2017; (3):47-65. ISSN 2444-5800 (Consultado: 15 de febrero de 2021). Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/484548>
11. Ariza D. Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. Obras y Proyectos. 2017; (22). ISSN 0718-2813 (Consultado: 15-02-2021). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>

Modelo de gestión organizacional desde una perspectiva constructivista en el contexto cubano

12. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI), Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK), 2017. [Consultado: 15 de junio de 2019] Disponible en: [https://www.u-cursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/project_management_institute-guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_\(guia_del_pmbok\)-project_management_institute_inc_\(2017\).pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/project_management_institute-guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_(guia_del_pmbok)-project_management_institute_inc_(2017).pdf)
13. Lorenzo R. Talento, creatividad y empresa. Editorial Academia: La Habana (Cuba), 2014. ISBN 978-959-270-279-0.
14. Caycho T. Una visión actual del constructivismo. Propósitos y Representaciones. 2017; 5(2): 475-482. ISSN 2310-4635. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.159>
15. Fleitas M. Kant y la polémica entre el constructivismo y el realismo. Reflexiones para un enfoque kantiano-constitutivista del dilema de *Eutifrón*. Tópicos.2017;52 (ene./jun). ISSN 0188-6649.
16. Anchundia A Y Cuesta A. Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí. . *Universidad Y Sociedad*.2018; 10(4):207-212. ISSN 2218-3620.(Consultado: 12-02-2021). Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1000>
17. Marín H. S., Placencia M. D. Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte médico*. 2017;17(4). ISSN 2227-3530.(Consultado: 12-02-2021). Disponible en: <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>.
18. Altamirano J., Oviedo P., Simoes B. Y Ziebell M. Predictores individuales, contextuales y organizacionales de engagement en el trabajo y job crafting. *Ciencias Psicológicas*. 2020;14(2) (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212020000210201&lang=pt DOI: <http://dx.doi.org/10.22235/cp.v14i2.2202>
19. DOMÍNGUEZ L. Motivación profesional y personalidad. En: *Pensando en la personalidad*, Fernández L. (comp.) La Habana, Cuba, Editorial Félix Varela, 2005. ISBN: 978-959-258-883-7.
20. Albano S, Oviedo R, Santero M, Sassone M. ; Martin S. El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario, Argentina. Una propuesta basada en neurociencias. *SaberEs*.2019;11(2).ISSN 1852-4222. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222019000200004&lang=pt
21. Cuesta A., López I. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*. 2020;XI(1):66-76. ISSN2223-1781. (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/pdf>
22. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Norma NC ISO 10006:2017. Sistema de gestión de la gestión de la calidad -Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos, La Habana, Cuba, ONN, 2017.
23. CARNOTA O. Gerencia sin agobio. Un aporte a la eficiencia personal y organizacional. Editorial Ciencias Médicas:La Habana (Cuba); 2011. ISBN 978-959-212-649-7.
24. Cuesta A., Fleitas S., García V. Y Hernández. I. Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa. *Academia de Ciencias de Cuba*. 2016;.6(3). ISSN 2304-0106 (Consultado: 12-02-2021). Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/605/612>
25. Menéndez A. Las tecnologías apropiadas de la salud: una aproximación del enfoque Ciencia-Tecnología- Sociedad al tema. *Revista Humanidades Médicas*. 2006;6 (2). ISSN 1727-8120. (Consultado 03/03/2021) Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.phpscript=sci_arttext&pid=S1727-81202006000200002
26. García J. L. Oportunidad al talento, En: *Habla la ciencia cubana* (pp.133-144), La Habana, Cuba, Editorial Científico-técnica, 2012. ISBN:987-959-05-0649-9.
27. Carballal, E., Estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas, La Habana, Cuba, Editorial Félix Varela, 2011. ISBN:978-959-07-1627-0.

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses

Contribución de cada autor

Marcos Alexis Serrano-Tamayo: Redactó la primera versión del artículo, basado en la investigación desarrollada en una organización deportiva universitaria, defendida exitosamente en su tesis doctoral. Contribuyó con los arreglos del artículo y las adecuaciones desarrolladas por el resto de los autores.

William Arturo Pérez-Ramírez: Contribuyó en la valoración de la propuesta en una organización de salud en la provincia de Granma, con respecto a los factores micromotivacionales. Trabajó en la redacción y revisión ortográfica con propuestas de modificaciones.

Maira Rosario Moreno-Pino: Contribuyó en la valoración de la propuesta en una organización universitaria en la provincia de Holguín, con respecto a los factores micromotivacionales y los macromotivacionales, con énfasis en el cumplimiento de los requisitos de las normas de gestión de la calidad. En función de asegurar cierto grado de estandarización en el modelo, que facilite su adecuación a otras organizaciones del país.

Pedro Hidalgo-Reyes: Contribuyó en la valoración de la propuesta en las organizaciones deportivas del territorio de Granma, con respecto a los factores micromotivacionales y los macromotivacionales, con énfasis en los resultados de proceso de gestión. Desarrolló una valoración crítica de la redacción del artículo con énfasis en los autores cubanos utilizados.

Marlenis Alvero-Gallardo: Contribuyó en la valoración de la propuesta en una organización de salud de la provincia de Ciego de Ávila, desde la perspectiva universitaria con respecto a los factores micromotivacionales y los macromotivacionales. Desarrolla aportes significativos en la redacción en función de lograr una uniformidad desde las ciencias médicas.

Arismendy Tamayo-Pupo: Contribuyó en la valoración de la propuesta desde la perspectiva de los directivos en el territorio de Granma y su proceso de superación, con respecto a los factores micromotivacionales y los macromotivacionales, con énfasis en los resultados de proceso de gestión. Desarrolló una valoración crítica de la redacción del artículo con énfasis en los autores cubanos utilizados.