

TIPOLOGÍAS DE LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES. ESTUDIO DE CASO: PYMIS DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO



Autor:

Rubén Ramos Grijalva¹

¹ Universidad Tecnológica Equinoccial
Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación
Dirección: Av. Mariscal Sucre y Mariana de Jesús s/n
Teléf.: (593) 2990-800. Ext. 2270 / Movil: (593) 0987427249
Email: rramos@ute.edu.ec
Quito-Ecuador

Recepción/Received: 2014-02-16
Aceptación/Accepted: 2014-05-30
Publicado/Published: 2014-06-30



**REVISTA DE
INVESTIGACIÓN
CIENTÍFICA**

Resumen

La cultura organizacional se ha constituido en una herramienta de gestión imprescindible de ser gestionada por las organizaciones, como vectora para la consolidación de los activos intangibles de una empresa como son el clima, la identidad y la imagen organizacionales, logrando con ello afianzar su imagen corporativa, tanto a nivel interno y externo.

El presente artículo propone analizar el tipo de culturas que prima en las pequeñas y medianas industrias (PYMIS), mediante un diagnóstico del estado actual de dichas culturas, sobre la base del planteamiento de cuestionarios estructurados de preguntas cerradas. Para tal efecto, se extrajo una muestra representativa para una población finita, la misma que de acuerdo al muestreo de proporciones derivó en 380 encuestas, aplicadas a los propietarios de las PYMIS del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

Los resultados del estudio apuntan a determinar el tipo de cultura en la que se encuentran insertas las PYMIS, acorde con la tipología de Scheinsohn, así como establecer si en las PYMIS existen prácticas de gestión de la cultura que respondan a una política de gestión permanente de la misma, o si por el contrario no se la gestiona. El artículo concluye a favor de un diagnóstico previo a la gestión de la cultura mediante estrategias en el sector de las PYMIS.

Palabras claves: Cultura organizacional, identidad corporativa, imagen corporativa, stakeholders.

Abstract

Organizational culture has become in an essential management tool to be managed by the organizations, as a vector for the consolidation of the intangible assets of a company such as climate, identity and organizational image, managing thereby to strengthen the corporate image and identity, both internally and externally.

This article aims analyze the type of cultures prevailing in small and medium-sized industries (PYMIS), through a diagnosis of the current state of these cultures, on the basis of the approach to structured questionnaires of closed questions. For this purpose, a representative sample for a finite population, which according to the sampling of proportions derived in 380 surveys, applied to the owners of the PYMIS in Metropolitan District of the city of Quito.

The results of this study determine the type of culture in which are embedded the PYMIS, consistent with the typology of Scheinsohn as well as to establish if there are practices of cultural management that respond to a permanent management of this policy, in the PYMIS or if on the contrary that policy is not managed. The article concludes in favor of a diagnosis to management culture through strategies in the sector of the PYMIS.

Keywords: Organizational culture, corporate identity, corporate image, stakeholders.

Introducción

Como estructuras organizacionales dice Villafañe (en Ventura, 2001), las empresas en general y las PYMIS como tales, cuentan con dos sistemas que deben actuar indisolublemente: el sistema fuerte y el sistema débil. El sistema fuerte está constituido por las funciones tradicionales de una organización o empresa que, a la luz de las actuales experiencias empresariales, ya no brinda ventajas que hagan la diferencia. Estas funciones son: producción, marketing, financiación, administración, etc. Frente a éstas, el mismo Villafañe menciona los elementos que conforman el sistema débil y que además son, entre otros, el grupo de activos intangibles, entre los que destaca a la cultura, la identidad, la comunicación y la imagen organizacionales. El error más frecuente en las organizaciones tradicionales que enfatizan exageradamente en el sistema fuerte, es desconocer las virtudes del sistema débil que hacen que complementen al fuerte. Postergando entonces, la gestión de la Cultura Organizacional (en adelante CO).

La conveniencia social de llevar a cabo este estudio radica en que las PYMIS, por cuenta propia, entiendan el compromiso consigo mismas, en la impostergable gestión de su cultura y en la vivencia misma del concepto; entendido como la forma en que las PYMIS de forma íntegra y voluntaria activan su CO; establezcan el valor de la dinamización de la cultura, además del replanteamiento de sus estrategias y políticas de identidad e imagen.

La cultura organizacional

Desde una visión pluralista de gestión empresarial se enfoca la investigación teórica y empírica objeto del presente estudio, en cuyo planteamiento inicial conviene dar respuesta a dos cuestiones previas: ¿Es la CO un tema que sólo concierne a las grandes empresas? Y estrechamente relacionada con ella, ¿las PYMIS deben gestionar y analizar su CO? La respuesta es negativa para la primera cuestión y positiva para la segunda. En el primer caso las apariencias pueden llevar a creer que las prácticas de CO que hacen las PYMIS son insignificantes cuando se las compara con los que están en capacidad de realizar las grandes empresas nacionales o multinacionales. Ahora bien, si las posibilidades de ejercicio de la CO encontraran su

respuesta en el tamaño, no habría nada que agregar a lo expresado líneas arriba. Resulta, sin embargo, que el tema es un tanto más complejo y que la CO no depende de las dimensiones de la empresa, sino de las decisiones que ellas adopten.

La noción de CO ha evolucionado a través de los tiempos. Durante los últimos cuarenta años se ha visto un rápido aumento del interés en la CO entre gerentes y consultores empresariales, tanto de empresas grandes como de negocios pequeños.

La definición más popular de CO es la de Deal y Kennedy (en Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 2004, p. 68): “la forma como hacemos las cosas por aquí”, pero esta definición sólo se concentra en un conjunto de hechos observables y pasa por alto otros, que son invisibilizados; lo contrario significaría apreciar a la cultura de una organización como un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolla como consecuencia de los esfuerzos de la organización, a través del tiempo para enfrentar su entorno. Su éxito en este sentido llevaría a los miembros de una PYMIS, a considerar su manera de hacer las cosas, como el mejor camino para afrontar su entorno en el futuro. Existe bastante evidencia de la cultura de una empresa casi en cualquier parte de su entorno: en su estructura física y lugares, en la forma como responde a los visitantes, en sus informes anuales y otros, en sus intentos por manejar sus relaciones con sus stakeholders, en sus “relatos de guerra” sobre los buenos y los malos momentos en lo que respecta a sus héroes y villanos, en sus ritos y rituales; en suma en su mitología corporativa. Aspectos que no tienen, de ninguna manera, ser ajenos a una PYMIS.

Para Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel (en Rebeil, 2008, p. 229), la cultura es el: Conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.

Un análisis más detallado de esta definición nos puede ayudar a entender mejor el concepto. En primer lugar, la parte visible más

importante de la cultura es el comportamiento de las personas; en el caso de los integrantes de una PYMIS, se refleja en la forma como trabajan, toman decisiones, se relacionan entre sí y con quienes no son parte del sistema (demás stakeholders), resuelven los problemas que enfrentan y, en general, actúan respondiendo a situaciones diversas. Dicho de otra forma, la cultura genera patrones de conducta que serán claramente identificables en la medida en la que sea fuerte.

Martha Alles (2009, p. 264), define a la cultura como: “Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”. Para Daft (2007, p. 361): “La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización”, y que deben ser enseñados a los nuevos miembros de una organización. Representa la parte no escrita pero percibida de la organización. Todos participan en la cultura, pero, por lo general, la cultura pasa inadvertida. Solo cuando las organizaciones intentan implementar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas y valores culturales básicos, la empresa se enfrenta cara a cara con el poder de su cultura.

La CO existe en dos niveles. En la superficie se encuentran los artefactos visibles y los comportamientos observables, así como la forma en que la gente viste y actúa, y los símbolos, las historias y las ceremonias que los miembros de la organización comparten. No obstante, los elementos visibles de la cultura reflejan valores más profundos en la conciencia de los miembros de la organización. Estos valores subyacentes, suposiciones, creencias y procesos mentales son la verdadera cultura (Daft, 2007).

Daniel Scheinsohn (1996, p. 69), emite la siguiente definición: “La cultura corporativa es el conjunto de formas tradicionales con las que la gente de una empresa, piensa y actúa ante las situaciones con las que ha de enfrentarse”.

La cultura es aprendida primero y sostenida luego; por lo que para entender su dinámica, será necesario considerar los procesos del aprendizaje humano. Para una PYMIS, su gente es fundamental. Ellos pueden facilitar, entorpecer y aún destruir el proyecto corporativo; esto

en el adentro. En el afuera, los empleados son portavoces de la PYMIS; ellos transmiten lo que interpretan que la empresa es, lo que desea ser, cómo es tratada la gente y cómo son sus productos. Cada empleado es un aviso viviente, un embajador ante sus familiares, amistades y demás personas con las que interactúa (Scheinsohn, 1996).

Entonces, con todas las definiciones planteadas por los autores citados, la cultura organizacional constituye una serie de valores, normas, expectativas y actitudes que guían el comportamiento de los integrantes de una organización (individuos, grupos y procesos de la organización) y que son impartidos desde el momento de su vinculación a la organización. Es un elemento activo y movilizador de la empresa, que se instala a través de procesos de interacción, imitación y aprendizaje. La cultura de una organización proporciona el contexto social en y a través del cual desarrolla su trabajo.

Generalmente, la cultura se crea junto con la organización, es la base sobre la cual se va a desarrollar la misma. Con pequeñas variantes, el proceso inicia con la idea que tiene alguien para una empresa. Ese alguien, habitualmente el fundador o un líder, comparte esa idea, visión, filosofía o estrategia de negocios, con otras personas que la analizan, ven si es viable y la ponen en marcha. De ahí en adelante, se procura la solidificación de los valores clave, a través de la socialización en todos los niveles, para que la cultura se mantenga por sí misma. Cuando la CO es sólida, se hacen menos necesarios los organigramas y los manuales de normas y procedimientos. Por el contrario, cuando una empresa no tiene una cultura sólida, tampoco tiene una idea sólida de lo que ella es y representa, lo que conlleva a una estructura poco o nada flexible, y en la que deben participar todos sus colaboradores.

Implementar una cultura o realizar cambios radicales en una PYMIS, como en cualquier otra empresa, conlleva realizar también cambios en el personal, ya que para que la cultura pensada y deseada sea exitosa se debe colocar en roles organizacionales clave a nuevos miembros, o personas con supuestos básicos muy diferentes de los existentes.

Hasta ahora, nos queda claro que todas las organizaciones tienen cultura, incluso las PYMIS: sin embargo, esta no es uniforme ya que se trata de una percepción de la realidad de la organización que comparten los miembros. En una organización típica, esta percepción debería ser homogénea para generar patrones de comportamiento similares, orientados al logro de los objetivos fijados por la empresa, y a la creación de un ambiente de trabajo propicio, a la motivación y al desarrollo de sus colaboradores, haciendo que la cultura se vuelva funcional y el clima laboral sano.

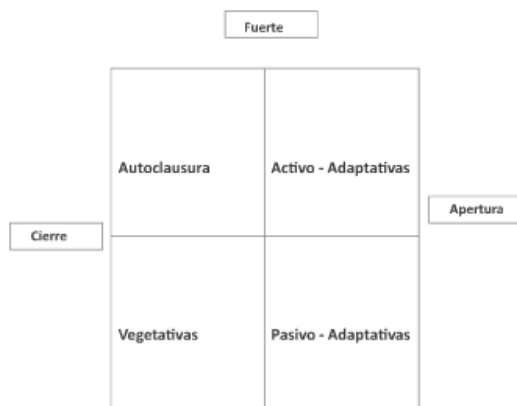
Debido a esta individualidad, cada PYMIS debe examinar minuciosamente la cultura que posee y la que necesita mediante una auditoría de cultura; y lo puede hacer con base a dos dimensiones: si la organización tiene un enfoque más hacia el interior o más hacia el exterior, y si las reacciones frente al cambio son flexibles y espontáneas o rígidamente controladas y metódicas. Los distintos tipos de culturas organizacionales ofrecen ventajas y desventajas y cada uno tiene distintos mecanismos para procesar la información referente al ambiente cambiante del mercado y reaccionar de conformidad.

En otras palabras, el rol de la cultura es la de ser integradora, difundiendo, explicando y socializando los valores a todos los *stakeholders* de una organización, de tal manera que sean comprensibles y fácilmente aceptados por todos los empleados. En una PYMIS no se puede imponer un determinado tipo de cultura, ni siquiera se la puede declarar porque se convertiría en un anhelo; la verdadera cultura es la que está vigente y el éxito de la misma radica en consolidar la cultura vigente o experimentar un cambio cultural acorde con las demandas del entorno.

Tipos de cultura

Las PYMIS como cualquier otro tipo de empresa se alinean consciente o inconscientemente a un tipo de cultura. Al respecto, Daniel Scheinsohn (1996, pp.73-75) clasifica las culturas de las organizaciones según sean fuertes o débiles, y en si son de cierre o de apertura, y sobre esta tipología es que se llevó a cabo el diagnóstico cultural de las PYMIS, tal como se refleja en la figura 1.

Figura 1. Tipos de cultura



Fuente: Scheinsohn (1996, p. 70).

- Culturas fuertes o débiles: respecto al grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias y valores y el grado de cohesión cultural que existe entre los implicados. Importa la coexistencia o no de subculturas y las compatibilidades e incompatibilidades entre éstas.
- Culturas de cierre o apertura: respecto al grado de sensibilidad que posee acerca de los cambios que se suceden en su entorno, y la actitud que adopta al respecto.

Cultura vegetativa: es una empresa con un bajo grado de conciencia cultural, ya sea por divergencias, falta de cohesión o de un proyecto corporativo. Al mismo tiempo, la empresa se encierra en sí misma y pierde la oportunidad de aprender. Este tipo de empresas, a no ser que se lo propongan y efectúen un rápido y enérgico cambio, están condenadas a desaparecer tarde o temprano.

Cultura de Autoclausura: es una empresa que posee un fuerte proyecto corporativo que es compartido por la mayoría; pero no toma en consideración a los cambios que se están sucediendo en su entorno. Esta actitud de ombliguismo, hace correr el riesgo de tornar en obsoleta a la estrategia, y de cometer graves errores por falta de sensibilidad a las circunstancias.

Cultura pasivo-adaptativa: este tipo de empresa posee un proyecto corporativo inconsistente y una cultura débil; cuestión que deriva de una especial y excesiva preocupación por la plasticidad, esto es la adaptación a los requerimientos del entorno. Su principal objetivo pasa por la adaptación, tanto que por esto, es capaz de perder de vista sus propios propósitos, en pos de lograr dominar la flexibilidad. La plasticidad no es una cualidad negativa, siempre y cuando se la maneje con prudencia y mesura, y no como un fin en sí mismo. Los sucesivos cambios y la inestabilidad de los propósitos debilitan a la cultura y hacen imposible la existencia de un verdadero proyecto corporativo.

Cultura activo-adaptativa: esta empresa posee un alto sentido de proyecto corporativo y una fuerte consciencia de lo que está sucediendo “allá afuera”, en su entorno. La empresa toma lo necesario del entorno para aprender y lograr optimizar su actuación y proyecto. Este modelo de cultura es el que debe aspirar alcanzar cualquier PYMIS que se proponga subsistir o progresar. Una cultura fuerte que fomente la adaptación y el cambio, redundará en un mejor desempeño organizacional gracias a que infunde energía y motivación a los empleados, unifica a la gente en relación con las metas compartidas y una misión más elevada, y da forma y orienta el comportamiento de los empleados de manera que las acciones de todos estén alineadas con prioridades estratégicas.

Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional

Villafañe (En Fita, 1999), en su modelo de cultura corporativa asume que esta tiene que ser evaluada. En la misma línea de pensamiento, Andrade (2002) sugiere realizar un diagnóstico de la cultura organizacional sobre el análisis de sus manifestaciones. Para profundizar sobre lo que dicho autor propone, y como extensión de su obra. A continuación se propone cuatro niveles de análisis cultural, los que a su vez serán tomados en cuenta en la investigación:

El primer nivel de diagnóstico cultural, el de las manifestaciones estructurales. La cultura de una organización tiene como base la manera en cómo está estructurado su sistema organizacional. Andrade (2002) sostiene que para hacer este análisis se debe analizar:

- La manera en cómo se delegan el poder, la autoridad y el liderazgo (formal e informal, autoritario, democrático, competitivo, otros).
- Cómo están integradas las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quien se reconoce, se recompensa, y se promueve) y, las repercusiones comunicacionales de los ámbitos anteriores.

El segundo nivel es el de las manifestaciones conductuales. Aquí se trata de la relación inequívoca que existe entre las nociones culturales de una empresa y la ponderación que se hace del trabajador como clave del éxito de la organización. De esta ecuación partirán los modos en que se ajuste el lenguaje para impartir instrucciones, las ponderaciones para promocionar y las políticas de estímulo del trabajador en consideración de que éste no es mero instrumento de trabajo, sino el factor de producción más importante para una empresa.

El tercer nivel de diagnóstico es el del análisis de las manifestaciones materiales. La calidad de equipos y herramientas de trabajo y su disponibilidad incide, sin duda, en el comportamiento del trabajador y en las operaciones de una organización. Hay que tener claro que contar con altos parámetros de modernización, automatización o tecnologización, no implica ciertamente que la cultura de una organización sea fuerte o bien consolidada; más bien en ocasiones puede ser que enmascaren una cultura de contexto bajo. La excesiva modernización de sus procesos puede pretender remplazar al sistema comunicacional, deshumanizando a la organización, contrariando las metas comunicacionales.

El cuarto nivel de diagnóstico es el del análisis de las manifestaciones simbólicas. Esta vía es la que más adeptos tiene, pues se corresponde al criterio erróneo (vigente hoy) de que la imagen corporativa de una empresa se circunscribe solamente a lo simbólico o visual.

Las manifestaciones simbólicas de una organización hacen alusión a la identidad visual y a su coherencia con la personalidad corporativa, es decir: a la misión, a la visión y a los valores. Así, el

logotipo, el isotipo y la gama cromática deben representar en su correspondiente diseño tipográfico, icónico y cromático al núcleo ideológico². Después de todo, la identidad visual como lo sostiene van Riel (1997), tiene la capacidad de generar en menos tiempo muchos más impactos que cualquier otra forma de auto-presentación que posea la organización. Por esta razón es que los directivos prefieren aplicar una “manito de pintura” en lugar de encarar un verdadero cambio cultural como herramienta de gestión.

La estrategia aplicada para cambiar o mejorar la imagen de una PYMIS, deberá ser consecuente con los resultados del diagnóstico cultural hecho en los varios niveles de análisis.

Andrade (2002, pp. 94-95) propone la estrategia de la administración de los recursos simbólicos (ARS) para fortalecer la cultura corporativa de una organización y que bien puede ser aplicada para una PYMIS; tal estrategia rastrea los siguientes recursos simbólicos: (1) historia y mitología organizacionales, (2) personalidad corporativa, (3) ceremonias en donde se ensalzan los valores y creencias de la organización y (4) sus identificadores: logotipo, isotipo, gama cromática, tipografía, eslóganes, otros.

Sería legítimo ensayar la determinación del tipo de cultura de una PYMIS, según Scheinsohn (1996); luego, el análisis o diagnóstico cultural inspirado en Andrade (2002). Enseguida, se podría aplicar la estrategia ARS.

Material y Métodos

Como ya se dijo la unidad de análisis son las PYMIS, siendo éste un caso único como unidad principal. En esta fase empírica del estudio sobre las PYMIS, se extrajo una muestra representativa para una población finita (fuente de información: Superintendencia de compañías. Elaboración: Intendencia Nacional de Gestión Estratégica-Dirección de Investigación y Estudios), la misma que de acuerdo al muestreo de proporciones derivó en 380 encuestas, aplicadas a los propietarios de las PYMIS del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

Se estratificó la muestra de 380 PYMIS en cuatro subgrupos:

- 95 PYMIS de alimentos
- 95 PYMIS en textiles y confecciones
- 95 PYMIS en maquinaria y equipo,y
- 95 PYMIS en productos químicos

De esta manera se mantuvo un equilibrio tanto en el giro de negocio como en el sector productivo al que pertenecen. El diseño contempló las siguientes fases:

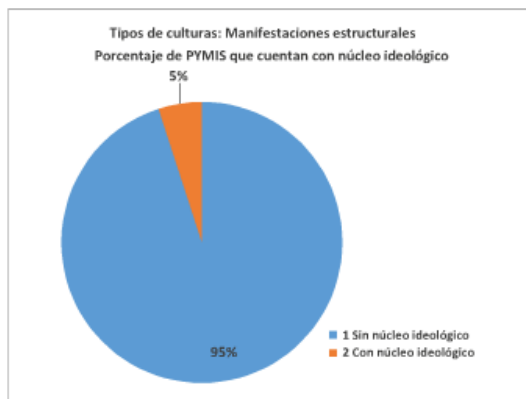
- Cuestionario previo. En los cuatro subgrupos establecidos se pasó un cuestionario de 20 preguntas, las mismas que fueron modificadas sobre la base del cuestionario de “análisis de cultura” propuesto por Fita (1999). De las 20 preguntas, 5 apuntaban hacia conocer el estado de las manifestaciones estructurales de las PYMIS, 5 hacia las manifestaciones conductuales, 5 hacia las manifestaciones materiales y 5 hacia las manifestaciones simbólicas.
- Análisis estadístico. Para determinar las prácticas culturales empresariales de la población de la muestra. Los 380 cuestionarios se introdujeron en el programa informático SPSS para obtener datos que brindaran la valoración de las tendencias del tipo de cultura en las PYMIS.
- Elección y preparación de los participantes. Como aliciente para participar en el estudio se les ofreció como compensación diseñar una propuesta para consolidar y fortalecer el sistema cultural del sector, en caso de que la investigación arrojará resultados negativos. Después se les convocó a una sesión preparatoria en la que se pretendía: suministrarles todas las instrucciones relativas a la investigación, comprometerles en relación al nivel de importancia del estudio, analizar el contenido de los cuestionarios y firmar un posible acuerdo en donde se contemplaban sus obligaciones como sujetos de investigación.
- Preparación del material. La elaboración de las encuestas estuvo a cargo de los estudiantes Nataly Guamán y Vinicio Hidalgo, de la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional de la Universidad Tecnológica Equinoccial, como parte de sus pasantías pre-profesionales, con la supervisión del responsable de la presente investigación.

Resultados más destacados de la investigación cuantitativa

Valoración de las manifestaciones estructurales

El 95 por ciento de los objetos analizados poseen una estructura organizacional empírica discrecional (3), sin núcleo ideológico definido, por lo tanto la autoridad, el liderazgo, el poder y la responsabilidad se centra en una sola persona, en su mayoría la propietaria o propietario, lo que convierte a la generalidad de las PYMIS en industrias carentes de manifestaciones estructurales. Tal como se aprecia en la figura 2.

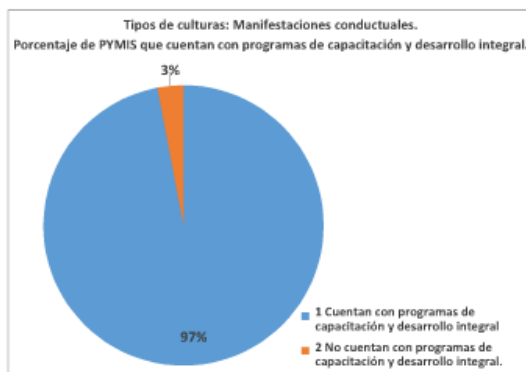
Figura 2. Manifestaciones estructurales.



Valoración de las manifestaciones conductuales

En cuanto a las manifestaciones conductuales, el trabajo que realizan los operarios de este tipo de industrias es de carácter manual, técnico, y automatizado, lo que deriva en un aprendizaje mediante el entrenamiento diario de un supervisor, con la suficiente experiencia en el ramo, pero sin preparación en gestión empresarial. No existen programas de capacitación y desarrollo integral, programas de responsabilidad social interna y menos estudios sociolaborales, sociodemográficos y de desarrollo y capacitación. Ello conlleva a que este sector, por falta de conocimiento o porque consideran que no es necesario, no gestione eficientemente sus manifestaciones conductuales de su cultura organizacional. El 97 por ciento de la población analizada, por ejemplo, no cuenta con programas de capacitación integral. Ver figura 3.

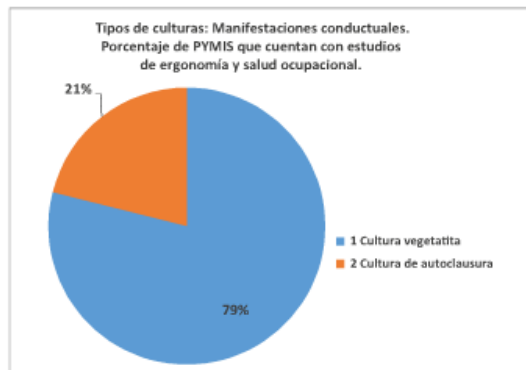
Figura 3. Manifestaciones conductuales.



Valoración de las manifestaciones materiales

La infraestructura de la mayoría de las instalaciones, así como su inmobiliario de las PYMIS son adaptaciones de casas arrendadas, en las que apenas se cuentan con sitios de trabajo ergonómicos; no hay sitios o espacios que favorezcan el ingreso de personas con discapacidad, así como estudios de ergonomía y de salud ocupacional, lo cual afecta preponderantemente la cultura de este tipo de organizaciones en sus manifestaciones materiales. Esta deficiencia se aprecia en la mayoría de estos negocios, alrededor del 95 por ciento no cuentan con estudios de ergonomía y salud ocupacional. Así lo muestra la figura 4.

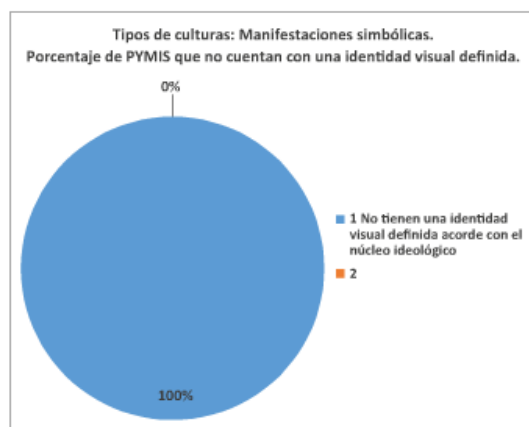
Figura 4. Manifestaciones materiales.



Valoración de las manifestaciones simbólicas

El 100 por ciento de los objetos analizados, no posee señalética, identidad visual definida, logotipo, isotipo y gama cromática acorde con su núcleo ideológico (ver figura 5); ello repercute, indudablemente, en la identidad de estos negocios y, desde luego, en su imagen externa visual.

Figura 5. Manifestaciones simbólicas.



Discusión y conclusiones

La mayoría de los encuestados, a pesar de que reconocen que la CO es importante, no la relacionan con el fortalecimiento de su gestión, puesto que no poseen ninguna estrategia sustentable o modelo de gestión de CO que conjugada con la filosofía de la organización pueda hacer que esta descolle sobremanera entre las demás.

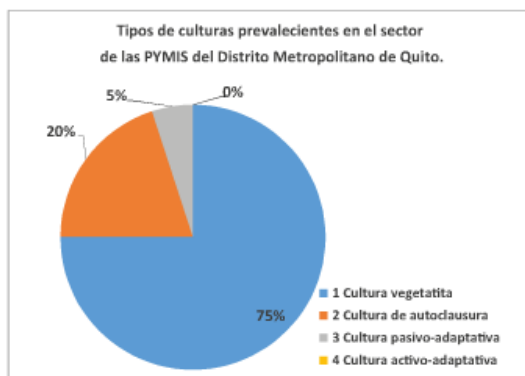
Si bien es cierto, la mayoría de las PYMIS poseen acciones aisladas de CO, sobre todo en la gestión de su identidad visual, dicha práctica permanece aislada y no responde o no se encuadra dentro de un modelo de gestión de CO. Consideran factible el diseño de una estrategia permanente de CO, de modo que incremente su reconocimiento y notoriedad públicos.

Asimismo, en el presente análisis se determinó que existe un alto nivel de desconocimiento del término CO, no obstante la mayoría de los encuestados asocian el término con nociones tales como costumbres y tradiciones, lo que contrasta con la amplitud de la definición que se discutió en la primera parte de este trabajo. La mayoría de los encuestados consideran importante que las PYMIS presenten prácticas de CO, ya que de esta manera se optimizaría la imagen del sector en sus stakeholders.

Asimismo, los encuestados coinciden en que en el sector de las PYMIS, no hay ni estrategias, ni políticas de cultura, identidad e imagen vinculadas a su gestión. Por otro lado, un alto porcentaje de encuestados consideran que para que la percepción del sector mejore, éste debe procurarse asimismo, estrategias para la gestión de la cultura.

Finalmente, y de acuerdo a lo planteado en la referencia bibliográfica, el tipo de cultura que predomina es el de la cultura vegetativa en un 75%, en segundo lugar la cultura de autoclausura en un 20%, el 5% posee cultura pasivo-adaptativa, y ninguna PYMIS posee una cultura activo-adaptativa (ver figura 6), pues quienes dirigen las PYMIS, según lo planteado por Scheinsohn y Andrade, no gestionan sus manifestaciones culturales, y a pesar de que tienen claro su proyecto de empresa, no hay vinculación alguna entre éste y sus manifestaciones culturales.

Figura 6. Tipos de cultura.



La CO en medios como el ecuatoriano, y particularmente en el de las PYMIS, no alcanza el nivel de modelo de gestión, tal como se sugiere a lo largo de este artículo. Las PYMIS se han acostumbrado a desarrollar prácticas de manera aislada sin que tengan que ver en principio, ni con nuevas tendencias de competitividad -que en efecto eso es también la cultura organizacional-, ni con estrategias de identidad y de imagen, de modo tal que el sector se beneficie de los réditos de poseer un modelo de gestión de CO.

En tal situación resulta complicado proyectar una imagen coherente y armónica en el sector, sobre la base de una estrategia de CO basada en los valores corporativos, precepto elemental para la gestión de ésta, de acuerdo con lo enunciado en la primera parte de este artículo.

Las PYMIS no definen estrategias relacionales con sus públicos vinculados con todo lo que ello conlleva; la única relación que les parece urgente gestionarla recurriendo a todos los mecanismos posibles es la relación unidireccional con sus clientes reales y potenciales. No han podido determinar o descifrar la relevancia de la definición stakeholders o grupos de interés y no ven en la CO una herramienta decidora a la hora de gestionar su imagen en todos los niveles que ésta comporta.

El nivel de gestión de su cultura, yace estancado en un estado vegetativo, de acuerdo con los resultados de la investigación, y con ello una miopía generalizada en el sector sobre la importancia de la definición de CO, la misma que en la actualidad, tal como se manifestó en el fundamento de este trabajo consiste en que las organizaciones, en un marco de referencia traducido en los valores y las creencias corporativas, todo lo que hagan debe estar en estrecha relación con sus valores culturales, logrando así que la cultura de una organización se manifieste en lo estructural, conductual, material y simbólico.

La falta de identidad propia y una política de imagen profundizan aún más el problema en cuestión. No hay conciencia de los impactos de las actividades de las PYMIS, y menos un discernimiento claro de los tipos de relaciones sociales que deben emprender y mantener, pues

no es lo mismo gestionar la cultura con sus grupos de interés internos (relaciones primarias), que con sus grupos de interés secundarios: clientes, proveedores, accionistas, inversores, socios, distribuidores, etc.; o con sus grupos de interés terciarios: la comunidad local, el sector público y la sociedad en general. Las expectativas difieren puesto que los intereses no son los mismos.

Hoy en día, ya no es suficiente gestionar la imagen de una organización o desarrollar un proyecto de empresa recurriendo a prácticas tradicionales del sistema fuerte de una organización (finanzas, producción, marketing, etc.), y menos posible todavía, si se considera que la imagen de una organización debe adaptarse a los nuevos desafíos determinados por la influencia del entorno, en el que la CO es una ya imperiosa necesidad que irá evolucionando a través de los tiempos, hasta convertirse en un creencia corporativa de la gestión empresarial que debe ir inserta en el core-business (corazón del negocio) de una PYMI. Un modelo de gestión de cultura debe ser integral con la participación activa de los trabajadores, propietarios y demás stakeholders, que integradamente contribuyan a la construcción de la misión y la visión de una PYMIS. El desarrollo de planes y programas de gestión de CO deben ir acordes con las demandas del entorno y de sus stakeholders (realidad corporativa), contribuyendo así a potenciar las relaciones con todos los sectores que conforman el mapa de públicos de una organización y por ende el fortalecimiento de su imagen, partiendo siempre de la gestión de una cultura fuerte y bien consolidada, adaptativa y vinculada intencionalmente al entorno.

El fin último de una intervención de CO es el de lograr que los grupos organizacionales, y una PYMIS como tal, se adapten al entorno en el menor tiempo posible enfrentando los cambios con la mayor cantidad de energía posible (entalpía), habida cuenta que el entorno se presenta muchas veces difuso, lo que conduce a una incertidumbre, que no permite a las organizaciones descifrarlo, subsecuentemente caen presas de una desorganización generalizada que afecta a todas sus estructuras (entropía). Visto así, una intervención de CO proporcionaría a las PYMIS, las siguientes posibilidades:

- Soporte para el logro de los objetivos de una PYMI
- Dinamización de su CO
- Facilita la aplicación de políticas para el acercamiento con sus stakeholders
- Ampliación de horizontes relacionales
- Infusión de actitudes positivas
- Motivación a la PYMIS en lo individual y en lo colectivo
- Contribución a la comercialización de los productos de la PYMIS
- Generación de imagen y reputación
- Restauración de credibilidad, etc.

Existen modelos de gestión de CO, muchos de ellos basados en paradigmas tradicionalistas de gestión, que las PYMIS en busca del cambio podrían experimentar. Las PYMIS del siglo XXI, antes de optar por un modelo de intervención de CO, deberán entender que hoy la gestión del cambio debe ser visto como una suerte de caorden (caos y orden), Friedmann (2004).

Cabe preguntarse, si los modelos de gestión de CO permanecen en crisis de tendencias genéricas; o, si la generación de cambio que busca toda organización, más allá de un problema de entorno se convierte en una realidad organizacional, pues la noción de cambio sugiere certezas más precisas, prácticas o de contenido tecnológico y sistémico, mientras que abarca una comprensión más global u holística; a despecho de aquellas organizaciones que se reúsan al window opportunities: la gestión para el cambio, (Friedmann, 2004).

Las intervenciones de CO como herramienta para generar aprendizaje e innovación en las PYMIS como en cualquier otra empresa, se usa para refinar y desarrollar acciones para un conjunto de metas y estrategias, en tanto elementos de una misión, con el fin de conseguir la visión de una organización, y que ya han sido consensuadas, no solo por sus propietarios, sino por todos sus colaboradores. La CO así, transformaría a toda la estructura organizacional de una PYMIS, con el objeto de emprender procesos o construir modelos (negentropía), para lograr compatibilidad, interdependencia y adaptabilidad intencional entre aquella y su supra y macrosistema (homomorfismo).

Notas

¹ El término Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

² El núcleo ideológico de acuerdo con Nosnick es lo esencial y se fundamenta en la misión, visión y valores que debe tener una empresa.

³ Sistema organizacional cuya normatividad se da en términos de la voluntad, estado de ánimo y capacidad del líder organizacional.

Reconocimientos

El autor de esta investigación desea reconocer a Nataly Guamán, Vinicio Hidalgo, estudiantes de la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional; así como a Irene Iglesias Tinoco, por su invaluable aporte a la misma.

Referencias

- Alles, M. (2010). Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional. México: Trillas
- Andrade, H. (2002). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En C. Fernández. Comunicación en las organizaciones (pp. 88-94). México: Trillas
- Andrade, H. (2008). La cultura como creación de significados compartidos. En M. Rebeil. Comunicación estratégica en las organizaciones (pp. 227-239). México: Trillas
- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning Editores S.A.

- Goodstein L, Nolan T, y Pfeiffer J. (2004). Planeación Estratégica Aplicada. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill
- Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión 2000
- Friedmann, R. (2004). Gestión Y Organización De Empresas En El Siglo XXI: La Aventura Postmoderna. Chile: Ril
- Nosnick, A. (2002). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 Años después. En C. Fernández, La comunicación en las organizaciones (pp. 111-138)
- Rebeil, M. (2008). Comunicación estratégica en las organizaciones. México: Trillas
- Scheinsohn, D. (1996). Comunicación Estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa. Buenos Aires: Ediciones Macchi
- Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa. Madrid: Editorial Prentice Hall
- Vasquez, L y Saltos, N. (2013). Ecuador su realidad. Quito: Fundación Peralta
- Ventura, J. (2001). Comunicación corporativa. En J. Benavides; J. Costa; P. O. Costa; A. Fajula; P. Furst; E. Liria; et al, Dirección de comunicación empresarial e institucional (pp. 164-218). Barcelona: Gestión 2000.com