

Cultura, poder y cambio organizacional

Henry Marín Marín

Profesor Titular
Universidad Nacional de Colombia
Estudiante de doctorado
Facultad de Economía
Universidad de Sao Paulo

RESUMEN

Existe actualmente un gran interés en la investigación organizacional, por estudiar en profundidad los fenómenos de resistencia a los proyectos de modernización, para lo cual, el enfoque cultural está brindando importantes posibilidades. Apoyamos el análisis con varias investigaciones empíricas realizadas en Empresas Brasileñas, por considerar que estos trabajos, son buenos ejemplos de la viabilidad importancia y pertinencia del enfoque político-cultural, en un contexto como el Latinoamericano, y en este sentido, estimular esta perspectiva de trabajo en la investigación y el gerenciamiento de la Empresa Colombiana.

PALABRAS CLAVE: Poder, cultura, crisis, cambio, intervención, interiorización, descongelamiento, reforzamiento.

ABSTRACT

There is today a big interest about organizational research to be able to study in a deep way all the phenomenon about the resistance to the modernization, in order of which the cultural approach is offering important choices. We support our analysis with several empirical investigations made in Brazilian Companies, and considering that all these works are good examples of the viability importance and concerning of a political y cultural approach, being in a context as the Latinoamerican one, and this way, be able to stimulate this work perspective on the researching and management fields of Colombian Companies.

KEY WORDS: Power, culture, crisis, intervention, resistance, interiorization, participation, defrosting.

1. SENSIBILIZACION CON LA «CRISIS ORGANIZACIONAL» INTERVENCION PARA EL CAMBIO A GRAN ESCALA

Los gerentes tradicionalmente habían considerado el cambio como un proceso más evolucionario que revolucionario, esto es, que las organizaciones se ajustarían al ambiente mediante cambios parciales que se harían día a día. El enfoque evolucionista, dice Greiner¹ (1976) refleja la idea de que el cambio organizacional es producto de un ajuste menor tras otro, al que sirve de combustible el tiempo y las sutiles fuerzas ambientales. Greiner (1) a su vez afirma que esta visión, fue válida para el pasado, pero evidentemente cuestionante para el mundo competitivo de hoy, en donde el cambio tecnológico, económico, político y cultural es mucho más acelerado, complejo y estructurado. Por eso en los últimos años la gerencia ha empezado a percibir que los cambios parciales y reactivos son cada vez menos una eficiente respuesta a los estancamientos que padecen las organizaciones, ante este mundo vertiginoso de cambio. Si bien es cierto que el cambio a gran escala surge del análisis estratégico (desajustes tecnológicos, económicos y políticos de la organización en su entorno), su percepción y dinámica tiene una connotación esencialmente revolucionaria, esto es, reclama modificaciones sustanciales de la estructura organizacional, de las relaciones de poder, de las responsabilidades sociales, de sus modelos de liderazgo y gerenciamiento, de su dinámica comportamental y en general de su proyecto cultural. Fischer (2) (1992) en su trabajo titulado *La Modernidad de Gestión en tiempos de Cólera* aborda algunos aspectos de estrecha relación con lo que estamos examinando. Ella observa como las organizaciones bancarias brasileras acomodaron sus estructura y estrategias a las características proteccionistas del mercado financiero brasileño, manteniendo baja capacidad interna para responder a las rápidas alteraciones provocadas por los planes económicos del gobierno. Observa al mismo tiempo como ante este negocio de alta rentabilidad asegurada por el estado, no se potencializó el desenvolvimiento tecnológico, de personal y de gestión, para mejorar la calidad de sus servicios, aun así, los analistas económicos de los grandes bancos

planteasen la perspectiva de la necesidad de establecer estructuras mas competitivas en el largo plazo. Cuando las variaciones en las condiciones del entorno producen perdidas de eficiencia, «la crisis» se aborda con medidas de restricción, control y punición, ya sea en las relaciones con el cliente o en la gestión de las despensas más simples (cobranzas de tasas por servicios antes gratuitos, cortes de personal, abolición del café, restricción de papelería, etc.).

En otro plano, sostiene Fischer (2) (1990), la crisis es enfrentada con la adopción de fórmulas que corresponden más a un intento de experimentación de un «modelo en boga» para solucionar la crisis, que a una acción que asegure respuestas profundas. De un lado anota, la ligereza con que son adoptados sobrepasan los límites de las capacidades de interpretación y las competencias profesionales, y de otra parte, su falta de soporte en un estudio de las característica de la organización, traducen los modelos de modernización en proyectos amenazadores que estimulan el crecimiento de las resistencias. Por eso, concluye Fischer, estos cambios en tiempos de cólera terminan siendo ostentaciones o barnices de modernidad, que solo tocan en términos de transformación, las superficies de la organización, sin transformar su interioridad (padrones culturales y políticos).

Van der Erve (3) (1992) sugiere que dos funciones caracterizaran la gerencia del futuro, una referida a la creación de una nueva visión que sintetice el nuevo papel que debe cumplir la organización en su dinámico entorno, y la otra referida a la gestión del cambio cultural que estimule desde las raíces comportamentales una renovación organizacional y administrativa que la potencialice para cumplir eficaz y eficientemente con las misiones derivadas de esa nueva visión.

Pensamos que este alineamiento cultural con la crisis y las nuevas misiones tiene una dimensión política, en la medida que esta se desarrolla a través de la intervención de los agentes organizacionales en el proceso. Greiner (1) (1976) en su estudio sobre siete cambios a gran escala, observó que los cambios más afortunadas estaban caracterizadas por presiones ambientales, no so-

lamente porque estas propician un replanteamiento estructural, sino además, porque sacude la estructura de poder hasta sus cimientos mismos. Greiner (1) (1976) anota que mientras el suelo no empiece a sacudirse bajo los pies de los gerentes no hay posibilidad que se alerten lo suficiente para comprender la necesidad de cambiar ellos mismos y cambiar la organización, y para esto es necesario potencializar los sistemas de información y comunicación que rastreen a nivel general y particular todas aquellas realidades encubiertas que fueran ocasionando la crisis. Por esto, así sea un poco poético nuestra presentación, pensamos que no se puede parir una nueva visión (un nuevo ser organizacional) si el cambio no está acompañada del dolor de «un parto político». Por eso una estrategia de cambio organizacional debe estar sustentada en una estrategia política que sensibilice a todos los estamentos en la crisis y abrir caminos de reposicionamiento político de ciertos agentes potenciales de cambio que han sido impedidos por la estructura tradicional. Por eso una investigación sobre el potencial de cambio de una organización debe desarrollar un mapeamiento de sus líderes de cambio, no solamente por que ellos tienen el mayor conocimiento de los presupuestos culturales de la dinámica comportamental, si no además por que son los más potencializados para ganar posiciones de liderazgo que jalonan socialmente estos procesos.

2. EL CAMBIO ACTITUDINAL DESCONGELAMIENTO INTERVENCIÓN CULTURAL

La literatura administrativa contemporánea, en alguna forma está apuntando a un cuestionamiento de lo que podríamos denominar el «mito del reformismo normativo» característico del enfoque tradicional, que tenía como presupuesto, que un cambio en un procedimiento ineficiente de trabajo, podría ser logrado mediante un cambio de su disposición normativa. Las investigaciones organizacionales, están demostrando que estas reformas normativas por si mismas, no conducen a cambios reales, si estas no tocan la naturaleza actitudinal (conducta) de las personas involucradas en el proceso que se quiere transformar. Schein (4) (1984), plantea que las personas cuando llegan a una organización se ven obligados a incrustarse

en las prácticas convencionales de los trabajos, que implícitamente lo adapta socialmente al grupo laboral, y es justamente la naturaleza de esta adaptación social, la que marca la validez del procedimiento. Schein (4), en una profundización psicológica y social del fenómeno, indica que esta relación rutinaria penetra al subconsciente del individuo, y en este sentido adquieren la dimensión de presupuestos incondicionados o «verdades» que no son gobernadas por la vida consciente. En este sentido anota Schein (4), un esfuerzo de cambio organizacional tendría que «descongelar» estas fuerzas de resistencia.

Los fenómenos de resistencia, vienen siendo examinados con mucho interés por los teóricos organizacionales, por que son justamente ellos los que bloquean los procesos de cambio. Argyris (5) sostiene que las organizaciones, al limitar las competencias de las personas, por rígidos diseños de tarea y controles excesivos, empobrecen su desarrollo psicológico. Los individuos requieren hacer uso de su personalidad integral en la organización, de tal forma que busquen trascender su acción hacia otras áreas de trabajo. Si la organización formal impide ese proceso, las personas buscarán desarrollarlo a través de mecanismos informales, con el riesgo de que las personas actúen en función del fracaso de las estructuras y propósitos vigentes; esta es una forma de demostrar que las actuales estructura no funcionan. En este sentido estructuras organizacionales y sistemas de gestión que históricamente en el marco de esos presupuestos de objetividad y determinismo, han desconocido esos factores sico-sociales, históricamente han creado igualmente un «submundo organizacional» con prácticas sociales y proyectos que se desarrollan al margen de la organización formal, y que paradójicamente, además de cumplir en muchos casos un papel mas determinante que la organización formal, son de un carácter mas invisible, solido e impenetrable para ejercer acciones de cambio.

La pesquisa de Rosa Fischer (6) sobre el sistema penitenciario paulista constituye un excelente marco, donde se pueden examinar con referencias empíricas, estos fenómenos de resistencia con la cobertura que estamos proponiendo. Fischer (6)

para interpretar la evolución del dibujo formal de la organización penitenciaria de Sao Paulo, desarrolla un desenvolvimiento histórico del concepto penitenciario internacionalmente en sus dimensiones teóricas, ideológicas e institucionales, examina esos impactos en el moldeamiento jurídico-institucional del sector penitenciario en el Brasil. Adicionalmente muestra como esos desarrollos que intentan trascender la conceptualización del penalizado desde las posiciones de aislamiento de la sociedad y de la intensificación del castigo intimidatorio, a posiciones de tecnificación del castigo y reinserción a la vida social, van intentando originar una estructura organizacional que de paso a la incorporación y ejercicio de cuadros profesionales (sociólogos, psicólogos, médicos criminalistas, etc.), y a la modernización de los sistemas de información y de gestión que agilizaran los procedimientos penales. La autora desarrolla una serie de particularizaciones que muestran las contradicciones de esto propósito formal de racionalización, con múltiples observaciones surgidas en la investigación de campo, como por ejemplo la escasa aplicación del criterio técnico-penitenciario, la continuación del concepto intimidatorio y de aislamiento mas que el de resocialización, y la distorsión de la información que sigue entorpeciendo la tecnificación del procedimiento penal.

Fischer observa como las prácticas que se desarrollan en el «trasfondo» de la organización formal, son las que siguen determinando el rumbo de la organización y que los proyectos formales de cambio organizacional no logran penetrar. Así por ejemplo en el plano macroempresarial, visualizan no solamente esas complejas redes formales que tiene la institución penitenciaria con el estado (ligazones jerárquicas, normativas y presupuestales) si no además, sus ligazones con estos mecanismos subnormales de construcción del poder del estado. Así por ejemplo, el estudio muestra como los cambios en los directores de la institución penitenciaria, son resultados de procesos selectivos matizados políticamente en el contexto externo, y que expresan contradicciones entre cuerpos institucionales que quieren establecer sobre la institución relaciones de dominio, y que pueden entrar en contradicción con las fuerzas de poder interno. Como resultado se puede simular una cri-

sis organizacional, que poco tiene que ver con su eficacia o adaptabilidad a las nuevas exigencias económicas, sociales y tecnológicas de su ambiente, si no mas bien, constituye una estrategia para la preservación de las estructuras existentes.

En el examen micro-organizacional, se penetra en la estructura no formal que como bien lo define Foucault, posee otras redes funcionales de poder no identificables como una unidad global, si no más bien como microcentros que se hacen y se deshacen, en relaciones mucho más dinámicas que las formales. Al respecto en la investigación se logra hacer un interesante análisis del archivo disciplinario penitenciario (penalización sobre la pena), donde no se encuentra una relación clara entre la naturaleza de la falta disciplinaria y su penalización, sugiriendo que esta mas bien, es una información administrativa deformada o construida para ocultar resultados o decisiones de los distintos grupos de poder y sus relaciones de dominación. Conectado a este hallazgo se elabora una interesante reflexión organizacional en el sentido de que si bien los distintos estamentos de la institución penitenciaria (directores, cuerpo técnico, vigilantes, penalizados), resultan segmentados y separados formalmente, en el plano político informal aparecen conectados, envueltos en la cultura del soborno y de la «astucia». Consistente con la visión de Schein (4), Fischer (6) reivindica en su estudio, el examen de lo no visible, pero intentando conectarlo el asunto del poder, y en este sentido sugiere que lo invisible en la institución penitenciaria se convierte en la estrategia de supervivencia de sus sistemas de poder, y que estos factores se asoman al mundo formal vestidos sublimemente (rituales, lenguaje simbólico) para ser incriticables y estratégicamente transmitidos a los nuevos miembros. En resumen, el ritual vela pero transmite las relaciones de dominación. La socialización de los nuevos miembros esta entonces obligada y poseída por esas «formas educativas invisibles».

Recordemos que Schein (4) (1984) nos había sugerido que las personas al entrar en las organizaciones asimilan las prácticas tradicionales de trabajo para lograr una adaptabilidad social, y, que esta adaptabilidad, por la fuerza de la rutinización,

va marcando su mundo subconsciente (ritualización), de tal forma que la validez de estos procedimientos resulta incuestionable a la luz de los procesos conscientes, y en este sentido un proceso de cambio organizacional tendría que «descongelar» esos soportes sico-sociales que sustentan las prácticas convencionales de trabajo, tanto formales como informales. Pues bien, distingamos en Schein dos direccionamientos sobre esa fase de descongelamiento de los soportes sico-sociales.

Con respecto al proceso de «conscientización», Schein (7) anota que gran parte de los administradores no participan a fondo en decisiones que afectan a sus carreras, ni opinan mayormente sobre el tipo de desarrollo de sí mismos en que les gustaría participar. Más bien, su superior o un especialista en personal toma las decisiones respecto a su carrera. Si desde el principio no se capacita al administrador para que se responsabilice de su propia carrera y se le permite participar en el diagnóstico de sus necesidades de cambio, es poco probable que llegue a apreciar el diagnóstico de cambio dado por otro, Crozier (8) apuntando en la misma dirección afirma que los procedimientos de planeamiento burocrático, han partido de la concepción de que las personas implicadas en el proceso, no deben participar en sus definiciones por que podrían dirigirlo a su interés personal. Esto finalmente conduce a una «impersonalización» o separación del individuo de los contenidos conceptuales y ontológicos del proceso, y a través de la organización informal desenvolver acciones para controlar los impactos negativos sobre su desarrollo personal. Este examen nos parece indicar que una labor de descongelamiento, debería propiciar planos de encuentro entre las metas de la organización y sus personas, de tal forma que ellas visualicen en los planos de cambio un prospecto mayor de potencialización de su desarrollo personal.

La otra vía de descongelamiento que propone Schein (7) es la de quitar a los antiguos actitudes sus apoyos socio-sicológicos, esto es, aislar en cierta forma a las personas del ambiente que cimienta y simboliza los conceptos convencionales de trabajo. Schein por ejemplo, examina la práctica de reducir temporalmente el rango y las responsabilidades formales del administrador, volviéndolo

sujeto de adiestramiento en un programa especial o aprendiz en un proyecto especial o ayudante de una persona de mucho rango en la compañía. Ese descenso temporal del rango formal puede hacer que disminuya la ansiedad asociada con el cambio y, al mismo tiempo, sirve oficialmente para destruir el viejo status y la antigua identidad del individuo, pues, comúnmente, no volver a su antigua posición una vez que haya aceptado el camino que le ofrece el programa de adiestramiento. Inferimos del ejemplo que la separación de los soportes, implícita una separación de aquellos elementos simbólicos que en el lenguaje de Schein (7) son vestidos de los presupuestos culturales, que por tener un carácter «invisible», encuentran como vehículo el vestido simbólico para ejercer un papel determinante en la conducta. Lo otro relacionado con lo anterior es que el alejamiento de estos elementos simbólicos producen una liberación» que permite el acceso a nuevas visualizaciones. En otros términos, el alejamiento de los planos que rutinizan nuestra práctica social de trabajo, y ritualizan nuestra función perceptiva, pueden generar potencialidades perceptivas nuevas.

Una consideración de estos dos direccionamientos en los proyectos nuevos de cambio organizacional, bien podría sugerir un abrebocas a nuevas perspectivas. Una legitimación de campos de investigación tradicionalmente vetados para la organización, en donde seguramente la perspectiva del estudio y de la acción cultural otorgar a la gestión de R.H. papeles determinantes, y en ese sentido su estructura profesional, así como la interna de gestión, y sus relaciones con la estructura general de la organización tendrán variaciones sustanciales en el futuro. De otra parte habría cambios en la metodologías convencionales. Se ampliarán los estudios históricos de la organización, y la acción de grupos de consultoría y investigación serán moldeados en contextos de metodologías participantes no directivas.

Pensamos que estudios y acciones de cambio en el futuro, estarán encaminados a liberar las fuerzas de cambio que subyace en la organización, mas que a crear derroteros establecidos en los escritorios, y en este sentido, como lo anotamos con anterioridad estarán más dirigidos a abrir caminos de

reposicionamiento político de ciertos agentes potenciales de cambio situados en los distintos segmentos organizacionales que han sido impedidos por las tradicionales estructuras de poder. De otra parte, por estos nuevos abordajes metodológicos, investigadores y gestores de la cambio se verán implicados en prácticas complejas de socialización con la vida organizacional, que abrir mejores caminos para penetrar en ese «submundo organizacional, y en ese sentido como lo plantea Michelat (8), percibir, rastrear y descubrir la información enmascarada, oscura o poco frecuente, pero definitiva en la comprensión de los factores de resistencia.

Evidentemente procesos de cambio tendrán que superar las convencionales metodologías de carácter vertical, porque como bien lo plantea Kandel (9), los entrevistadores no directivos (para nuestra reflexión, investigadores y agentes de cambio), tendrán que enfrentar el riesgo de quitarse el «brillo de traje», del administrador, del consejero o del terapeuta, para convertirse en estimuladores de un proceso de descubrimiento, que depende esencialmente de la contingencia del proceso participativo, donde lo efectivo y lo racional surge con fuerza dialéctica pariendo datos inesperados que comprometen socialmente a todos los participantes. En este contexto, lo político sería un factor determinante para conducir procesos complejos de compromiso social, en los marcos de supervivencia y desarrollo de la organización en su conjunto. Las capacidades profesionales de los investigadores y agentes de cambio estarán relacionadas a sus posibilidades de lectura política y cultural de las organizaciones.

Igualmente las metodologías tendrían que enriquecerse con técnicas y procedimientos para percibir y registrar el lenguaje simbólico, por que como bien lo plantea Michelat (8), estos datos suelen ser los mas importantes en el análisis del discurso no expreso o reprimido por las relaciones de poder. En esta misma dirección, los mapas organizacionales para dinamizar procesos con esta óptica tendrán que ser distintos a los formales, para descongelar como lo plantea Schein (8) los soportes sico-sociales. Como lo anota Michelat (8) se pueden generar selecciones por áreas y

mixturas por áreas, de tal forma que se puedan detectar no solamente grupos y líderes que representen subculturas organizacionales, si no además sus contradicciones (oposiciones de valor) y los procedimientos políticos para conciliarlas organizacionalmente. Además los agentes organizacionales seleccionados por su poder de representación y de dinamización cultural de ben ser situados en diferentes contextos de participación, con el fin de comparar los mapas perceptivos con ese alto contenido simbólico, de tal forma que se pueda identificar su posicionamiento cultural, y fundamentalmente para que la organización descubra y canalice su potencial de cambio.

Todo parece indicar, que las realidades de las organizaciones contemporáneas están evidenciando una insuficiencia de los modelos convencionales para explicarlas y transformarlas. Es por esto que la búsqueda de nuevos entes teóricos, parece ser, para estos propósitos, como un camino imprescindible.

BIBLIOGRAFIA

1. GREINER, Larry. Patterns of Organization Change, Harvard Busines Review, No. 3, 1976.
2. FISCHER, Rosa Maria. A Modernidad de Gestao em Tempos de Colera. Revista de Administracao.
3. VAN DER ERVE, Marc. El Futuro de la Gerencia, Legis, Bogotá, 1992.
4. SCHEIN. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, Winter 1984.
5. ARGYRIS C. Personalidad y Organización. Publicaciones CF y DF, Madrid, 1964
6. FISCHER. R. M. Poder e Cultura nas Organizacoes, FEA USP, Sao Paulo, 1989.
7. SCHEIN. E. Management Development. Is a Process of Influence. Industrial Management Review. MIT, No. 2, 1961.
8. MICHELAT, Guy. Sobre a Utilizacao da Entrevista Neo-Directiva em Sociologia.
9. KANDEL Liliane. Reflexoes sobre usos da entrevista especialmente nao diretiva. Cremento do curso U.S.P. Sao Pablo 1993.