

¿POR QUÉ CONOCER LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN?

AUTORES

CARINA DI CANDIA (1)
DANIEL PIPPOLO (2)
VALERIA RAINUSSO (3)

(1) DEPARTAMENTO DE GESTIÓN PÚBLICA, **LATU**
(2) DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL EN GESTIÓN Y LOGÍSTICA, **LATU**
(3) GERENCIA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, **LATU**

RESUMEN

La cultura es un elemento distintivo siempre presente en las organizaciones formadas por seres humanos que allí practican un conjunto de normas, hábitos y valores.

La cultura acompaña y aporta valor en el proceso de desarrollo organizacional a lo largo de la historia; el tiempo facilita el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de problemas.

Conocer la cultura organizacional aparece como un factor de éxito para las direcciones de las organizaciones modernas, más aún cuando es sólida y se impone en los comportamientos y formas de gestión.

Para lograr cambios organizacionales es preciso conocer los beneficios y límites de los diferentes tipos de cultura organizacional. La cultura representa un beneficio real si facilita a la empresa resolver sus problemas de adaptación y de organización, y si es congruente o se alinea con lo que se ha concebido para funcionar y asegurar la perpetuidad. Los límites que presenta la cultura radican en que en algunas oportunidades se convierte en una estructura que bloquea cualquier cambio e innovación. La organización debe disponer de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de adaptación a su entorno e integración interna.

A partir de una metodología de diagnóstico de la cultura organizacional basada en el modelo "Competing Values Framework", de Cameron y Quinn (2006), este trabajo busca aportar elementos para el conocimiento de la propia organización. Identificando las culturas dominantes actuales y deseadas, en base a cuatro tipos de cultura: Clan, Jerárquica, Adhocrática y Mercado, es posible realizar acciones de manera consciente para potenciar las transformaciones de las organizaciones y su reacción frente a cambios del entorno generados sobre nuevas visiones de futuro.

¿Qué es la Cultura Organizacional?

Se entiende por cultura organizacional el sistema de creencias y valores compartidos que se manifiestan en normas, actitudes, comportamientos y formas de relacionamiento interpersonal de los grupos dentro de las organizaciones.

La cultura es un elemento distintivo que siempre está presente en todas las organizaciones, en la medida que están integradas por seres humanos, y se pueden visualizar una o múltiples subculturas.

Área de gran interés en todos los estudios que abordan el comportamiento y cambio organizacional, la cultura en este sentido es, según Schein (1982), "el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna".

De acuerdo a Robbins (1999), el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de valores y

actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguirlas unas de otras, al margen de su misión y objetivos. Por lo tanto, identificar la cultura es esencial para que aquellas personas que toman decisiones en las organizaciones promuevan los cambios que son requeridos para un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. La cultura permite, asimismo, comprender las relaciones de poder en su interior, las reglas no escritas, todo lo que es tenido como verdad. En este sentido, aclara una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo a la dirección de las organizaciones planear su actuación de una forma coherente con su realidad.

Estudiar la cultura es un medio que permite descubrir la forma de enfrentarse con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, en los últimos tiempos fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas, al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización.

Robbins (1999) establece que la mayor parte de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y diversas sub-culturas en su interior. El concepto de cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Entonces, cuando se alude a cultura organizacional se habla usualmente de la cultura dominante. Las subculturas dentro de la organización reflejan situaciones y experiencias que son compartidas entre sus miembros o un conjunto de ellos. Sin embargo, éstas se encuentran a menudo delimitadas por barreras organizacionales internas, tales como divisiones, departamentos o unidades, no son necesariamente compartidas por todos sus integrantes y, en general, responden a necesidades específicas de determinados grupos. Si las organizaciones no tuvieran una cultura



dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas conectadas o no entre sí, el valor de la cultura organizacional como variable de peso disminuiría de manera considerable, ya que no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable para una gran parte de los miembros.

Hay tres razones básicas por las cuales la cultura organizacional debe ser mejor comprendida, según Edgar Schein (1985):

1. La cultura organizacional es altamente visible y sensible. El fenómeno de la cultura es real y tiene impacto en la organización.
2. El rendimiento individual o de la organización y los sentimientos que la gente en la organización tiene sobre ella no pueden ser entendidos a menos que se tome en cuenta su cultura.
3. La cultura organizacional ha sido mal comprendida y confundida con conceptos como clima organizacional, filosofía, ideología, estilo o cómo la gente es dirigida, entre otros, por lo cual para sacar partido de esta cultura se le debe dar un marco conceptual.

Según Martin (2002), cuando las organizaciones son examinadas desde un punto de vista cultural, la atención se desvía a los aspectos de la vida organizacional que históricamente fueron ignorados o estudiados marginalmente, como las historias que el personal cuenta a los recién llegados para explicar "cómo se hacen las cosas por aquí": las modalidades de las oficinas y si muestran, y de qué manera lo hacen, los objetos personales, las bromas entre el personal, el ambiente de trabajo, las relaciones entre las personas, entre otras.

Los investigadores culturales también observan aspectos de la vida de trabajo que otros investigadores estudian, como las políticas oficiales de la organización, el dinero que ganan los distintos empleados o las relaciones de subordinación. Un observador cultural se interesa en las superficies de estas manifestaciones culturales y busca un entendimiento

profundo de los sistemas de significados que unen a estas manifestaciones, algunas veces en armonía y otras en amargos conflictos entre los grupos, en una red de ambigüedades, paradojas y contradicciones. Estas manifestaciones de cultura incluyen rituales, historias, humor, jergas, estructura formal, políticas, arreglos físicos (arquitectura, decoración interior, vestimenta), normas informales (de comportamiento, reglas no escritas), prácticas. Las formas culturales pueden brindar claves importantes de lo que los empleados piensan, creen y hacen.

Cuando se analiza la organización desde un enfoque cultural, se pretende conocer su funcionamiento, ir desde lo más superficial hasta lo más profundo, esto a su vez posibilita solucionar los problemas, al lograr entender el significado de un determinado valor en un momento y en un lugar. La cultura es el contexto que hace posibles e inteligibles los fenómenos de carácter simbólico significativo, es el marco que los sostiene.

Las organizaciones modernas, enfocadas a permanecer y ser cada día más competitivas, deben estar atentas a las necesidades del entorno, reaccionar en forma rápida y dinámica, diseñando e implementando transformaciones internas que permitan eliminar o disminuir el efecto de las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

Si bien las transformaciones de gestión a nivel estratégico y operativo han sido motivo de análisis e investigación y se han generado numerosas herramientas para disminuir el riesgo durante su diseño e implementación (Mejora continua, Re-ingeniería, Sistema de Gestión de Calidad, Gestión de la Calidad Total, Cuadro de Mando Integral, análisis FODA, etcétera), no siempre se acompaña estos cambios estructurales de las organizaciones con aspectos más sensibles, asociados a las personas que las integran y los supuestos básicos que poseen con respecto al funcionamiento de la organización, su posición dentro de ella y su identidad.

Numerosos autores han identificado que la organización debe disponer de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de adaptación a su entorno e integración interna y que la cultura representa un beneficio real cuando ayuda a la organización a resolver sus problemas de adaptación y de organización.

Identificación de la Cultura Organizacional

Para poder determinar la cultura de la organización es posible tener una mirada cualitativa o cuantitativa. Por un lado, una mirada cualitativa señala que la riqueza de las percepciones y la experiencia dentro de una organización son vitales para una profunda comprensión de la cultura. Por otro lado, desde un punto de vista cuantitativo se argumenta que los gerentes que gestionan las organizaciones deben contar con datos duros y fiables. Es en este sentido que una adecuada mirada es aquella que incluye ambos puntos de vista y permite obtener una mirada holística de la organización.

Para identificar la Cultura Organizacional se propone trabajar, en una primera instancia, con información previa, ya sea secundaria o primaria. Pensando en la información secundaria, la misma se obtiene a partir de datos tanto cuantitativos como cualitativos, proveniente de distintas encuestas aplicadas en la organización o a partir de otra información relevante.

La información primaria se obtiene a partir de la observación de los elementos que conforman la cultura, ya sean rituales, ceremonias, historias, mitos, sagas, leyenda, símbolos y signos; componentes que van a conformar la sabiduría popular de la organización.

A su vez, Cameron y Quinn (2006) plantean una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como Competing Values Framework. La misma tiene por objetivo diagnosticar y posibilitar el cambio de la cultura de una organización, determinando cuatro tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Adhocrática, c) Jerárquica y d) Mercado. Mediante esta metodología es posible determinar también cuál es la postura de la organización frente a los cambios, es decir, si se muestra más flexible o presenta mayor estabilidad y control.

A partir de estos elementos, Cameron y Quinn (2006) desarrollan un instrumento al que nominan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Se presenta en formato de cuestionario que posibilita interpretar y medir determinadas manifestaciones organizacionales, así como cuál es la cultura actual de la organización y cuál es la cultura que se desea a cinco años.

Esta herramienta debe ser aplicada en distintos miembros de la organización.

Cada tipo de cultura se caracteriza por los siguientes aspectos:

Cultura tipo Clan: la organización es un lugar amigable para trabajar, donde existe la colaboración y cooperación entre sus miembros. Generalmente es vista como una familia extendida en la que los líderes son considerados como tutores, “mentores”. Las reglas y normas se transmiten socialmente y no es necesaria su documentación. De esta forma, la organización está unida por la lealtad y confianza, con un alto compromiso de sus miembros, y se encuentra al servicio de éstos. El énfasis de la organización está volcado hacia su interior, en particular hacia el desarrollo de los recursos humanos y la preocupación por las personas. Es un estilo de organización que premia el trabajo en equipo, el consenso y la participación, al tiempo que suele ser imprevisible.

Cultura tipo Adhocrática: la organización es visualizada como un lugar dinámico para trabajar, donde se hace patente el espíritu enérgico y el ambiente creativo. Los líderes se consideran visionarios, innovadores que asumen riesgos. Su foco está puesto en el exterior de la organización, genera un compromiso con la innovación y el desarrollo y busca el liderazgo dentro del mercado. En su estilo de trabajo se destacan grupos temporales, especializados en promover la libertad de acción y, por ende, las iniciativas individuales. Se trata de un estilo de organización que adquiere la forma de la tarea a resolver –no se rige por estructuras formales–, lo que lleva a que no sean muy eficientes en situaciones previsibles. Este estilo promueve la adaptabilidad, el emprendedurismo, la incertidumbre y la ambigüedad.

Cultura tipo Mercado: la organización está orientada hacia el exterior y los resultados; se prioriza el control del trabajo bien realizado. Su norte consiste en ganar, dado que la imagen y el éxito se convierten en sus principales intereses. En esta línea es posible sostener que las personas son competitivas y alineadas a resultados u objetivos. Los líderes son directivos estrictos y se pondera la estabilidad de la organización. El éxito en este tipo de cultura surge a partir de la participación y el posicionamiento de mercado: en la previsibilidad encuentran su ventaja competitiva.

Cultura tipo Jerárquica: se trata de un enfoque tradicional de organización, donde el control está dado por la cúspide de la pirámide, partiendo de la idea original de Max Weber sobre la burocracia. En este sentido, su estructura y control provienen de una línea de mando vertical. Funcionan con políticas bien definidas y estructuradas, se respeta la posición y el poder. Sus líderes tienen como objetivo controlar y examinar a corta distancia lo que se está haciendo, mediante una adecuada coordinación y organización. El foco de este tipo de cultura se coloca en la estabilidad y funcionamiento eficaz. La satisfacción comienza a partir de una entrega fidedigna, planificación correcta y bajo costo. Implica una estructura organizativa en la que quien manda es la figura jerárquica, no existen mandos medios.

En la Figura 1 se pueden apreciar los cuatro tipos de cultura dominante y las características comunes que bordean cada una de ellas.



Figura 1. Tipos de cultura y características comunes.

El **foco interno e integración** se refiere a las organizaciones que tienden a mirar hacia el interior de ellas en su quehacer diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y en caso de que suceda el efecto es mínimo o temporal.

El **foco externo y diferenciación** corresponde a aquellas organizaciones que se encuentran atentas a los factores externos y éstos logran incidir en la transformación y adaptación de su cultura. Al hablar de **estabilidad y control** hace referencia a un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no tiene desvíos previstos.

La **flexibilidad y discreción** se visualiza en el comportamiento de sus miembros, quienes pueden llegar a cambiar su comportamiento en algún grado en función de las variables del entorno. Cabe destacar que es la propia organización la que impulsa este tipo de comportamiento.

El cuestionario cuenta con cuatro tipos de culturas que analiza de modo transversal por medio de seis dimensiones:

1. Características dominantes
2. Liderazgo organizacional
3. Gestión de los empleados
4. Cohesión de la organización
5. Énfasis estratégico
6. Criterios de éxito

Es de considerar que la cultura organizacional no siempre existe en estado puro en la mayoría de las organizaciones. Es posible identificar en ellas un único tipo de cultura, una mezcla de varios tipos de cultura y/o diferentes subculturas.



Posibles intervenciones en función de la Cultura Organizacional detectada

Uno de los primeros aspectos a determinar y entender es cómo funciona la cultura en la organización. La cultura organizacional genera los modos de ser y hacer de una organización. Conocer la cultura es un aspecto esencial que servirá de input para la elaboración de la estrategia del negocio, así como para el diseño de distintas herramientas de gestión, lo cual hace posible sostener que la cultura organizacional debe tener coherencia con el negocio existente.

Conocer el tipo de cultura organizacional dominante permite identificar y asociar características “deseables” del estilo de liderazgo y cuáles son los criterios de eficacia y los modelos de gestión que la organización establece como válidos. Identificar y gestionar para lograr un adecuado encastre entre el estilo de liderazgo, los valores rectores, la gestión de los recursos humanos y la gestión de la calidad

con la cultura tipo de la organización es un prerrequisito para desarrollar una organización de alto desempeño.

Según Cameron y Quinn (2006), el cuadro de la Figura 2 vincula el ideal de encastre entre la cultura organizacional y los principales aspectos del marco de competencia de una organización.



FLEXIBILIDAD Y DISCRECIÓN	
FOCO INTERNO E INTEGRACIÓN	<p>Cultura CLAN</p> <p>Orientación: Colaboración Tipo de liderazgo: Facilitador / Mentor Valores rectores: - Compromiso - Comunicación - Desarrollo Criterios de eficacia: El desarrollo humano y la participación produce eficacia</p>
	<p>Cultura ADHOCRÁTICA</p> <p>Orientación: Creatividad Tipo de liderazgo: Innovador / Empresarial / Visionario Valores rectores: - Productos innovadores - Transformación - Agilidad Criterios de eficacia: Capacidad de innovación, visión y nuevos productos produce eficacia</p>
FOCO EXTERNO Y DIFERENCIACIÓN	<p>Cultura JERÁRQUICA</p> <p>Orientación: control Tipo de liderazgo: Coordinador / Organizador / Observador Valores rectores: - Eficacia - Oportunidad - Consistencia y uniformidad Criterios de eficacia: El control y la eficiencia con procesos capaces producen eficacia</p>
	<p>Cultura MERCADO</p> <p>Orientación: Competencia Tipo de liderazgo: Controlador duro / Competidor / Productor Valores rectores: - Cuota de mercado - Cumplimiento de objetivos - Rentabilidad Criterios de eficacia: Competencia agresiva y foco en el cliente produce eficacia</p>
ESTABILIDAD Y CONTROL	

Figura 2. Cultura organizacional y marco de competencia (adaptado de Cameron y Quinn, 2006).

El no ajuste entre estos aspectos de la organización conlleva a disconformidad en el sistema y puede generar cambios no deseados.

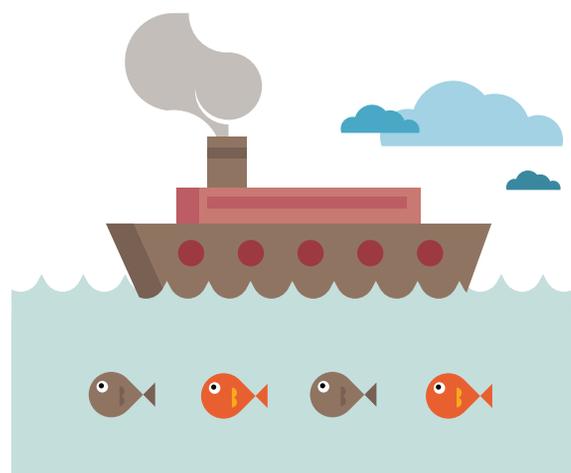
En cuanto al rol de los líderes, otros estudios aportan que aquellos que generan los más altos rendimientos han desarrollado capacidades y habilidades que les permiten tener éxito en cada uno de los cuatro cuadrantes (Cameron y Quinn, 2006). En otras palabras, los buenos líderes tienen la capacidad de identificar qué tipo de liderazgo es el apropiado para el tipo de cultura de la organización y se adaptan a esto.

Al momento de la intervención es necesario poder determinar cuál es la cultura actual y cuál es la deseada. Este aspecto permite realizar un alineamiento de todos aquellos procesos existentes de la organización en cuestión. Asimismo, determinar el tipo de cultura predominante en la organización permite comprender la percepción que sus miembros tienen sobre el mundo exterior. En la comprensión de este aspecto se destaca la importancia de la capacidad de análisis y comprensión de la organización.

Frente al diagnóstico de cultura organizacional se pauta una estrategia de trabajo: cuál será el camino a recorrer para cumplir con el propósito que se propone.

Debemos comprender la cultura organizacional como un concepto integrador que implica el liderazgo, los valores, la estructura, los procesos y la estrategia, al tiempo que sintetiza varias dimensiones (sociodemográficas, tipo de trabajo, estrategia, estructura y procesos).

Al intervenir en una organización, por ejemplo, para generar un cambio cultural, mejorar la gestión, mejorar los procesos, colaborar en la planificación estratégica o incorporar nuevas políticas, resulta básico identificar a los actores clave, aquellos que tengan la perspectiva de la cultura organizacional



global y que puedan comprometerse con la implementación del cambio.

Es preciso identificar la existencia de diferentes subculturas dentro de la organización y generar instancias previas para luego lograr un consenso global.

Es necesario poder identificar también cuál es la velocidad aceptada por parte de la organización para implementar un cambio y, sobre todo, quién será el interlocutor.

Cabe resaltar que “la modificación de la cultura y de la organización es una tarea de la alta dirección, pero la función catalizadora del consultor puede ser esencial” (Kubr, 2008).

Luego de identificar el cambio se deben definir los pasos a realizar, señalando aquello que se debe dejar de hacer, lo que se debe continuar haciendo y qué se debe comenzar a hacer. En el Anexo 1 se presenta un modelo de preguntas a responder.

A partir de este punto, y con el fin de diseñar un plan de acción exitoso, es de orden:

- **Identificar algunos hitos asociados al cambio:** pequeños, fáciles de obtener; esto no genera oposición y permite identificar el proyecto con metas logradas con éxito.
- **Generar soporte social:** construir coaliciones con la gente que está a favor del cambio. Involucrar a aquellos afectados por el cambio, identificar sus perspectivas y ayudarlos a entender, valorar y “engancharse” en el cambio.
- **Diseñar un seguimiento y rendir cuentas:** instrumentar un comité de seguimiento de las acciones y reportar los eventos cumplidos.
- **Implementar cambios tanto simbólicos como sustanciales:** plantear símbolos que identifiquen los cambios en el sistema.
- **Foco en los procesos:** para que se sostengan, los cambios deben estar en concordancia con los procesos principales de la organización. Cambios en procesos de apoyo no generan cambios duraderos, el éxito a largo plazo se produce cuando se dan los cambios necesarios en los procesos “core” de la organización.

Reflexión final

Resulta fundamental considerar también el hecho de que en algunos casos la cultura puede presentarse como barrera al cambio, a la diversidad o a posibles adquisiciones y fusiones.

“La presencia de factores culturales que impiden o retrasan el cambio no implica que éste no sea posible. Incluso los individuos o grupos más conservadores pueden aceptar el cambio si se dan cuenta de su necesidad, en particular si el cambio viene impuesto por fuertes influencias exteriores, como el deterioro de las condiciones materiales de vida” (Kubr, 2008).

Cabe mencionar que en función de la cultura dominante, es decir, de aquellos valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de una organización, serán las particularidades que se tomarán en cuenta al momento de intervenir. Éstas estarán vinculadas, al decir de Milan Kubr (2008), a la misión de la organización, al trato personal, al estilo de dirección y jefatura, a la estructura de las relaciones sociales, a las formas de afrontar los conflictos, a la evaluación de desempeño, entre otras condiciones. En organizaciones muy jerárquicas, por ejemplo, el mercado se muestra quieto, debido a que el eje está en la posibilidad de reglar todo aquello que se cree que va a suceder. Este aspecto está influenciado por una característica de sus colaboradores: la antigüedad dentro de las organizaciones, lo que genera un conocimiento del negocio.

Si se piensa en un mercado más dinámico, se deberá tener presente que no se contará con un grupo de trabajo estable, sino que irá rotando en función de las tareas asignadas. Esta característica genera cierta dificultad al momento de intervenir, dado que es muy costoso para la organización trabajar de modo previsible.

Teniendo en cuenta los tipos de cultura organizacional dominantes, en algunos casos dados por el conjunto de normas y procedimientos que dice a los empleados cómo hacer sus tareas y en otros por la importancia que se le atribuye a la estabilidad en la organización, es posible que los empleados no estén acostumbrados a ser responsables a la hora de jugar un rol crítico en el aporte de ideas y toma de decisiones para el mejor desarrollo de sus actividades. Esto es relevante cuando se busca implementar cualquier tipo de cambio organizacional

donde existe temor y celo al cambio por parte de los empleados, no porque el cambio signifique hacer cosas nuevas, sino porque puede significar una posible inestabilidad laboral futura o una pérdida de poder de su función actual.

Por lo tanto, contar con elementos para el conocimiento de la propia organización permite realizar acciones de manera consciente entre la gestión de los procesos y la cultura de la organización, con el fin de potenciar las transformaciones.

Al realizar la planificación estratégica integral, considerar la cultura organizacional y proyectar una intervención coherente permitirá transmitir la identidad deseada a los miembros de la organización y guiar el carácter de las relaciones interpersonales: la atención a aspectos culturales permite a los integrantes de la organización desarrollar ciertas conductas e inhibir otras.

Este conocimiento aporta, además, insumos a la gestión del capital humano, ya que la identificación de la cultura organizacional contribuye con elementos para la selección de futuros miembros cuyos valores coincidan con la cultura “real” o “deseada” y proporciona criterios para evaluar el desempeño y diseñar los programas de inducción y de capacitación.

La cultura organizacional como una herramienta bien utilizada por quienes conducen la organización facilita el cambio, en la medida que valora más el compromiso del empleado con la organización y promueve su desarrollo.



Referencias

CAMERON, K.; QUINN, R. *Diagnosing and changing organizacional culture: based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. (Business & Management Series).

KUBR, M. *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. 3ra. ed. Suiza: OIT, 2008.

MARTIN, J. *Organizational culture: mapping the terrain*. California: Sage Publications Series, 2002.

ROBBINS, S. *Comportamiento organizacional*. 8va. ed. México: Prentice Hall Pearson, 1999.

SCHEIN, E. *Psicología de la organización*. New Jersey: Prentice Hall, 1982.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

Anexo

Algunas preguntas a responder para identificar acciones y comportamientos para emprender el cambio pueden ser:

- ¿Qué pequeñas cosas deben comenzarse o interrumpirse?
- ¿Qué actividades no agregan valor, son redundantes, desvían la atención y por lo tanto deberían ser eliminadas?
- ¿Qué debe ser reconocido y celebrado para generar el cambio?
- ¿Qué hechos simbólicos deberían iniciarse como señal que el cambio ha comenzado?
- ¿Qué procesos o sistemas deberían rediseñarse?
- ¿Qué aspectos deben ser comunicados claramente?
- ¿Cómo debe ser la comunicación?
- ¿Cómo se espera que se visualicen los cambios en la organización?