

**TÍTULO:** Gestionar cambios desde la óptica cultural

**TITLE:** How to manage changes afforded from the cultural optic.

**AUTORES:**

Ramón Antonio Piña Rodríguez. Profesor Titular \*

Ania Pupo Vega. Profesor Auxiliar\*\*

**PAÍS:** Cuba

**RESUMEN:** Se proponen enfoques de cómo abordar los cambios organizacionales en las pequeñas y medianas empresas cubanas (PYMEs) desde la óptica cultural. La experiencia y conocimientos acumulados en los servicios de consultoría a empresas cubanas y relativos a la implementación de nuevas herramientas gerenciales, -muy a tono con el desarrollo de la espiral evolutiva de la economía-, muestran la necesidad de enfatizar la óptica cultural en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas cubanas. Se describe el contexto empresarial cubano abordado en calidad de objeto de consultorías, la relación y correspondencia de las teorías del cambio y enfoques culturales con la teoría marxista, así como la introducción de la propia técnica descriptiva cultural ya aplicada con éxito en empresas cubanas. Además, son abordados conceptos primarios imprescindibles para la comprensión del cambio organizacional, el reconocimiento de su existencia y necesidad de gerenciarlo a partir del dominio de los rasgos culturales propios que apalancan o pueden constituir barreras para el cambio. Describe el artículo y responde además en calidad de soporte académico, al curso de post grado asociado a la introducción de la consultoría gerencial. Es intención de los autores argumentar, promover y presentar al empresariado cubano las herramientas que le permitan asumir su propia capacidad de cambio en las organizaciones que dirigen, minimizando los costos materiales y emocionales que cada proceso de cambio conlleva.

**PALABRAS CLAVES:** CAMBIO, ORGANIZACIÓN, CULTURA ORGANIZACIONAL, NECESIDAD, SINERGIA, COSTOS ASOCIADOS AL CAMBIO, ÁRBOL CULTURAL, SISTEMA

**ABSTRACT:** In this article It is proposed, a particular way of approaching the organizational changes in the small and medium Cuban enterprises set out from the cultural optics. Besides, it's explained the Cuban enterprises context assumed in quality of object of consultancies, the relation and correspondence of the theories of the change and cultural approaches with the Marxist theory is correlationated, as well as the introduction of the own cultural descriptive technique already applied successfully in Cuban enterprises. In addition, the essential primary concepts for the understanding of the organizational change are boarded, the recognition of their existence and necessity to manage it from the conception of their own cultural characteristics that rise with a level or can constitute barriers for the change. The article responds as academics support, to the course of post degree associated to the introduction of the management consultancy. It is the both authors aim to argue, to promote and to present/display to the Cuban enterprises staff the tools that allow him to

assume their own capacity of change in their organizations, diminishing the material and emotional costs that each process of change contracts.

**KEY WORDS:** CHANGE, ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL CULTURE, NEEDS, SINERGY, COST DUE TO CHANGE, CULTURAL TREE, SISTEM

## INTRODUCCIÓN

La aplicación de las herramientas gerenciales se dirigen en todos los casos a incitar, promover, crear la necesidad del cambio de pensamiento, la oportunidad de revisar los paradigmas considerados hasta hoy válidos, de enfocar la cotidianidad desde otra óptica, preguntarse cada cual si hasta hoy, posee validez y pertinencia lo realizado en la organización.

La frase del “traje a la medida”, tan sabiamente esgrimida desde los comienzos del proceso de perfeccionamiento en las empresas cubanas, es también válida para el resto de los enfoques gerenciales de cambio y reordenamiento estructural. Implementar pues procesos de perfeccionamiento empresarial, sistema de normas NC - ISO 9000:2000, la resolución 297, y otras herramientas gerenciales, adopta con mucha frecuencia en determinadas organizaciones, el aspecto de carrera maratónica en aras de lograr la meta o el fin, al obviar el proceso mental evolutivo de los miembros de dichas empresas, y enfatizar los esfuerzos al complejo mundo del reordenamiento burocrático – administrativo, y el cual brinda insuficiente espacio a la reorientación común del pensamiento estratégico colectivo.

Es, en éste contexto, se, enfoca cada servicio bajo la óptica, de asumir la introducción de las herramientas gerenciales íntimamente asociadas a la teoría del cambio y la cultura organizacional.

Los riesgos de obviar la existencia cultural y subestimar los efectos del cambio, el rol determinante de la comunicación, por los empresarios, exige desde los primeros encuentros, el involucramiento de la alta gerencia como los principales actores, sujetos / objetos del cambio en ciernes, o la “participación de “dolientes” en el problema<sup>1</sup> . Se enfatizó en la necesidad de que la organización asuma su propia capacidad de cambio, a partir de las correctas prácticas de consultores externos, transfiriendo el modo de actuar y gerenciar ante la inminencia de cambios.

Con frecuencia, las herramientas gerenciales se asumen como un fin y no un medio, y se identifican como la panacea del éxito empresarial, lo cual constituye un rasgo nocivo en el quehacer y óptica estratégica empresarial, Esta peligrosa concepción genera, durante la implementación de los sistemas estados de anarquías, soluciones a sistémicas al enfocar los problemas, imposición al aplicar los cambios, y al final de la jornada, deja una estela de incertidumbres, escepticismo, pérdida de credibilidad, dinero y tiempo.

## **MATERIALES Y METODOS.**

Para la confección de este artículo, se utilizó la experiencia y resultados de las consultorías efectuadas en empresas holguineras, así como la implementación del test y aplicación informática del procesamiento, junto con las técnicas grupales que apalancan y objetivizan los resultados preliminares, todo ello aplicado en equipo de trabajo docente en empresas consultadas de la capital del país. Asimismo, el contenido teórico comprende las conferencias expuestas por los profesores en la especialización de inteligencia empresarial, bibliografías asociadas a la consultoría gerencial. Los métodos de investigación científica utilizados comprenden desde la gestión de la información, síntesis y análisis, tormenta de ideas, validación de las teorías, sesiones de expertos, automatización expresada en aplicaciones informáticas y otros.

## **RESULTADOS DEL TRABAJO**

Es imprescindible enfocar la necesidad de “mapear” culturalmente la empresa ante la inminencia de cambios, basado en el precepto de que un consultor no es más que un facilitador de procesos de cambios. Asumir el reto del cambio significa reconocer que...”nada está exento de la presunción de que es alterable, mutable o modificable”<sup>2</sup>, y además que los cambios pueden y deben ser sabiamente gerenciados.

Este tema del cambio no es nada novedoso en la teoría marxista, desde la cual es asumido como categoría fundamental no sólo en la naturaleza, sino además en el ámbito de las relaciones sociales. Es el propio Carlos Marx quien plantea que “la coincidencia de la modificación de las circunstancias y de la actividad humana sólo puede concebirse y entenderse racionalmente como práctica revolucionaria”<sup>3</sup>.

Los móviles de acometer cambios en las organizaciones están estrechamente ligados a las características y dinámicas del entorno. Ya desde el siglo XIX, José Martí alertaba: “Ha echado por caminos la existencia moderna en que la serenidad del ánimo, la claridad de lo interior y la vida legítima van siendo imposible”<sup>4</sup>. Cuanta sabiduría y vigencia en esta frase martiana en los albores del siglo XXI, en el que la globalización como fenómeno objetivo, la era de la información, INTERNET, corrientes economicistas y búsqueda de fórmulas de sobrevivencia en un escenario cada vez más hostil, generan un entorno acelerado e impredecible en el desenvolvimiento de los acontecimientos, en el que “el caos y la incertidumbre serán las únicas oportunidades”<sup>5</sup>.

Tales argumentaciones muestran que una de las actividades centrales de las organizaciones contemporáneas es la gerencia del cambio organizacional, el cómo enfrentar el hecho de estar constantemente golpeados por múltiples transformaciones en diferentes direcciones y ámbitos; cómo responder rápidamente a cambios hechos por otros<sup>6</sup>.

Facilitar los procesos de cambio resulta una de las razones de la existencia de un consultor gerencial. No es pretensión desarrollar en este artículo un tratado referido al enfoque gerencial consultor, mas es pertinente subrayar este

precepto. Muchas organizaciones, - demasiadas quizás - , no están preparadas para afrontar los aires de cambio dado el desconocimiento inconsciente y consciente de la existencia de una cultura organizacional propia, ausencia de habilidades para generar procesos creativos en la solución de problemas, ausencia de liderazgo, la no garantía de respuestas necesarias y oportunas, etc. Todas estas barreras han de ser identificadas y resueltas por las empresas, de lo contrario, corren el riesgo de ser desplazadas por aquellas capaces de poseer carácter proactivo, de diseminar los conocimientos oportunamente.

Las experiencias y lecciones asimiladas al estudiar los procesos de cambios, han sido sistematizadas por varios autores, arribando a conceptualizaciones, modelajes y teorías. Nada de lo publicado puede ser desdeñado ni subestimado, más la implementación de tal bagaje académico ha de atemperarse a las condiciones propias de la nación, empresa u organización. Aún queda mucho por sistematizar e investigar, y para los consultores resulta un terreno fértil y aún virginal.

Es sintomático el hecho de que, durante las entrevistas iniciales efectuadas con los “decisiones principales”, no se aborde en la solicitud de servicio el preparar a los implicados en cómo acometer los cambios organizacionales, así como tampoco enfatizar en la importancia de describir y conocer los rasgos distintivos culturales de la empresa empeñada en promoverlos. De las razones que pudieran esgrimirse para explicar tales actitudes, pudiera mencionarse el poco énfasis con que estos términos y ópticas psicosociales son abordados en la formación de los directivos.

Esta era, denominada por muchos “era de la información”, está signada por la rapidez en asimilar nuevos conocimientos que permitan afrontar los cambios en el entorno, desaprender lecciones hasta hoy consideradas válidas, tomando de éstas lo positivo, más con el precepto de reenfocar la cotidianidad.

De las innumerables bondades que nuestro sistema social aporta a los empresarios cubanos, cito la seguridad y confianza en el futuro mediato, jamás temer a despidos, bancarrotas, conmociones sociales que originen el desamparo e incertidumbres.

Mas son necesarios pero no suficientes estos criterios de reafirmación social y orientación política. Cuba, bloqueada financiera y comercialmente, sometida a las turbulencias del mercado y las finanzas mundiales, exige de sus empresarios la renovación continua del pensamiento gerencial, donde el hombre y su caudal de competencias, tanto cognitivas como emocionales, constituyen la clave del éxito para comprender y afrontar el entorno.

El enfoque de la consultoría gerencial apalanca y refuerza la óptica del capital humano, la existencia y comprensión de los principales rasgos de la cultura organizacional constituyen garantía del cambio exitoso.

Se presenta el algoritmo compuesto por técnicas de observación, encuestas estructuradas, entrevistas, grupos informales, y otras herramientas grupales,

utilizadas en la recopilación de la información, capaces de descubrir lo invisible de la organización subyacente en las raíces principales y secundarias del árbol cultural, según el modelo expuesto por los autores en este trabajo.

Conceptuar la empresa es ante todo reconocer ésta como un sistema abierto, que interactúa e intercambia de modo permanente con el entorno, y aunque los cambios culturales no sean dramáticos ni veloces, existe permanente renovación. La presencia y reconocimiento de las cronicidades problemática, la fluctuación laboral, el aprendizaje continuo y otros muchos factores sean de orden endógeno ó exógeno, resultan la marea de la evolución / involución en los rasgos culturales de la empresa. Esta cultura, se transforma, enriquece / envilece, y es preciso describirla, nunca desde el cuestionamiento, sino desde la comprensión de los intereses visionados.

La descripción cultural no constituye un capricho académico. Posee un acentuado carácter pragmático, a partir de optimizar los costos materiales y emocionales que acarrea el proceso de cambio. Así, estudiosos en la materia afirman que:

$$C = / D * M * P / > C^7$$

C : Cambio. A nivel organizacional, se entiende el cambio como cualquier alteración que rompen el equilibrio o las condiciones que propician su estabilidad, se incluyen aspectos tangibles e intangibles de la organización.

D : Niveles de insatisfacción del “status quo”. Afirman los autores de ésta teoría que es preciso crear la insatisfacción entre los miembros de la organización como motor o catalizador del cambio, promoviendo espacios y canales publicitarios internos a tales fines. Es consideración de los autores de éste trabajo que los cambios planificados emergen de la propia concepción de la visión y dirección estratégica compartida, y que los cambios no esperados por la dislocación del entorno han de ser inmediatamente comunicados a todos bajo el prima de la necesidad de cambiar en aras de superar y adaptarse al escenario inesperado.

M: El nuevo modelo para gerenciar implícito en el cambio. El enfoque de dirección estratégico ha de llevar implícito los modelos probables de cambio en dependencia de las respuestas del entorno. Al final de la jornada es el hombre él o sujeto / objeto final, por lo que todos los modelos han de contraer su enfoque humanista y relacional.

P: Los procesos de implementación planeados para llevar a cabo el cambio. Gerenciar cambios incluye dentro de las acciones emprendidas, el seguimiento de la curva de desempeño de los miembros de la organización. Es la vigilancia y monitoreo al propio cambio, no dejarlo a la espontaneidad.

C: Costo del Cambio a los decisores responsables y grupos de la organización. Ello no es cuantificable en el orden contable, los costos emocionales constituyen un valor intangible difícilmente calculable. Un proceso de cambio

incorrectamente gerenciado puede significar la desaparición de la propia empresa.

Entonces D, M y P combinadas como variables matriciales, han de superar los costos económicos y emocionales que ha de sufrir la organización durante el proceso de cambio. Existen varios enfoques novedosos, polémicos, acerca del cambio organizacional y cómo enfocarlo. Nunca el cambio organizacional poseerá la misma óptica social en función de los intereses de la sociedad socialista<sup>8</sup>. Abordar la teoría del cambio en el seno cubano, exige el enfoque clasista, pues asimilando las experiencias y modelos de cambios capitalistas, estos no son reproducibles íntegramente en el contexto social y empresarial del país.

Esta fórmula plantea que acometer el proceso de cambio exitoso es la combinación de factores objetivos y subjetivos cuyo resultado provoca la necesidad de todos los involucrados de emprender cambios que los excluyan de la zona de insatisfacción. De los procesos de cambio organizacional, la literatura moderna sustenta este proceso a partir de las teorías evolutivas de las especies<sup>9</sup>. El propio Odiorne hace referencia a Jean Baptiste Lamarck, quien en 1815, después de estudiar a profundidad los procesos biológicos, arribó a una serie de conclusiones acerca de la evolución y el cambio, estructurando éste en cuatro elementos principales: una lucha por la perfección; una capacidad para adaptarse al cambio externo; una capacidad para realizar cambios importantes de una gran naturaleza y la condición de ser un producto de su propia historia<sup>10</sup>.

El marxismo aborda el cambio en calidad de proceso reflejado en las leyes de la dialéctica: la unidad y lucha de contrarios, la transformación de los cambios cuantitativos en cambios cualitativos; y la negación de la negación.

De esta forma Marx y Engels reflejan el cambio como un proceso de desarrollo....."que al parecer repite escalas ya recorridas, pero que las repite de otro modo, sobre una base más elevada.... un desarrollo, por decirlo así, en espiral y no en línea recta. Un desarrollo en forma de saltos.... que son "interrupciones de la gradualidad", transformación de la cantidad en calidad, impulsos internos de desarrollo, que provienen de las contradicciones del choque de las diversas fuerzas y tendencias que actúan sobre un cuerpo determinado o dentro de los límites de un fenómeno concreto....., interdependencia estrecha e inseparable concatenación de todos los aspectos de cada fenómeno....<sup>11</sup>"

"Sin embargo, a pesar de los nuevos paradigmas evidenciados, los postulados del marxismo mantienen su vigencia la hora de explicar los procesos de cambio organizacional. Primero, porque esta transformaciones son el resultado de la acción de las leyes de la dialéctica y, segundo, por la importancia que se le otorga al factor humano en estos procesos, el cual constituye una pieza clave en la teoría marxista<sup>12</sup>"

Maximizar, aprovechar las potencialidades de la sociedad socialista resulta una fortaleza de las organizaciones cubanas: "Únicamente en el régimen socialista

los hombres regulan su cambio de sustancias con la naturaleza, lo controlan bajo su control común..... lo efectúan con el menos gasto de fuerzas y en las condiciones más dignas de su condición humana y más adecuadas a las mismas<sup>13</sup>”

Nuestra sociedad, empeñada en construir su proyecto social de manera justa, humana, equitativa, en convivencia y armonía social, está obligada a estudiar las experiencias y lecciones acumuladas referidas a los cambios y enfoques culturales. Y es que...”...para encontrar caminos nuevos, y alcanzar metas radicalmente diferentes para mañana y pasado mañana, hay que saber cómo ocurrieron las cosas anteayer y en un ayer mucho más lejano. Cuando negamos algo del presente, se está expresando la necesidad de afirmar lo que se dejó en el camino, no para reproducirlo de manera exacta – pues ello sería nostálgico y por tanto, conservador-, sino para renovarlo y actualizarlo con vistas a promover un futuro mucho más rico y prometedor. De lo que se trata es de ver lo anterior, hasta lo nuestro propio, desde una posición profundamente revolucionaria, innovadora, sin esquemas ni estereotipos<sup>14</sup>” Gerenciar cambios, prever e inferir sus costos materiales y emocionales, evaluar las implicaciones futuras, también constituyen líneas de estudio e investigación en la sociedad socialista.

Se ha mencionado en repetidas ocasiones el vocablo organización como sinónimo de empresa. Realmente éste término constituye una categoría más abarcadora, la cual está asociada a la disciplina de la dirección y desde la cual se aborda la cultura organizacional. Entonces es válido partir de una definición operacional de “organización”.

“Un sistema de relaciones sociales, coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno<sup>15</sup>”.

En tal enfoque se parte de que, efectivamente, la organización es un sistema, entendiéndose como tal un conjunto de elementos cuya integración genera cualidades que no poseen los mismos por separado.

Los sistemas poseen carácter relativo pues subsisten unos dentro de otros. Referido a las organizaciones, constituyen a su vez subsistemas de otros sistemas que la engloban, todo está interconectado. Los sistemas son abiertos, intercambian de forma perenne. Al cesar tal intercambio el sistema se desintegra al perder su fuente de energía.

Es además la organización, según Orlando Gutiérrez, un sistema de relaciones sociales, como resultado de la integración de sus hombres en el desempeño de las actividades y procesos.

Ya se acomplejiza la definición, y culturalmente surge la necesidad de reconocer la diversidad de las personas.....”nos permite a todos y a cada uno contribuir de manera especial para que nuestro don particular se convierta en parte del esfuerzo organizacional...”<sup>16</sup>, y este esfuerzo, unido al sistema de

creencias, valores compartidos, ritos y lenguajes entre otros, conforman la génesis de la cultura organizacional.

Posee además la definición el término de .."marco estructurado".... en el que desarrollan las relaciones entre los hombres y nunca constituyen un fin, sino sólo en un medio flexible y armonizador que viabiliza y contribuye a perfeccionar el sistema de relaciones sociales que conforma la organización. Constituye uno de los eslabones que engarza armónicamente el capital humano y el capital estructural.

Su sustenta la organización además en el trabajo en equipo, el cual se conceptualiza como una forma de trabajo o tarea que se antepone al trabajo individual, donde se integran más de dos personas para darle respuesta a una necesidad, la cual pudiera estar basada en un problema, una tarea o una actividad concreta. El resultado del trabajo en equipo se denomina sinergia, la cual puede definirse como el efecto que se obtiene "cuando el todo es mayor que la suma de las partes"<sup>17</sup>, popularizado éste término en la literatura técnica como

$$2 + 2 = 7$$

Denominemos pues la cultura organizacional según la óptica del autor Edgar Schein.... "Llamaré Cultura a un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"<sup>18</sup>.

La cultura no ha de calificarse por buena o mala, positiva o negativa, discriminarse, es única para cada organización, resulta un fenómeno profundo, objetivo y dinámico de la historia de un grupo donde todos han participado en su formación. El estudio y comprensión de las dimensiones culturales, permite la puesta en práctica de la aplicación de políticas, cambios exitosos.

Resulta interesante dado el profundo enfoque psicosocial dado, la concepción de cultura enunciada por profesor cubano Doctor Mario Fernández Font, el cual expresa:

"Cultura organizativa es también el conjunto de conocimientos y prácticas cultivadas en cada miembro de una organización relacionado con las normas de actuación, comportamiento, estilos, valores, manejo especializado de las actividades, relaciones internas y externas y percepción del futuro"<sup>19</sup>

La diversidad de la cultura organizacional es expresada de muchas formas por diferentes autores. De éstos, el enfoque adoptado por Cruz T., confiere una visión abarcadora a la comprensión cultural<sup>20</sup>.

- Es única para cada organización
- No es fácil de descifrar



- Nace desde su configuración
- Es un fenómeno profundo, objetivo, dinámico
- Es un producto de la experiencia grupal
- Se expresa por medio de señales
- Es un resultado de la historia de un grupo
- No es buena ni mala, depende del grupo
- Permite entender que sucede dentro de la organización y cómo responder a ésta
- Posibilita o frena la puesta en práctica de políticas y normas
- Desarrolla la identidad de sus miembros
- Todos participan en su formación

De las funciones de la cultura como es aglutinar a los miembros de una organización, es preciso enfatizar en una función clave que resulta la de cultura como incubadora de la solución de problemas de adaptación externa e integración interna, entendiéndose como la adaptación externa lo que definen el líder y el grupo acerca de cómo adaptarse al entorno, es decir su enfoque estratégico y como integración interna, la forma de organizarse para lograr efectividad en el rendimiento y bienestar interno de forma sostenida, como enfoque introvertido, de manera de garantizar esa adaptación externa. Ambos conceptos son interdependientes, pero diferentes entre sí.

La adaptación externa abarca elementos que han de ser compartidos y suscritos por todos los miembros de la organización, y resultan indispensables para enfrentar exitosamente el entorno dinámico, entre otros se citan a:

- Misión: Razón de ser de la Organización.
- Visión: La aspiración de la organización
- Estrategias: Formas y vías de realizar la Misión. Metas concretas que propiciarán la materialización de la Misión
- Medición: Criterios de medida del cumplimiento de los objetivos trazados.
- Escenarios reales y probables: Contextos de socialización e intercambio con el entorno, tendencias y comportamientos sociales, económicos y políticos
- Acciones: La expresión táctica de las estrategias enunciadas, formuladas en hechos tangibles, medibles y corregibles

Cabe resaltar que todos estos aspectos requieren del consenso general, entonces estos elementos han de ser compartidos, validados y deben probar su efectividad en el logro de la Misión y en propiciar de forma sostenida, el bienestar de los miembros de la organización para que constituyan elementos sólidos de la cultura. Ello implica la credibilidad del enfoque gerencial diseñado y el apalancamiento del liderazgo por sus directivos.

Por su parte, la integración interna, involucra aspectos vinculados con la forma de relacionarse los miembros internamente. Resulta el enfoque introspectivo de la organización, señalando entre otros el lenguaje común y categorías conceptuales, la forma en que los miembros de la organización logran un entendimiento en su relación, límites grupales y criterios para la inclusión y la

exclusión, la definición de quiénes deben estar dentro y quiénes fuera de la organización y criterios para garantizarlo, la forma en que se expresa el poder y la jerarquía así como en las que se ocupa determinada posición dentro de la organización, las recompensas y castigos o qué actitudes, comportamientos, acciones, se premian y cuáles se sancionan dentro de la organización, entre otras

Descritas de forma sucinta las principales funciones de la cultura, resalta la importancia del proceso de socialización organizacional como aquel mediante el cual las normas, valores y contenidos esenciales de la cultura se transmiten a los nuevos miembros del grupo. Es válido afirmar que el proceso de socialización persigue el objetivo de incorporar nuevos miembros a la organización a través de los cuáles se transmite y renueva la cultura logrando así la trascendencia de la misma. El proceso de socialización tiene un carácter objetivo, propio, inevitable, por lo que resulta de gran importancia que conozcamos de su existencia y participemos en su facilitación, consta de dos fases:

- Primera Fase: En la cual el nuevo miembro pasa por un proceso de adaptación y entrenamiento en el que va integrando los elementos de la nueva cultura Organizacional. En esta fase, la más importante del proceso de socialización, el recién incorporado recibe mucho más de lo que aporta.
- Segunda Fase: El nuevo miembro del grupo comienza a incorporar sus normas y valores propios a la cultura de la nueva organización.

Describir, interpretar una cultura determinada, genera técnicas y acercamientos disímiles. Es la pretensión de este trabajo, aportar elementos novedosos capaces de enriquecer el arsenal de herramientas descriptivas.

- ¿Cómo describir lo más objetivo posible una cultura organizacional determinada?
- ¿Cuál sería la mejor manera de explicitar ante la alta gerencia ésta descripción?
- ¿Qué atributos apalancan la decisión de cambiar?
- ¿Qué atributos pueden resultar barreras al cambio?
- Sugerir las reorientaciones a los estilos directivos que minimicen los obstáculos al cambio, a partir de los resultados obtenidos en las técnicas aplicadas.
- ¿Cómo definir de forma global el costo de implementar el proceso de cambio?.
- ¿Cómo actuar para optimizar el proceso de cambio y conducirlo al éxito?

Referido pues, el contexto empresarial detectado, surge el diseño e implementación de técnicas, asociadas a la descripción de culturas organizacionales y la disposición de éstas a asimilar procesos de cambios.

El planteamiento descriptivo es presentado a los empresarios bajo óptica estadística y gráfica, permitiendo “traducir” al lenguaje literal el significado de los valores.

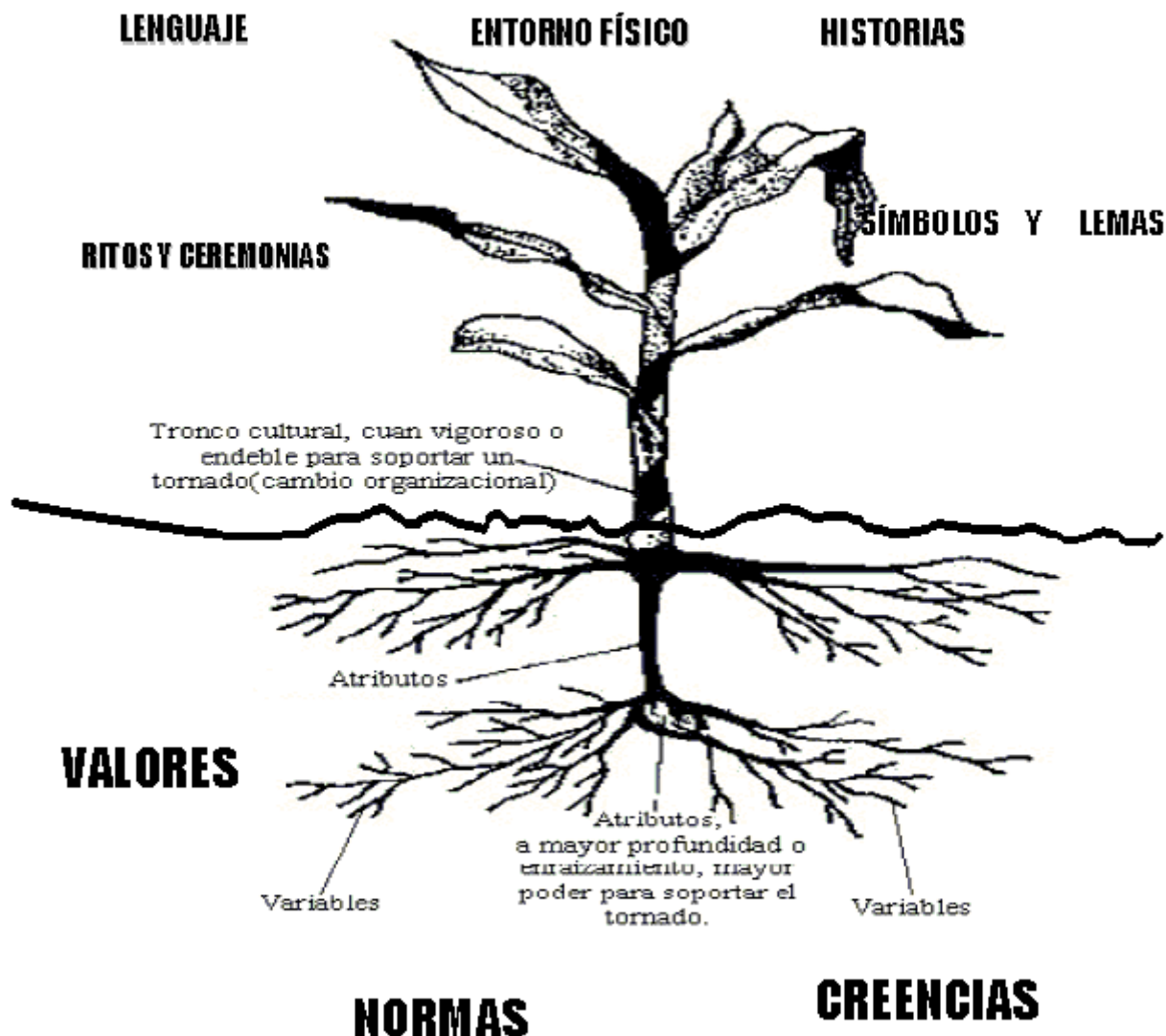
Todas estas interrogantes apuntan hacia un sólo sentido: al cómo gerenciar un proceso de cambio organizacional. El listado de aseveraciones anula lo discriminante, permitiendo al encuestado seleccionar el grado de acuerdo con el tipo de afirmación dada.

La elaboración de estos instrumentos, no pueden redactarse por libre arbitrio, sino a partir del conocimiento inicial de la propia organización, de sus ritos, códigos, lenguaje propio, percepciones e interacción con el entorno. Entonces, lograr el acercamiento e identificación del entrevistado a su propia realidad, facilita la interacción, disminuye la suspicacia, y minimiza el enfoque despersonalizado.

Esta herramienta, aplicada de forma sectorizada, describe rasgos propios inherentes de las diferentes subculturas que existen en las áreas funcionales de la organización. Todo ello implica la creación de un clima de confianza mutua, facilitar el “rapport” necesario capaz de objetivizar las respuestas brindadas. La velocidad de procesamiento y entrega de resultados a tiempo real constituye otro valor agregado distintivo. Validar los resultados que resulten dudosos, o que no se correspondan con los juicios iniciales (alerta al bombillo rojo), son ejecutados mediante las entrevistas y técnicas grupales. De los atributos, se asumen y logran su peso específico en dependencia del grado de detalle, magnitud y tipo de cambio, estructura propia de la organización, etc. Cada atributo está compuesto por el conjunto de variables, y cada una de éstas es expresada de forma literal, gráfica y matemática. Descritos los atributos y variables, estos han de conceptualizarse homogenizando la comprensión de los conceptos y su evaluación. Así, se conforma el conjunto de gráficos, de los cuáles emerge el gráfico descriptivo general, es decir la visión de la empresa comienza bajo la óptica de lo singular, a lo particular hasta lo general, aplicando esta categoría de la dialéctica marxista. A continuación es descrita la raíz del árbol cultural según lo muestra la tabla 1,2.

<b>Atributos</b>	<b>Variables asociadas a cada atributo</b>
<b>Iniciativa y motivación</b>	Frustración del no reto
	Bloqueo a iniciativas
	Grado de centralización
	Nivel de motivación
	Disposición a la investigación
	Concreción de las buenas ideas
<b>Comunicación organizacional</b>	Inserción de nuevos miembros
	Fluidez e inmediatez comunicativa
	Eficacia canal formal comunicativo
	Funcionalidad focos informativos
	Inercia estrategia gerencial
<b>Clima Grupal</b>	Hostilidad
	Ambiente grupal
	Individualismo
	Ambiente de trabajo
	Eticidad
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Lazos Humanos
	Conflictos
	Sinceridad
	Apoyo
	Unidad
<b>Liderazgo</b>	Proactividad líder
	Enfoque soluciones
	Estilo directivo
	Abuso del poder
	Evasión al Cambio
	Visión
	Poderes

Tales variables y atributos se representan bajo el concepto de las raíces que soportan los vientos, lluvias y tornados (cambios súbitos o planeados de diferentes magnitudes). No todos los cambios organizacionales son esperados y son difícilmente gerenciados, ello implica que al embate de los vientos y las fuertes lluvias y vientos (léase los trastornos estructurales, shocks psicosociales, incertidumbres y desorientación grupal entre otros fenómenos), sólo la solidez, vigor y enraizamiento del árbol cultural, resultará la clave de su supervivencia, recuperación y florecimiento del árbol. Ver figura 2



En la literatura especializada encontramos la cultura comparada con el témpano de hielo<sup>21</sup>, donde solo es visible una pequeña fracción de la organización, y es labor de los consultores diagnosticar y describir su parte invisible, más resulta criterio de estos autores que tal símil no recoge la dimensión válida, pues al derretirse el témpano derivando hacia aguas más cálidas implica que las culturas se diluyen, y ello no refleja la realidad cultural de las organizaciones.

Las empresas nacen por y para el entorno, algunas poseen ciclos de existencia prolongados, y aún, después de reorientarse o desaparecer, quedan implícitos rasgos de sus miembros cuya asimilación y aprovechamiento puede ser útiles a la formación de los hombres. Tal remanente cultural constituye un valor intangible nada despreciable.

Nuestra sociedad no desdeña la historia, lo social y el factor económico en sus hombres. Estos, son portadores de valores a ser compartidos que enriquecen las mejores prácticas a los nuevos miembros, aportan la esencia positiva al nuevo quehacer.

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. Aún queda bastante por escribir, investigar y demostrar.

La construcción de nuestra sociedad no desdeña lo histórico, lo social y el factor 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, aportan la esencia positiva al nuevo quehacer.

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. Aún queda bastante por escribir, investigar y demostrar.

## **CONCLUSIONES**

1. Constituye elemento imprescindible e insoslayable para acometer cambios, la percepción cultural en las empresas estatales socialistas cubanas.
2. Cualquier tipo de herramienta gerencial a ser implementada, sea por decisiones de mandos superiores ó por iniciativa de la alta gerencia de la propia organización, ha de ser asumida y estratégicamente introducida, a partir de los valores y rasgos que apalanquen su implementación, sin ignorar aquellos rasgos que implican barreras de resistencia psicológicas.
3. La metodología aplicada, así como las técnicas descriptivas formuladas, simplifican el grado de comprensión cultural a la alta gerencia de la empresa. Asimismo, los factores involucrados (organizaciones de masas y políticas) comprenden actitudes y tendencias grupales hasta la fecha ignoradas.
4. La preparación previa a la alta gerencia acerca de la dimensión cultural y sus implicaciones en el proceso de cambio, allana la implementación del cambio y favorece la óptica de comprensión de los fenómenos asociados con la resistencia.
5. El uso y contratación de consultores externos resulta válido siempre que se transfiera el modo de actuar a la empresa / cliente en función de generar ésta su propia capacidad de cambio a partir del enfoque cultural.

## **RECOMENDACIONES**

1. Ejecutar las consultorías relativas a la implementación e introducción de formas y herramientas gerenciales en función de la óptica cultural. Ofertar las consultorías de enfoque gerencial.

2. Definir con suficiente claridad en las consultorías de corte gerencial los rasgos culturales propios que puedan provocar focos de resistencia a los cambios y puedan proceder a minimizar sus efectos.
3. Aplicar el algoritmo descriptivo cultural, flexibilizando sus procesos y enfoques en función de las diferentes culturas y niveles de asimilación.
4. Propiciar en cada consultoría, la impartición de talleres interactivos asociados a las dimensiones culturales, mezclando lo epistemológico con la realidad cultural de la empresa consultada.
5. Favorecer en todos los casos que las condiciones lo permitan, la transmisión del como asimilar, ejecutar e interpretar el enfoque cultural, de tal forma, la empresa consultada comienza, efectivamente, a propiciar su propia capacidad de cambio.

## REFERENCIAS

- <sup>1</sup>Casas Regueiro, Julio. "A problemas viejos, soluciones nuevas". p.2.
- <sup>2</sup>Leavitt, Theodore. Fast History. p.8
- <sup>3</sup>Marx, Carlos. Tesis sobre Feuerbach., p.8
- <sup>4</sup>Martí, José. Obras Completas. Tomo 10, p.62
- <sup>5</sup>Peters, Thomas. Thriving on chaos. p.15
- <sup>6</sup>Morales, Rosendo. Gutiérrez Orlando. El Cambio Organizacional. p3
- <sup>7</sup>Schelinger, Sathe, Schelinger, Kotter. "Organization", p 345
- <sup>8</sup>Beer Michael. "Organizational Change and Development", p44
- <sup>9</sup>Odiorne, G.S. "Técnicas para el cambio Organizacional"., tomado de "El cambio organizacional"
- <sup>10</sup>Odiorne, G.S. obra citada
- <sup>11</sup>Lenin, V.I. "Carlos Marx" p. 18
- <sup>12</sup>Morales, Rosendo. Gutiérrez Orlando. El Cambio Organizacional. Op, cit, p 4
- <sup>13</sup>Marx, Carlos. El Capital. Tomo III, p.833
- <sup>14</sup>Harta, Armando. Prefacio del libro "Pensar al Che" p. 15
- <sup>15</sup>Gutiérrez, Orlando. "La organización es un enfoque marxista necesario"., p 5
- <sup>16</sup>De Pree, Max. "El Liderazgo es un Arte", p 29
- <sup>17</sup>Koontz, Harold y Weirich, Heinz, "Elementos de la Administración", p 24.
- <sup>18</sup>Schein, Edgard H. "La Cultura Empresarial y el Liderazgo", p 20
- <sup>19</sup>Font, Fernández Mario. Post grado especialización Inteligencia empresarial. La Habana, BIOMUNDI, 2005
- <sup>20</sup>Cruz T. 2000. Tomado de la conferencia de Mario Fernández Font
- <sup>21</sup>Trice y Beyer, "Culture". Tomado de conferencia Font

## BIBLIOGRAFÍA

1. Beer, Michael. Organizational change and development. New York: Scott, Foresman, 1980. 589 p.
2. Casas Regueiro, Julio. A problemas viejos, soluciones nuevas. La Habana: Editora política, 1990. 200p.
3. Gutiérrez, Orlando. La Organización es un enfoque marxista necesario: escuela superior del PCC Níco López. La Habana; [S.N.], 1994. 20 h.

4. Hart, Armando. Prefacio del libro "Pensar al Che". La Habana: Editora José Martí, 1989, p 250
5. Lenin, V.I. Carlos Marx. La Habana: Editora Política, 1963. 300 p.
6. Marx, Carlos. Tesis sobre Feuerbach. La Habana: Editora Ciencias Sociales, 1973. 250 p.
7. Marx, Carlos. El Capital., La Habana: Editora política, 1980. t. 3
8. Martí, José. Obras Completas. La Habana: Ediciones Cubanas, 1980. t. 10
9. Morales, Rosendo. El Cambio organizacional / Rosendo Morales, Orlando Gutiérrez. La Habana; Universidad de La Habana: CEE, 1998. 50 p. (Maestría en Consultoría Gerencial)
10. Odiorne, G.S. Técnicas para el cambio organizacional. México: Editora McGraw Hill, 1983. 460 p.
11. Organization. Text, Cases and Readings on the Management of Organizational Design and Change / Schelinger... [et al.]. 3. ed. New York : IRWIN, 1992. 680 p.
12. Addison. Organizational transitions. Chicago: Wesley Publishing, 1987
13. Pérez Betancourt, Armando. Cacería de errores / Armando Pérez Betancourt, Rogelio Moya, Berto González. La Habana: Editora Ciencias Sociales., 1990. 240 p.
14. Peters, Thomas. Thriving on chaos / Thomas Peters, Alfred A. Knopf. New York: [S.N.], 1988. 400 p.
15. Peters, Thomas. Elementos de la administración / Thomas Peters, Koonts H, H Weilrich. La Habana: Editora ENPES, 1990. 550 p.
16. Pree, Max de. El Liderazgo es un Arte. México: Lasser Press, 1990. 300 p.
17. Simon and Schuter. The Change Masters. New York: [S.N.], 1983. 250 p.

## DATOS DE LOS AUTORES

### Nombres:

Ramón Antonio Piña Rodríguez. Profesor Titular \*

Ania Pupo Vega. Profesor Auxiliar\*\*

### Correo:

ramon@ciget.holguin.inf.cu

### Centro de trabajo:

\*Centro de Información y Gestión Tecnológica. Calle 18 esquina Maceo, CP 80100, ciudad de Holguín

\*\* Agrupación Oriente Norte GEOCUBA. Carretera central y calle Martí, CP 80100, ciudad de Holguín