

Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional



IZTAPALAPA
Agua sobre lasjas

*Marcelo Arnold-Cathalifaud**

Resumen

Presentación del caso de una corporación transnacional que enfrentada a la necesidad de implementar un programa de calidad total decidió realizar un proceso de cambio cultural en una de sus filiales en Chile. Se revisarán los aspectos metodológicos y principales logros de la intervención. Se desprende la conformidad con la hipótesis de que los cambios organizacionales exitosos sólo son posibles en tanto se lancen desde su trasfondo cultural y el valor de la aproximación metodológica sistémica para tales fines.

Palabras clave: organizaciones, cambio organizacional, cultura organizacional, cultura de calidad total, teoría de sistemas, autopoiesis, productividad, metodología.

Abstract

This paper analyzes the case of a transnational corporation and its experience of implementing a Total Quality Program as well as its decision to implement a cultural change program in one of its plants in Chile. The paper discusses the intervention methodology and its accomplishments. In conformity with the initial hypothesis, it confirms that successful organizational cultural changes are possible, if they are built up from the cultural background and attended with a systemic methodology.

Key words: social organization, organizational change, organizational culture, total quality culture, system theory, autopoiesis, productivity, methodology.

* Profesor y director del Magister Antropología y Desarrollo de la Universidad de Chile y consultor de organizaciones.
marnold@vtr.net

Introducción

En este artículo se expone y discute un proceso planificado de implementación del cambio cultural acaecido en la organización del trabajo de una empresa manufacturera transnacional, establecida en Santiago de Chile, que se hizo cargo de una industria ya existente y de larga historia en la ciudad.** Específicamente, se describe la reconfiguración de una cultura tradicional –“donde todos nos conocíamos y éramos amigos o familiares”–, impulsada por la implementación de las prácticas de calidad total orientadas a la satisfacción de los clientes, mejoramiento de procesos y a la producción de ambientes de cooperación y respeto entre sus miembros. Este proceso formativo, transcurrido entre 1989 y 1994, se constituyó en una experiencia pionera en Latinoamérica y representa un excelente caso para relacionar tres tradiciones teóricas: el constructivismo, la teoría de la cultura organizacional y el paradigma sociopoietico (Arnold, 2003; Luhmann, 1998). Se plantea la tesis de que estos enfoques, en conjunto, contribuyen decididamente tanto a la comprensión como al desarrollo de intervenciones organizacionales. Se concluye la importancia de redefinir las perspectivas tradicionales con aquellas enfocadas en las posibilidades de intervención en el campo del desarrollo y cambio organizacional, y se bosquejan asimismo nuevas líneas para la investigación en estudios organizacionales.

Programa de observación

Concepto y función de la cultura organizacional

En el ámbito de la administración es un lugar común señalar que el trasfondo cultural de las organizaciones contribuye a explicar las disparidades que pueden

** El autor agradece los comentarios de sus colegas Rodrigo Flores, Daniela Thumala y Hugo Cadenas del Magíster en Antropología y Desarrollo de la Universidad de Chile.

observarse entre las metas y los resultados. Del mismo modo, se supone que las prácticas culturales hacen posible comprender las diferencias de productividad, o de adopción de innovaciones, cuando no existen grandes variaciones entre las estructuras organizacionales (cf. Denison, 1991; Kotter y Heskett, 1995; Hofstede, 1990).

En el mundo práctico y teórico se afirma que los estudios culturales, al conceder adentrarse en las operaciones cotidianas con que se identifican las organizaciones, anticipan los efectos de la implantación de estrategias para sus desarrollos y fortalecimientos, permiten evaluar la flexibilidad disponible ante procesos de cambios y facilitan conocer los significados relacionados con sus eficacias y eficiencias operacionales. Se afirma que la cultura constituye un telón de fondo, la base que apoya o rechaza, canaliza y reinterpreta, potencia o mitiga, las propuestas contenidas en un cambio organizacional planificado (véase Arnold, 1991). Por estas y otras razones se solicitan diagnósticos organizacionales previamente a la implementación de cambios culturales, en tanto se advierte que éstos tienen una alta probabilidad de fracasar cuando se basan de manera exclusiva en órdenes, eslóganes, intuiciones o en nociones puramente técnicas.

En el caso que analizamos se entendió por cultura organizacional el conjunto de esquemas de distinción producidos y compartidos en la empresa, que surgen de la reflexión y comunicación de las experiencias que caracterizan la forma de ser organizacional, que están más allá de lo estrictamente contractual y de lo referido a específicas esferas de trabajo. Así, la cultura es el continente de los esquemas de distinciones que producen los diseños cognitivos, estructuras interpretativas y conocimientos, los cuales actúan como guías potenciales de las redes de relaciones de trabajo. La cultura se expresa, y reproduce, en comunicaciones densas en normas, valores y expectativas, constituyéndose en el marco vivencial de las premisas básicas de la organización.

En este sentido, la cultura organizacional es una construcción social que, como premisa (código o forma), afecta directamente todas las operaciones decisionales y está mucho más allá de las disposiciones subjetivas del personal.

Procedimientos para la investigación de la cultura organizacional

El asesoramiento, seguimiento y caracterización del proceso de cambio organizacional que analizamos fue solicitado por los más altos directivos de la transnacional a una consultora local y, en principio, tuvo por objetivo diagnosticar la cultura de la empresa, identificando los factores que pudieran influir en la aceptación o rechazo de una estrategia de implantación de la cultura de calidad total, para

luego medir los efectos de su adopción en los diversos estamentos y áreas de la organización.¹ Del mismo modo, en una fase posterior se consideró necesario estudiar y documentar los cambios acaecidos en el clima organizacional y en los niveles de satisfacción laboral, como resultado de la incorporación y compenetración de las premisas del mejoramiento continuo en el cumplimiento de las tareas.

Los principales insumos para observar las distinciones que componen la cultura organizacional fueron las tipificaciones –declaraciones y premisas– comunicadas documentalmente, y el registro de conversaciones organizacionales, cotidianas y asistidas.

El primer paso fue seleccionar los procedimientos e instrumentos y clasificarlos, de acuerdo con sus fundamentos, en observaciones de primer orden y de segundo orden. Para las primeras se aplicó el análisis documental y la observación directa, y para las segundas, entrevistas, cuestionarios y trabajos grupales. Todo el escrutinio requirió un sistemático planeamiento, registro y correspondiente chequeo y control.

La información fundamental se obtuvo mediante los métodos y técnicas detallados a continuación:

1. Entrevistas en profundidad a todos los principales ejecutivos y profesionales directamente relacionados con los procesos de implantación de la cultura de calidad total. Por medio de estos instrumentos se abordó la situación actual y reciente de la empresa, su historia y los diversos hitos de su desarrollo desde la perspectiva de sus miembros clave.
2. Entrevistas individuales a más de una docena de informantes calificados con base en un muestreo cualitativo y estructural. A los seleccionados se les aplicó una pauta semiestructurada que cubría un conjunto de ítems culturales relevantes.
3. Aplicación de un cuestionario, anónimo y autoadministrado, a la totalidad de los miembros de la empresa, el cual contenía 90 ítems que reflejaban conocimientos, actitudes, expectativas y valoraciones, todos ellos relacionados con la cultura de calidad total,² presentados en una escala de diferencial semántico, desde “totalmente de acuerdo” hasta “totalmente en desacuerdo”.

¹ Para la empresa calidad total significaba no producir, recibir, ni entregar un producto o servicio defectuoso. Entre sus principios destacaban la plena satisfacción del cliente, el permanente mejoramiento de los procesos, la plena cooperación y respeto a las personas, y una toma de decisiones basada en hechos y utilizando ampliamente técnicas estadísticas.

² Por ejemplo: “En esta empresa nos estimulan para que hagamos sugerencias para mejorar las cosas” o “En esta empresa lo normal es trabajar bajo alta presión”.

4. Aplicación de un cuestionario de historias laborales a una muestra de cien empleados, consistente en diez historias o situaciones relativas a temas laborales, ante las cuales se presentaban tres alternativas,³ y de un instrumento para detectar y medir valores organizacionales vigentes en la empresa compuesto por 29 afirmaciones.
5. Diez grupos focales conformados siguiendo la estructura de la empresa, en los cuales se desarrollaban discusiones de los resultados de las entrevistas y de los datos agregados de la encuesta sociológica y tenían por objetivo generar espacios para la coconstrucción de un diagnóstico de la organización.

Salvo el cuestionario, construido y analizado siguiendo los procedimientos clásicos de una encuesta y de una batería de tests motivacionales, el resto de los instrumentos respondió a los cánones de las metodologías cualitativas y sus resultados fueron examinados bajo los criterios tradicionales de estas aproximaciones (Rodríguez, 1992).⁴

Todos los procedimientos metodológicos se enmarcaron dentro de la conceptualización luhmanniana de las organizaciones como sistemas cerrados en sus operaciones decisionales y cuyas posibilidades de cambios sólo pueden sustentarse en las posibilidades presentes en ellos (Arnold y Rodríguez, 1992), de ahí la importancia de la presentación y discusión conjunta de los resultados que iban alcanzándose en las diversas etapas del estudio.

³ Por ejemplo: "Tres personas están hablando sobre cómo les gusta hacer las cosas y cada una tiene diferente opinión. Una dijo: 'Lo que más me importa a mí es acabar muchas cosas y hacerlas tan bien o mejor que los demás. Me gusta ver resultados y creo que vale la pena trabajar para conseguirlos'. La otra comentó: 'Lo que más me importa a mí es hacer las cosas que más me acomoden. No me importa si no tengo buenos resultados si puedo gozar de la vida'. La tercera persona agregó: 'A mí lo que más me importa es aprender de las cosas que hago para poder hacerlas mejor'. 1) A su juicio, ¿cuál de estas personas tiene la mejor manera de pensar?: 2) ¿Cuál elegiría en segundo lugar?: 3) ¿Cuál de estas maneras cree usted que elegiría la mayoría de la gente de aquí?: 4) ¿A cuál de estas personas se parece más usted?"

⁴ Las entrevistas fueron los principales instrumentos utilizados y su idea básica consistió en hacer transitar a los informantes por la historia de la empresa, a objeto de identificar y describir eventos claves y la manera como son recordados. La selección de los entrevistados tuvo por paso previo un conocimiento de la estructura formal e informal y para cautelar su representatividad, estadística o estructural, se garantizó su pertinencia en el contexto de la organización. En lo posible las entrevistas fueron grabadas íntegramente y se transcribieron, previa obtención del consentimiento de los entrevistados.

Un equipo multidisciplinario compuesto por antropólogos, psicólogos y sociólogos guió el estudio y condujo el análisis,⁵ el cual consideró tanto una imagen global de la empresa –*promedio corporativo o patrón cultural organizacional*– como la caracterización de sus principales divisiones o *subculturas*.

Resultados del diagnóstico

Antes de la implementación del proceso planificado de cambio se detectaron las siguientes características culturales de la empresa:

1. La organización estaba culturalmente fragmentada en parcialidades que respondían a distintos estilos culturales, con versiones propias de la historia y devenir organizacional, y que concernían a diferentes etapas y divisiones de la empresa. Todas ellas, salvo una, tenían estilos orientados a las *personas* o del tipo *individualistas y apatronados*; además eran abiertamente refractarias a un programa de cambio, y expresaban una extendida y explícita desconfianza frente a sus patrocinadores.
2. La membresía compartía pautas institucionalizadas comunes a la cultura laboral chilena (véase Rodríguez, 1991), como el autoritarismo, jefaturas paternalistas, exigencias explícitas de trato formal, temor al ridículo, entendimiento de los cambios como peligros, patrones generalizados de individualismo pero con necesidad de presencia de las jefaturas –“¿Cuándo los de arriba están en estas cosas?”.
3. Los “héroes” de la empresa eran inevitablemente figuras tradicionales llenas de virtudes personales y eran vistos como figuras protectoras y guías seguros –“preocupados por uno”–, aun cuando su régimen de autoridad era autocrático y basado en la obediencia y la lealtad.
4. El personal nacional identificaba a los altos ejecutivos (estadounidenses) como extraños destinados para presionarlos en sus trabajos. Las propuestas de cambio emanadas de estos directivos y de sus cercanos locales se consideraban ajenas y desmedidas. Había un sentimiento generalizado de estar puestos a prueba y ser, para la casa matriz, “un laboratorio de experimentación”. Esta visión no desmentía su reconocimiento como los “dueños del negocio” y muchas actividades reforzaban esta dependencia, al punto que

⁵ Dirigido por el doctor Darío Rodríguez, la psicóloga Carolina Bozzo y el autor de esta presentación.

al inglés se le definía como el lenguaje de la compañía. Quienes se relacionaban con los directivos extranjeros tenían por apelativo “los gringos chilenos” y gozaban de más prestigio.

5. Los miembros más antiguos de la empresa transmitían historias organizacionales pobladas con recuerdos de las penosas experiencias de despidos y arbitrariedades que acompañaron la toma de control de la planta por parte de sus actuales propietarios (1978) y el proceso de racionalización que prosiguió cuatro años después –“se hizo una limpieza a fondo”.
6. Narraciones organizacionales, permanentemente comentadas, enseñaban cualquier asomo de resistencia a las jefaturas como fuente de problemas. En consecuencia, nadie podía aparecer oponiéndose públicamente al cambio por temor a ser discriminado como “conflictivo” o “díscolo”. La idea era que “discutir una orden puede significar ir a la calle”.
7. Como consecuencia de recientes políticas de personal, un segmento de la membresía empezaba a desacoplarse de la historia de la misma. En ellos ganaban fuerza las relaciones contractuales, los indicadores objetivos, la capacitación y la acreditación de los estudios formales. Sus salas de reuniones tenían letreros del tipo: “Confiamos en Dios... los demás sírvanse traer datos concretos!”⁶ Esta modalidad acrecentaba el individualismo, una orientación al cumplimiento de indicadores y una predilección por los cambios tecnológicos por sobre los relativos a la gestión y organización del trabajo.

A partir del análisis del diagnóstico anterior, los consultores concordaron en que muchas de las presunciones culturales vigentes eran obstáculos para la implantación de una estrategia de calidad total. Específicamente, la necesidad de cambio no estaba incorporada, ni existía un compromiso para iniciar esfuerzos en ese sentido. Había una extendida desconfianza en que el proceso se sostuviera a lo largo del tiempo. Pero las formas de resistencia y aceptación al “experimento” no eran uniformes o abiertas.

El personal, bastante acostumbrado a ser exigido con amenazas, se protegía en el cumplimiento formal pero sin la confianza necesaria para incorporarse a un nuevo compromiso; los liderazgos continuaban asociados con imágenes paternalistas, se añoraban los guías seguros y las demostraciones afectivas de los jefes. El retraimiento y aislamiento lingüístico de las jefaturas máximas reforzaba estas

⁶ Así se recogía el principio del *habla con datos*, esto es: convertir los problemas en datos, resolverlos con datos y tomar decisiones con datos.

conductas cautelosas. Todo lo anterior repercutía en un clima organizacional inestable frente al cambio. La empresa estaba sobrecargada de comunicaciones extraoficiales y el rumor había llegado a institucionalizarse en volantes clandestinos donde se interpretaban negativamente las nuevas directrices.

Los directivos miraban con sospecha las afiliaciones y acciones sindicales y estas asociaciones desconfiaban de las nuevas políticas. Los trabajadores suponían que a los jefes no les gustaban los sindicalizados y ello se interpretaba como otra arbitrariedad destinada a desprotegerlos.

Una segunda etapa diagnóstica permitió identificar, en forma precisa, las siguientes debilidades y principales obstáculos organizacionales para enfrentar un cambio cultural de envergadura:

1. Desconfianza generalizada en propuestas consideradas modas pasajeras que pronto iban a ser dejadas de lado –“se han cambiado los eslóganes cada año”–. Incluso entre sus potenciales adherentes –nos referimos a los niveles gerenciales– las ideas de cambio eran recibidas con escepticismo y poca credibilidad.
2. La mayoría de los trabajadores preveía que aun cuando se lograran introducir cambios, sólo serían superficiales –“maquillajes”–, y con base en cumplimientos formales ante la amenaza y el temor.
3. El personal quería claridad en los beneficios y compensaciones antes de abandonar la seguridad de sus rutinas y no aceptaba formas desgastadas de incentivos que denominaban, en sus términos, “la administración del flautito” o el incentivo de las “corbatitas”.
4. Implícitamente se concebía que la calidad y la productividad eran fuerzas contradictorias y que la empresa, en su búsqueda de rentabilidad, se interesaba más por lo segundo. Esta idea se fundamentaba en la experiencia de una administración fragmentada que enfatizaba los resultados de corto plazo, situación que contradecía abiertamente los principios de la cultura de calidad total.
5. La carencia de liderazgos *transformacionales* capaces de generar cambios globales en las suposiciones de la membresía, por parte de los promotores del cambio, se acrecentaba con las actitudes de los responsables extranjeros de la empresa y de algunos de los altos directivos nacionales, cuya falta de presencia y compromiso visible con la marcha de la planta afectaba la moral de los miembros locales.
6. Recientes cambios a programas de trabajo basados en indicadores de desempeño reforzaban la competencia grupal o individual, contradiciéndose

con el desarrollo de los intereses corporativos requeridos para las operaciones del trabajo en equipo, propios de la calidad total.

7. Parte de los directivos reaccionaba negativamente frente a los diagnósticos, desconociendo sus alcances y cuestionando sus procedimientos. De hecho, el proceso de sensibilización para vencer sus resistencias e incorporar este grupo al proceso produjo un significativo atraso en las etapas iniciales de la intervención.⁷

La palanca del cambio

Con respecto a los potenciales disponibles y percibidos para enfrentar los desafíos del cambio cultural se destacaban los siguientes:

1. Una cultura, a nivel declarativo, que se manifestaba favorable a los cambios y dispuesta a enriarse en la propuesta de la calidad total –“esto es porque hemos debido perfeccionarnos, luchar por un lugar en la empresa, dar el máximo”–. Lo anterior se apoyaba en una fuerte orientación positiva hacia el futuro.
2. Un estilo cultural fuertemente compartido que respaldaba valóricamente cualquier intento de incrementar la perfección técnica en las operaciones de la empresa, y que tenía como base la idea de ser sobrevivientes de un proceso de racionalización –“los que quedamos fuimos los mejores”.
3. Una imagen corporativa positiva y el sentimiento de ser un modelo de empresa destacada en el rubro y en comparación con las otras filiales latinoamericanas de la transnacional.
4. Sus profesionales estaban informados y muy conscientes de la crítica situación del mercado internacional en su industria y estaban, por ello, dispuestos a “seguirse sacrificando”.
5. Había consenso en que las formas de organización del trabajo eran superiores a las de otras empresas nacionales y existía conciencia entre el personal de que tenían un buen empleo, aunque muy demandante –“en esta empresa los que la mueven son los estresados”.

⁷ En este plano las contrapartes internas jugaron un rol fundamental e insustituible como medios de apoyo y soporte del proceso.

Actividades de intervención

El proceso de cambio cultural se inició con un programa masivo, pero segmentado, de sensibilización teórica y práctica con la cultura de calidad total y una generalizada discusión sobre los principios administrativos derivados de la filosofía del *kaizen*.⁸

Se realizaron seminarios intensivos en todos los estamentos, ello implicó viajes de los miembros del Comité Ejecutivo de la empresa a la casa matriz en los Estados Unidos. El tiempo ocupado en esta etapa fue de un año y medio. Paralelamente, se intervino el sistema de reclutamiento, selección y despidos y se diseñó una nueva política de contratación y de disciplina laboral que aseguraba que los trabajadores sólo podrían ser despedidos en casos muy justificados y ante faltas objetivas de eficiencia. Se diseñaron planes de retiros voluntarios y los movimientos estacionales de la población de trabajadores se amortiguaron con externalizaciones y la contratación de personal transitorio.

La unidad organizacional se sumó trabajando las primeras etapas de la planificación estratégica, definiendo los temas de la visión y la misión de la empresa y se construyó participativamente una Guía de los Valores Organizacionales de la empresa. La autorresponsabilidad y el fomento al trabajo en equipo fueron reforzados al suprimir los puestos de supervisores y reubicando a sus ocupantes.

En cuanto a los niveles profesionales se facilitaron convenios para iniciar masivamente estudios de posgrado en administración en una prestigiosa universidad privada, y cuyo objetivo fue el de introducir y generalizar el concepto de negocio corporativo en todo ese estamento. Todo el proceso fue supervisado por una unidad creada específicamente con tal objeto y que se instituyó como una Coordinación en Calidad Total dependiente de la gerencia corporativa.

En síntesis, las condiciones establecidas como necesarias para el inicio del cambio cultural pueden ser sistematizadas de la siguiente forma:

- a) Contar con un diagnóstico organizacional validado por los miembros clave de la organización y claramente orientado por la visión de futuro trazada por los mismos para la organización.⁹

⁸ Para la aplicación administrativa de esta postura (kai = cambio, zen = bueno –para mejor–; es decir: progreso constante) véase Holpp (1989).

⁹ En este sentido se ratifica la idea de que el consultor llamado a realizar un diagnóstico ocupa el rol de facilitador. Su función consiste en inducir a la organización a reflexionar sobre sí misma. Sus constataciones son enriquecidas con las visiones e interpretaciones de la membresía, dando cuenta de sus puntos ciegos, es decir, lo que ésta no puede ver dado que, precisamente, se es parte de ella. Un buen diagnóstico cultural debe ser siempre un autodiagnóstico elaborado por los propios involucrados.

- b) Comprometer a la cumbre estratégica y demás miembros clave de la organización con los principios y objetivos del proceso de cambio, de la necesidad del mismo y de su carácter cualitativo.
- c) Generalizar la idea de que los objetivos del cambio cultural sólo pueden alcanzarse gradual y progresivamente.
- d) Predisponer actitudes favorables, aunando los intereses organizacionales con los de su membresía, en las primeras fases.
- e) Definir una línea base de partida y retroalimentar los desempeños y operaciones estableciendo indicadores explícitos que permitan su seguimiento y evaluaciones.
- f) Aplicar medidas de corto plazo señalando, simbólicamente y corporativamente, hitos en el desarrollo del proceso de cambio y entregando señales claras sobre su consistencia e irreversibilidad.

Con lo anterior se fue construyendo la “nueva” mentalidad. Trabajadores más preparados y alienados con los intereses y objetivos de la empresa (aun cuando menos dependientes e involucrados) y con altos niveles de sentido de responsabilidad corporativa –“yo creo que si trabajamos más duro y nos colocamos la camiseta de la empresa a la larga nos beneficiaremos con mejores sueldos y mayores beneficios para todos nosotros”.

Caracterización y evaluación del cambio cultural

Durante los años transcurridos desde el primer estudio se produjeron importantes cambios. Éstos fueron reconocidos y valorados por el personal e implicaron modificaciones significativas, tanto en el clima de la organización, como en su cultura corporativa. Específicamente, los nuevos diagnósticos indicaron un aumento del entusiasmo y compromiso de los trabajadores ante los logros obtenidos después de incorporar la calidad total en sus operaciones. En forma paulatina, fue aceptándose que la empresa se orientaba a una productividad con una calidad directamente relacionada con el aumento de sus beneficios económicos, pero que éstos influirían en los beneficios brindados por la empresa –“si los gringos no ganan plata, se van a llevar sus inversiones a donde les den mejores resultados”.

Se constató que la misma estrategia de calidad total empezó a constituirse en una premisa generalizada. La persistencia de rasgos de autoritarismo por parte de las jefaturas, los tratos y privilegios discriminatorios, la orientación hacia la cantidad y la falta de información y políticas claras pasaron a ser señales de no

compromiso con la calidad total. Es decir, la propuesta de cambio se transformó en la norma en uso. Altos niveles de autoexigencia fueron considerados normales y adecuados, y el deseo de capacitarse, asumir responsabilidades, escuchar opiniones, delegar y hacer prevalecer la calidad sobre la cantidad empezó a representar las formas correctas de la operación organizacional.¹⁰

Estos resultados se alcanzaron superando muchos obstáculos. Uno de ellos fue conformar una base de confianza. En un principio se veía la implantación de la calidad total como un medio para rebajar los pagos de horas extraordinarias y aumentar las cargas de trabajo. En segundo lugar, fue necesario enfrentar una cultura paternalista de trabajadores que esperaban instrucciones y de jefes autoritarios con sus subordinados, dispuestos a ordenar más que a escuchar. En tercer lugar, y estrechamente ligado a lo anterior, se hizo necesario convencer a jefes y a subordinados de la importancia de delegar, de aceptar tanto proposiciones como sugerencias y críticas, y de asumir responsabilidades mayores. Finalmente, las diversas variantes culturales –subculturas– que coexistían fueron desperfilándose para dar paso a la formación de una nueva cultura corporativa con la cual se identificaba su membresía.

Los cambios fueron impulsados con criterios de desempeño claros pero con altas exigencias, nadie podía asegurar su futuro en la organización si no rendía de acuerdo a lo esperado; la opinión general fue que “nadie estaba seguro”. No se ocultaba que la empresa debía dar buenos resultados económicos a sus accionistas y que, para ello, era un requisito trabajar más y adaptarse a los cambios. Ello generó una sólida cultura, donde se disminuyeron las distancias jerárquicas, se desarrolló el sentimiento de la autorresponsabilidad incentivándose la polifuncionalidad entre el personal operativo de apoyo, se mejoraron las comunicaciones y se suponía que las decisiones eran –y debían ser– tomadas por los más capaces (y no necesariamente por consensos).

Todo lo anterior da las bases de un impresionante cambio en la cultura organizacional; algunos de sus rasgos más relevantes se destacan a continuación:

1. *De la cultura del temor a la cultura de la autoexigencia.* Una característica bastante extendida en la organización, como la presencia del temor y sus temas colaterales (desconfianza), fue considerada y discutida en diversos seminarios internos. Se trataba de cambiar una impronta cultural conformada con efectivas malas experiencias, dificultades para predecir la propia

¹⁰ En principio, los nuevos valores eran autoatribuidos y las formas tradicionalistas eran extendidas a los otros.

suerte, y la inexistencia de indicadores claros y sistemáticos que apuntaran a una carrera laboral. Una fuente importante del temor se encontraba en los recuerdos de despidos masivos manejados arbitrariamente, los cuales dejaron de producirse. No obstante lo anterior, algunos rasgos de tal miedo revelaron su permanencia bajo la forma de aprensiones, como ocurría con los cursos de nivelación de enseñanza que, aunque no eran obligatorios, se percibían como tales, pues quienes no se inscribían eran vistos como poco comprometidos, y los inscritos que fracasaban, como incapaces de integrarse al exigente programa de mejoramiento continuo –“si no nos inscribimos pueden considerarnos como poco motivados; si nos inscribimos y nos va mal, nos pueden considerar incapaces”–. Como se aprecia, el temor se acopló con las demandas crecientes de calidad total y con las autoexigencias de perfeccionismo requeridas por quienes internalizan la idea de mejoramiento continuo.¹¹

2. *Cambios en los estilos de comunicación y liderazgo.* Se revirtió la valoración del compromiso organizacional observado en los ejecutivos extranjeros con la implantación de la estrategia de calidad. La idea de que la calidad total fuera tan sólo un *logo* o “moda pasajera” perdió aceptación y la mayoría del personal se sentía involucrado con una gerencia que les informaba acerca de sus planes y proyectos. Se percibió positivamente el desarrollo reciente de la empresa, y la noción de que estaría siendo mejor dirigida reunió los mayores acuerdos. Así quedaba indicada una buena recepción de las nuevas estrategias. Se destacaba la valoración de las relaciones de trabajo, especialmente el interés de los jefes por recibir las opiniones de sus trabajadores, y éstos en su mayoría se sentían acogidos y escuchados cuando proponían nuevas ideas sobre sus trabajos. Unas áreas, especialmente las relacionadas con los procesos de manufacturas, institucionalizaron los “minutos de confianza” o momentos de intercambio francos y el uso generalizado del tuteo entre superiores y subordinados con políticas de puertas abiertas. Se consolidó una estructura de organización de estilo matricial, e incluso se empezó a discutir de manera abierta la presunta discriminación de las mujeres en la empresa.

¹¹ Esto llevó a visualizar la edad como un problema: “es difícil estar adaptado si uno va envejeciendo”, y también a prácticas disfuncionales, por ejemplo, ocultar defectos o accidentes para no perjudicar las estadísticas de calidad –“los jefes informan hacia arriba lo bueno, pero no lo malo, sobre todo las cosas que escapan de sus manos”.

Importa señalar que todas estas prácticas, hoy comunes en empresas y en algunos servicios públicos, fueron iniciadas por la organización que analizamos. Ello tuvo por consecuencia que durante muchos años sus ejecutivos fueran llamados a dictar seminarios nacionales e internacionales sobre su experiencia; algunos de los profesionales implicados directamente con el proceso de cambio organizacional empezaron a desarrollar tareas como consultores externos, la casa matriz tradujo y difundió la experiencia en sus otras filiales, y muchas empresas nacionales vieron un modelo para su propia reestructuración. Como efecto colateral, una vez autorizada la publicación de parte de este proceso se le empezó a tratar como caso de estudio en los programas de los MBA de muchas universidades en Chile, México y los Estados Unidos (Dávila y Martínez, 1999).

Comentarios finales

Desde la reflexión de esta experiencia se destaca que el éxito logrado en la consolidación de una cultura de calidad total estuvo marcado desde su mismo inicio. Específicamente, en el momento en que los directivos de la empresa se propusieron conocer de manera sistemática las condiciones de su organización, hicieron suyo el diagnóstico de su cultura (cuyo proceso de aceptación duró más de un año) y tomaron decisiones para autointervenirse en dirección a sus nuevos objetivos y no como respuestas formales, con poco sentido, a presiones externas. Recordemos que las decisiones que constituyen a las organizaciones y posibilitan sus continuidades y cambios se producen mediante otras decisiones y que este componente organizacional no está naturalmente disponible en el entorno, sólo puede ser un artefacto de la organización misma.

Así, la clásica pregunta: ¿puede cambiarse una cultura organizacional? se responde afirmativamente, pero siempre que se respeten sus propias dinámicas y se asuma la coherencia necesaria entre éstas y los modelos organizacionales que se les proponen. Desde el constructivismo este fenómeno de cambio organizacional se interpreta como el desarrollo de la capacidad de experimentar los efectos de la autoobservación en las sucesivas operaciones para iniciar desde allí las modificaciones estructurales deseadas.

A partir de la perspectiva sistémica, la cual guió las acciones de los consultores, el caso expuesto confirma que todo proceso de cambio organizacional esta sujeto a una determinación estructural. Es evidente que un sistema de consultoría puede contribuir a movilizar a una organización –devolviendo observaciones, por ejemplo– pero no cuenta con medios para producir en ella cambios predecibles. Desde

la perspectiva de la *sociopoiesis* esto quiere decir que las operaciones de observación organizacionales están limitadas por sus propias estructuras en un operar autoclausurado. Lo anterior significa que sólo se puede perturbar a las organizaciones para proyectar en ellas los estados futuros deseados, pero ellas son las que se cambian, sólo en su interior, y con sus exclusivas e insustituibles operaciones decisionales pueden discriminar, distinguir e implementar con éxito las nuevas propuestas.

La lección es que los cambios intentados desde dentro del sentido organizacional, es decir sobre el conocimiento de su fondo cultural, pueden presuponerse con mayores posibilidades de culminar con éxito. Ello significa que para los cambios organizacionales sólo se consideran alternativas viables aquellas posibles de visibilizar endógenamente. Un observador externo, los consultores por ejemplo, sólo facilita la reintroducción en la comunicación organizacional de alternativas invisibles para el sistema, con el fin de aumentar su variedad y opciones de selección, pero no eligen por la organización. En definitiva, su función consiste en movilizar las capacidades de observación y en multiplicar los planos a ser tomados en cuenta. Para ello aumentan la complejidad organizacional.

Es en la organización donde se definen los criterios que hacen posible su transformación y cambio; sólo en ella se conciben las comunicaciones como relevantes para sus operaciones decisionales internas. El desafío de la intervención organizacional, entonces, pasa a ser cómo ayudar a las empresas a potenciar sus esquemas de distinción y considerar posibilidades no contempladas o anteriormente negadas y consolidar las seleccionadas con decisiones de corto, mediano y largo plazo. En este punto debe resaltarse que estas operaciones están sujetas a las determinaciones propias de todo proceso comunicativo. Esta indicación explica la importante industria orientada a favorecer las comunicaciones estratégicas y al desarrollo de habilidades para la seducción de auditorios organizacionales.

Para concluir digamos que, no obstante su eficacia, prácticas exitosas de consultoría como la expuesta no son muy generalizables. Para las empresas este tipo de procesos de cambio implica arriesgar la obtención de rentabilidades de corto plazo con el fin de consolidar formas de organización más competitivas, y para sus directivos conmocionan sus estructuras de poder; sus propias determinaciones los desalientan.

Esto se comprende mejor atendiendo a que, para que las premisas culturales preexistentes funcionen, deben operar como incuestionables y transparentes, es decir, como formas "naturales" de plantearse el mundo de y desde la organización. Modificarlas es difícil, más aún cuando quienes deben decidir su cambio son también productos de aquéllas y desde allí ven y seleccionan sus posibilidades.

No en vano los cambios organizacionales importantes se aparejan con fusiones de empresas, alianzas, renovaciones en las altas direcciones y, en general, con fuertes crisis que perturban drásticamente el rumbo organizacional normal, llevando a las organizaciones a reflexionar sobre sí mismas y a sus responsables a pedir consejo externo.

Indudablemente las condiciones del entorno y las competencias de sus directivos o criterios racionales-técnicos son factores influyentes en un cambio, pero del todo insuficientes; por ello hemos destacado, con el apoyo del instrumental teórico sistémico, el valor de la mirada interna a las operaciones organizacionales. Frente a lo expuesto, una de las sugerencias más relevantes originada del análisis de esta experiencia es la que marca otras interrogantes para los estudios organizacionales, a saber: ¿cuáles son las condiciones que llevan a una organización a tomar decisiones para iniciar procesos de cambios, que vayan más allá de ajustes periféricos e impliquen efectivas, profundas y exitosas reestructuraciones en sus formas de organizar el trabajo? Nuestra hipótesis apuesta a que, si bien estas condiciones no pueden ser previstas, su conocimiento puede ser adelantado con adecuados estudios culturales.

Finalmente, pensando en quienes evalúan los estudios organizacionales como meros apoyos a un interés privado, ajeno a los grandes problemas contemporáneos, planteamos que comprender y modelar organizaciones, de las que dependemos tanto, ha pasado de ser una necesidad estratégica a un imperativo para quienes buscan mejorar el mundo. Esperamos que este trabajo contribuya a estimular nuevas líneas de investigación y a desarrollar tecnologías más eficaces para el cambio organizacional.

Bibliografía

Arnold, Marcelo

1991 “Antropología social aplicada en organizaciones económicas y participacionales”, en *Revista Chilena de Antropología*, núm. 10, pp. 81-97.

2003 “Fundamentos del constructivismo sociopoietico”, en *Cinta de Moebio*, núm. 18, *Revista Electrónica de Epistemología de las Ciencias Sociales*, Facultad de Ciencias Sociales-Universidad de Chile [disponible en: <http://www.moebio.uchile.cl> y en: <http://www.moebio.uchile.cl/18/frames05.htm>].

Arnold, Marcelo, y Darío Rodríguez

1992 “Las organizaciones: observaciones teóricas y proyecciones para la observación sociocultural”, en *Revista Chilena de Antropología*, núm. 11, pp. 87-94.

- Dávila, Anabella, y Nora Martínez, eds.
 1999 *Cultura en organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey/Siglo XXI Editores, México, 254 pp.
- Denison, Daniel
 1991 *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Fondo Editorial Legis, Bogotá, 229 pp.
- Hofstede, Geert, et al.
 1990 "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", en *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 35, pp. 286-316.
- Holpp, Lawrence
 1989 "Achievement Motivation and Kaizen", en *Training & Development Journal*, octubre, pp. 28-36.
- Kotter, John, y James Heskett
 1995 *Cultura de empresa y rentabilidad*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 239 pp.
- Kras, Eva
 1990 *Cultura gerencial: México-Estados Unidos*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 95 pp.
- Luhmann, Niklas
 1998 *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Francfort del Meno, 900 pp.
- Rodríguez, Darío
 1991 "¿Un modelo japonés o uno propio?", en *Revista de Estudios Sociales*, núm. 67, Santiago de Chile, pp. 69-77.
 1992 *Diagnóstico organizacional*, Ediciones Universidad Católica de Chile, Vicerrectoría Académica, Santiago, 192 pp.