

DEL LIBRO: GESTION ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS PARA SU ESTUDIO

AUTOR: DARIO RODRIGUEZ M.

INSTITUTO DE SOCIOLOGIA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

CAPITULO XI:

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CULTURA LATINOAMERICANA

La cultura organizacional es un tema que hoy por hoy interesa a todos quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Expertos y clientes miran esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis, esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento. El tema de la cultura ofrece una perspectiva para observar más profundamente la organización, para entenderla en forma holística, para comprender la importancia de los símbolos, para -por fin- entender la relación entre la organización y su entorno, para darse cuenta que la relación del hombre con su ambiente social y material se encuentra definida por los mismos seres humanos y que en esta definición, se abren y se cierran posibilidades.

11.1. Cultura organizacional

Aunque es probable que quien haya utilizado por primera vez el término cultura organizacional, según el uso que se popularizó en nuestros días haya sido Andrew Pettigrew en 1979, su mayor difusión se la debemos a Edgar Schein. Este autor, en un esfuerzo por delimitar claramente el concepto, para revestirlo de la rigurosidad necesaria para el trabajo académico, señaló algunos usos habituales del concepto de cultura:

- a) Comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos.
- b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- c) Valores dominantes aceptados por la organización.
- d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y/o clientes.
- e) Reglas del juego que operan en la empresa.
- f) Clima laboral.

Dice Schein (1988a) que todos los sentidos aludidos reflejan la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia de ella. Schein opina que el término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización. Estas presunciones operan en forma inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna.

A esta influyente definición de cultura organizacional acuñada por Schein, es posible hacerle el antiguo reparo que Merton en 1949 hizo a los antropólogos funcionalistas. En efecto, sostener que la cultura consta sólo de respuestas que han demostrado históricamente su eficiencia, puede llevar a pensar que si un determinado rasgo cultural tiene lugar en una organización, es porque es necesario y conveniente, por lo que resulta altamente inconveniente intentar modificarlo. No obstante, la historia del estudio de las culturas está plena de ejemplos que demuestran no sólo lo ineficaz, sino incluso lo dañino de algunas costumbres fuertemente enclavadas en culturas determinadas. Si bien es cierto que la moderna práctica médica recurre en ocasiones a la medicina popular, no es menos cierto que algunas prácticas de esta misma medicina popular son altamente contraproducentes. Por lo tanto, desearíamos matizar

el concepto de cultura propuesto por Schein, señalando que no todo elemento en una cultura organizacional es positivo, ni necesario, ni indispensable. Esto nos abre el camino para intentar el estudio de las culturas organizacionales empíricas y, también, para atrevernos a proponer los cambios que parezcan convenientes. De hecho, el propio Schein incurre en la grave contradicción de proponer modos de intervención y cambio en algo que no sería conveniente modificar.

El concepto de cultura encuentra escasa acogida en la teoría de Niklas Luhmann. Él piensa que un concepto que se sustenta en la particularidad no resulta muy apropiado para trabajar con él sociológicamente, sea en términos comparativos o -como su punto de partida habitual- desde la afirmación de la diferencia, en lugar de hacerlo desde la afirmación de la identidad, como sería una postura culturalista.

A pesar de lo anterior y, dado que este concepto se ha desarrollado fuertemente en la sociología organizacional de la década de los ochenta, he tratado de elaborar una definición de cultura organizacional coherente con la perspectiva luhmanniana. En una conversación personal sostenida con el propio profesor Luhmann, durante el mes de octubre de 1993, en Ciudad de México, puse a su consideración esta definición de cultura y él contestó que efectivamente podría ser una conceptualización apropiada para el tema de los valores prevaletentes en un sistema organizacional determinado¹.

Dado nuestro punto de partida que considera a la organización como un sistema autopoiético de decisiones, definiremos cultura organizacional como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional.

¹ Esta opinión la reafirmó, posteriormente, en su libro *Organisation und Entscheidung*, (2000: 239-249).

Estas premisas aparecen como indecibles e indecibles, es decir, como si ellas mismas no fueran producto de una decisión. En ese sentido, las premisas que constituyen la cultura organizacional no parecen ser fáciles de cambiar intencionalmente, ni se tiene conciencia clara de su cambio en el tiempo. Sin embargo, estas premisas varían según la organización va derivando en acoplamiento estructural con su entorno. La cultura organizacional, por consiguiente, constituye una expresión del estar de la organización en el mundo. La cultura organizacional es la explicación que la organización se da de su estar en el mundo. Cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización tenga como válidas para este devenir; y también, cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos autorreflexivos de la organización.

La cultura organizacional no contiene todas las premisas del decidir organizacional. Hemos visto que cada decisión de mayor nivel jerárquico constituye una premisa para el decidir de los subordinados. Existen, además programas de decisiones, entre los que se pueden distinguir los programas condicionales y los programas de fines. Estos programas constan también de premisas para la toma de decisiones en la organización. Sin embargo, todos estos programas han sido implementados por alguna decisión y este origen decisional queda impreso en la historia de la organización y en la del programa mismo.

Las premisas que constituyen la cultura organizacional, en cambio, son vistas como indecibles e indecibles. Esto permite hacer una diferencia fundamental: la cultura considera todas aquellas formulaciones que no pueden ser resueltas por la vía expedita de la decisión. Aunque las premisas que constituyen la cultura -como todo evento organizacional- han sido también generadas por decisiones, no se las reconoce como tales. Se ha perdido la pista de su origen y no se puede adjudicar su

aparición a ninguna decisión determinada. Tampoco se puede encontrar en ellas -como en las decisiones- una finalidad clara. No se construyen *para* enmarcar el decidir, ni *para* resguardar determinados principios o valores, ni *para* señalar ciertos límites, ni para nada que pueda ser visto como un objetivo perseguido con la formulación de alguna de estas premisas. Estas premisas, simplemente existen, como si nunca hubieran sido decididas y, por lo mismo, tampoco se puede decidir que dejen de existir o que dejen de operar como premisas del decidir organizacional. Ni siquiera es posible alterarlas -modificarlas, adaptarlas, hacerlas más sensibles a la experiencia- por medio de decisiones.

La cultura organizacional, por lo tanto:

- a) Varía constantemente.
- b) Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.
- c) No puede ser cambiada por decreto.
- d) No es visible para quienes están dentro de ella, como el acento que no captamos en los miembros de nuestro país y sí en los de otros: nos parece "natural" hablar como lo hacemos nosotros, son los argentinos, peruanos, colombianos, españoles, etc., quienes hablan "distinto" o "con acento" o "raro".
- e) Se transmite a los nuevos miembros. Los mitos organizacionales son contados con deleite a los que recién ingresan y así, de manera no intencionada, éstos van siendo socializados en la cultura de la organización.
- f) Sólo puede ser vista en virtud a una intervención externa.

- g) Al ser hecha visible se abre paso a la posibilidad de su cambio, porque aparece en su contingencia, como selección entre posibilidades y no como la única forma "natural" de ver las cosas.
- h) A pesar de lo anterior, el cambio no es fácil, porque aunque se vea como una selección entre posibilidades, la tendencia es a verla como "la mejor selección posible".
- i) Aunque sea vista como "la mejor selección posible", en la práctica sólo es "una selección posible". A menudo las culturas contienen elementos que no sólo no corresponden a "la mejor selección posible", sino que son francamente poco convenientes, medido esto en términos funcionales.
- j) Dado que la cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y, por consiguiente, las posibilidades que se abren y se cierran desde él.

11.2. El cambio de la cultura organizacional

Una demanda frecuente a que se ven enfrentados los consultores organizacionales, dice relación con el deseo que expresan altos ejecutivos y empresarios de hacer intervenciones destinadas a cambiar la cultura de sus organizaciones, porque -según dicen- la actual resulta disfuncional para los propósitos que se han planteado.

Hemos visto que la cultura de una organización se encuentra en constante cambio. Este cambio tiene que ver con la vida misma de la organización y su acoplamiento estructural con el entorno. El hecho que la cultura varíe de manera permanente, sin embargo, no quiere decir que este cambio sea intencional ni predecible. Una organización es un sistema determinado estructuralmente, lo que no significa que no se lo pueda cambiar desde su entorno, sino que es

imposible determinar desde fuera cuáles serán las modificaciones que tendrá. El cambio de la cultura tiene que ver con la propia cultura y la intervención externa sólo puede gatillar cambios en ella.

A lo anterior, es necesario agregar que los cambios intentados en las culturas organizacionales frecuentemente tienen una duración corta. A pesar que los cambios se implementaron y parecían haber sido exitosos, al cabo de poco tiempo se ha demostrado su escasa permanencia. El motivo para esta resistencia al cambio de largo plazo puede encontrarse:

- a) En que el cambio sólo se haya planteado a nivel de discurso, sin que efectivamente haya ocurrido una modificación en la cultura. Aunque los promotores del cambio hayan quedado convencidos del éxito obtenido por su propuesta, ésta no ha trascendido. La cultura de organizaciones burocráticas tiene la capacidad de resistirse a los cambios mediante el expediente de asumirlos en el discurso (incorporando incluso el lenguaje apropiado), pero sin que este cambio de lenguaje vaya más allá.
- b) En que el cambio cultural haya sido superficial, vale decir, haya afectado sólo los niveles más asequibles de la cultura, que están definidos por los valores deseados organizacionalmente, por el *deber ser*. Es sabido que hay una cierta distancia -incluso en el comportamiento individual- entre el *deber ser* y el *ser*, de ahí se desprende que si el cambio sólo ha involucrado éste nivel, se aceptará que no se traduzca en acciones efectivas o que haya inconsistencias entre los valores asumidos y las prácticas organizacionales efectivas.
- c) En que el cambio haya tenido lugar en alguna subcultura de la organización, tal como la subcultura de los ejecutivos o la de los profesionales, que están más expuestos a la interacción con

otros ejecutivos y profesionales de otras organizaciones y, por esta razón, pueden entender mejor la necesidad del cambio.

Schein (1999), expone que una de las razones para la escasa duración de los cambios en las culturas organizacionales es la falta de alineamiento entre la cultura de los ejecutivos, la cultura de los ingenieros y la cultura de los operadores. Las dos primeras tienen características que trascienden los límites de una organización particular.

La *cultura de los ejecutivos*, es individualista, jerárquica, focalizada en una comprensión financiera de todo lo organizacional y orientada al riesgo y la competencia.

La *cultura de los ingenieros*, se basa en la tecnología y se orienta a la resolución de problemas. Tiene preferencias por los aspectos cuantitativos y busca mejorar la seguridad, la calidad de los productos por medio de diseños tecnológicos que superen los errores humanos.

La *cultura de los operadores*, por su parte, está más referida a las actividades específicas de la organización. En ella, se valora las personas y su aporte en conocimiento, habilidades y compromiso. Alta estima de la experiencia que se logra en el trabajo en la propia organización: "*Aquí las cosas se hacen de manera diferente*".

Como hemos visto, el cambio cultural deliberado tiene sus bemoles. No siempre es exitoso y, cuando parece haberse impuesto, puede ser pasajero, superficial o solamente discursivo. A pesar de todo, no obstante, se mantiene el interés por hacer esfuerzos en el sentido de buscar cambios en las culturas organizacionales.

El cambio -si se decide intentarlo- debe hacerse teniendo en cuenta que la cultura está formada por premisas del decidir

organizacional, **que aparecen como indecididas e indecidibles** y, por esta misma razón, sería paradójal intentar cambiar -a través de una decisión- una premisa del decidir. Sobre esta paradoja se sustenta el fracaso de los lemas y *slogans* que con frecuencia (e ingenuidad) hacen poner en lugar destacado los gerentes empeñados en lograr modificaciones sustanciales en las culturas de sus organizaciones.

El cambio en la cultura de una organización puede ser conseguido, pero es necesario conocer cuáles son los valores, las premisas del decidir, que conforman esta cultura, con el objeto de explotar sus fuerzas, antes que intentar modificarlos *a priori*.

En este sentido, la cultura organizacional no impide el cambio. De hecho ella misma es dinámica y cambiante, pero reduce el ámbito de alternativas o diversificaciones posibles. Desde un punto de vista sistémico, la cultura constituye un mecanismo de reducción de complejidad. Está compuesta por el conjunto de los esquemas de distinción que permiten a la organización relacionarse con su entorno. Ofrece un mundo disponible en el cual se desarrolla el quehacer organizacional.

Por lo mismo, lo importante es descubrir el campo de evoluciones posibles desde la propia cultura. Este es el problema y no se trata, por lo tanto, de cambiar o no cambiar.

La cultura es producto de la historia y determina creencias, valores y comportamientos que no se cuestionan. Es el patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas por la organización y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones de trabajadores mediante un proceso de aprendizaje. Como consecuencia de lo anterior, cambiarla significa desprenderse de un conjunto de referentes profundamente integrados. La mayor parte de estos referentes operan en un nivel prerreflexivo, pero si se los somete a examen, son definidos como la manera exitosa de enfrentar los problemas y no es fácil poner en duda lo que ha tenido éxito.

Al respecto, es interesante recordar que las premisas del decidir que conforman la cultura organizacional no son necesariamente producto de la experiencia, ni mucho menos de la experiencia exitosa. Tampoco son coherentes entre sí. Puede haber elementos culturales que incluso sean contradictorios entre sí. A pesar de esto, la cultura opera como si fuera un *reservoir* de experiencias y sabiduría, lo que hace difícil su cambio.

Se pueden provocar cambios en aspectos de la cultura organizacional, apoyándose en otros factores de la misma cultura. Una cultura organizacional, al estar constituida por un conjunto de esquemas de distinción que permiten observar organizacionalmente, configura un ámbito de observación, **no una visión única**. Las premisas de decisión que conforman la cultura son eso: **premisas, no decisiones concretas**. Esto quiere decir que lo que está culturalmente determinado es un campo de decisión, pero que -dentro de él- hay cabida para numerosas decisiones válidas. Si se descubre los parámetros de este campo, puede descubrirse también que lo que se denominaba cambio cultural corresponde más bien a la utilización de las mismas premisas del decidir organizacional, en un sentido diferente a como se habían usado hasta el momento.

Sin embargo, hay momentos en que se hace necesario definir ciertos cambios organizacionales profundos como cambios en la cultura organizacional, con el objeto de remarcar -de enfatizar- su relevancia y profundidad. El requisito para que este cambio sea efectivo, es la crisis. Esto quiere decir, que se debe tematizar la situación como crítica. La organización misma ha hecho crisis. Su explicación aceptada de su estar en el mundo ya no hace sentido y conduce a decisiones erróneas o desorientadas. La crisis, por consiguiente, consiste en la tematización en la comunicación organizacional de la desorientación provocada por la inadecuación de las premisas del decidir respecto a la situación que con ellas se debe enfrentar. La crisis, por lo tanto, remite a la

comunicación acerca de la imposibilidad de decidir adecuadamente y no a la imposibilidad efectiva de decidir adecuadamente.

Es posible, entonces, que la tematización de la crisis se realice como un modo de facilitar el cambio cultural. También puede ocurrir lo contrario, vale decir que una empresa se encuentre en una situación difícil -a juicio de un observador externo, o incluso, de algunos de sus miembros-, pero si la crisis no es transformada en el tema de la comunicación organizacional vinculante, es poco probable que lleve a decisiones efectivas.

En la intervención sobre una cultura, se siguen los siguientes principios:

- a) Existe una cultura. Toda organización tiene sus particularidades, que se expresan en un modo peculiar de ser. Las premisas del decidir organizacional son características de cada organización.
- b) Se requiere hacerla visible, conocerla. Para esto, es necesario un codiagnóstico. Como hemos visto, las culturas organizacionales son invisibles para quienes están inmersos en ellas. Si bien un recién llegado detecta, con facilidad, ciertos rasgos propios de la cultura organizacional, paulatinamente estos trazos se van desperfilando, haciéndose invisibles para él. Un observador externo puede ver los elementos propios de la cultura de la organización, pero es conveniente que el diagnóstico sea hecho en colaboración con personas pertenecientes al sistema organizacional, con el objeto de que ayuden a la interpretación de los rasgos culturales detectados.
- c) Los líderes de la organización, los héroes, las personas más respetadas, son quienes más pueden contribuir al cambio de los rasgos culturales que se desee modificar. Es conveniente que estas personas participen activamente en el proceso de intervención.

- d) Es necesario involucrar al máximo de miembros del sistema organizacional en el diagnóstico e intervención. Una cultura será más fácil de cambiar, si quienes la sustentan han participado en las diferentes etapas de la intervención. El diagnóstico y la intervención han de hacerse -y sentirse- propios. La forma de lograr esta apropiación por parte de los miembros del sistema organizacional es involucrándolos en el proceso. Para que la intervención sea efectiva tiene que ser una autointervención.
- e) La intervención debe estar orientada a la acción. No se cambia la cultura de una organización en términos abstractos, sino que se la orienta positivamente hacia el logro de determinados fines concretos.
- f) La cultura existente debe ser reconocida y valorada. Es conveniente apoyar en ella la palanca de Arquímedes, para lograr su propia modificación.
- g) Finalmente, el cambio cultural sólo debe intentarse en caso de ser estrictamente necesario. El cambio por el cambio no tiene ningún sentido para las culturas organizacionales y, por lo mismo, puede ser equivocado y perjudicial intentarlo si no hay una necesidad clara.

11.3 Cultura organizacional y cultura societal

La organización se encuentra inserta en un entorno formado por la sociedad. Hemos visto la forma que adopta la relación sociedad-organización en nuestra época. La organización considera a la sociedad como el entorno más amplio, de donde obtiene parte importante de las premisas para su decidir. Esto quiere decir, que la cultura organizacional es consistente con la cultura de la sociedad en que la organización está inserta: tanto el entorno

externo de la organización, como su entorno interno (sus propios miembros) implican para la organización premisas de decisión, que se incorporarán a su cultura.

Las organizaciones, sin embargo, no obtienen todas sus premisas de la sociedad. Parte importante de ellas surge como producto del propio quehacer organizacional, de la historia del decidir en la organización, de la historia del grupo humano que trabaja en la organización, de los antecedentes organizacionales que dieron origen a esta organización particular, etc.

Es así como, por ejemplo, las organizaciones que tienen antecedentes en la burocracia estatal -empresas privatizadas-, mantendrán elementos culturales propios de la burocracia fiscal. Las organizaciones que tienen antecedentes -aunque sea lejanos- de fundación y administración extranjera, tendrán un sello característico que permitirá diferenciarlas de sus similares. Las organizaciones que han resultado de la fusión de dos o más empresas, presentarán subculturas por un largo tiempo, hasta integrarlas sincréticamente en forma no siempre racional ni coherente. Las organizaciones que representan filiales de empresas transnacionales, también tendrán premisas culturales que obtienen de la cultura transnacional de esas empresas, unidas a otras provenientes de la sociedad en la que se encuentran insertas. Así, la cultura de la filial de IBM en México, Argentina o Chile será diferente a la de IBM Holanda, pero también diferente a la de otra empresa netamente mexicana, argentina o chilena, respectivamente.

11.4 Cultura y modelos organizacionales

El estudio de los modelos organizacionales es de fecha mucho más antigua que el de la cultura de las organizaciones. En este libro hemos remontado su historia hasta comienzos del siglo XX -en los trabajos de Weber, Taylor, Fayol- y hemos continuado describiendo su recorrido a lo largo de esa centuria con las investigaciones de Mc Gregor y la Escuela de Relaciones Humanas.

Esta historia de la modelística ha parecido acelerarse en las últimas décadas. En efecto, a principios del siglo XX se presenta lo que hoy conocemos como el modelo occidental de organización. Este modelo, en parte, es producto del trabajo académico de Max Weber; en parte, resultado del intento normativo de Taylor y Fayol; y -también en parte- producto de la experiencia de los primeros intentos de poner en práctica los principios de división del trabajo industrial mediante la cadena de montaje.

El modelo occidental -defendido por Weber, con el nombre de burocracia, como el modo más eficiente de organización- se mantuvo sin grandes cambios hasta que, a comienzos de la década del sesenta, Mc Gregor propuso sus teorías X e Y y, poco después, Burns y Stalker señalaron lo inadecuado que estaba resultando el modelo burocrático en la cambiante sociedad de la época.

La crítica de estos autores, sin embargo, no implicó un cambio de modelo, sino -en el mejor de los casos- modificaciones en el modelo clásico y -la mayoría de las veces- ni siquiera esto.

Podemos ver, por lo tanto, que los modelos organizacionales han permanecido incólumes (o con cambios menores) durante más de cincuenta años. La década del ochenta y parte de la del setenta, en cambio, fue sumamente fructífera en nuevos modelos. Así, se

empezó a hablar de empresarios internos, de excelencia empresarial; y, finalmente, de "modelo japonés".

La explicación para esta proliferación de modelos puede ser que -agotadas las otras formas posibles de obtener ventajas en la competencia económica y enfrentadas las empresas a la globalización del mundo y su economía- los empresarios y expertos vuelven su mirada al recurso humano y al diseño organizacional como forma de conseguir la mejor adecuación entre el ser humano y la organización, de encontrar una nueva selección en la doble contingencia organizacional que permita mayor bienestar y -al mismo tiempo- mayor productividad.

El modelo japonés provocó el interés de todos los países del mundo, ansiosos por encontrar una forma nueva de organizar. En Estados Unidos Ouchi elabora la "teoría Z", que pretende transformarse en la superación práctica de las teorías X e Y de Mc Gregor. La idea era: dado que los japoneses han desarrollado una mejor forma de organización, debemos imitarla. En honor de la exactitud, es necesario decir que el modelo japonés, más que un modelo propio, consiste en la aplicación a la empresa japonesa de las ideas del eminente ingeniero, matemático y estadístico William E. Deming. Es necesario señalar, además, que el modelo japonés es la forma de organización que han adoptado las empresas más exitosas de Japón. La mayor parte de las empresas pequeñas y medianas de ese país, no sigue los principios de este modelo, ni ofrece sus condiciones de estabilidad laboral. En resumen, el modelo japonés es una forma de estructuración de las actividades productivas que se presenta como alternativa al modelo occidental. No es la forma más difundida en el Japón, dado que modela aproximadamente al treinta por ciento de las empresas de esa nación, pero justamente a las más importantes y conocidas en el resto del mundo.

En todo caso, hechas las salvedades anteriores, el interés de los hombres de empresa y de los especialistas en los temas de gestión se despertó por las potencialidades que este nuevo modelo parecía tener. Sin embargo, había algo que se pasaba por alto: lo más importante que había demostrado el modelo japonés era que se podía llegar a altos niveles de eficiencia sin dejar de lado la propia cultura. El modelo japonés era un modelo que se adaptaba a la cultura japonesa y que era ahí donde hacía el máximo de sentido. Tratar de copiarlo para importarlo a otras latitudes era, por lo tanto, repetir lo mismo que antes se había hecho con el modelo occidental.

En efecto, el modelo occidental -aquél cuya raíz se encuentra en los trabajos de Weber, Taylor y Fayol- fue exportado *urbi et orbi*. Se olvidaba que un modelo es un producto cultural y que -al ser impuesto sobre otra cultura- provoca cambios no esperados. Además, los comportamientos que se suponía debía modelar, sólo en apariencia se dejaban modificar y moldear. La doble contingencia organizacional -que esta vez se construía sobre el modelo y los comportamientos de los individuos- se producía de tal manera, que había un acatamiento de las formas, pero en la práctica cada persona actuaba según su propio modo de ver las cosas. Así, ocurre que el modelo occidental se ha difundido por todo el mundo, con resultados variados y no siempre felices. La burocracia, arrastra su pesada carga de trámites por las oficinas de distintos países. Las empresas productivas de todas las latitudes se enfrentan a la compleja tarea de motivar a sus trabajadores. Algo parece obstaculizar el adecuado funcionamiento de un modelo que ha probado ser exitoso en los países en que se originó.

En América Latina, el pobre resultado final fue atribuido a muchas causas: a la raza, al subdesarrollo, a la falta de educación, a que la colonización haya sido llevada a cabo por españoles y no por anglosajones, etc., pero nunca se puso en duda

el modelo, porque éste había demostrado ser útil y adecuado en todos los países occidentales, el llamado primer mundo.

Ahora, se quería copiar el modelo japonés y se empezó a crear círculos de calidad dondequiera que hubiese la más mínima disposición para hacer cambios. Rafael Estévez señala que la genialidad de los japoneses no está tanto en los círculos de calidad, sino en haber sabido aprender de los éxitos y fracasos de otros para **adaptarlos** a su propia realidad. Sin embargo, esto no fue visto. Así como tampoco se vio el hecho de sobra evidente que un modelo es una abstracción hecha en un escritorio, en tanto una cultura es algo sumamente concreto y que se hace en el devenir histórico de un pueblo. Es, por tanto, mucho más fácil introducir los cambios necesarios en un modelo, que pretender modificar toda la cultura de un pueblo para hacerla más adaptable al modelo de moda.

Pero, en América Latina estamos acostumbrados. Desde hace muchos años que hemos sido testigos de la búsqueda incesante del "hombre nuevo". Este se define en lo positivo de diversas formas, tantas como modelos se han querido implementar. En términos negativos, en cambio, los hombres nuevos tienen un denominador común: no son como somos los latinoamericanos.

11.5 El modo de ser latinoamericano

En lo que sigue presentaré algunas características del modo de ser de los latinoamericanos en sus relaciones laborales. Estas características han surgido de la experiencia acumulada como consultor de Desarrollo Organizacional y han sido comprobadas en empresas de diverso tipo, tamaño y rubros. Estas mismas características han sido publicadas en un artículo y expuestas en diversos seminarios y congresos. Aunque la base de este esquema se encuentra en trabajos realizados en Chile y Paraguay, he sometido estas hipótesis a la consideración de especialistas de Argentina, Chile, México y Paraguay. En todas estas oportunidades he recibido un feedback muy positivo que agradezco y que me ha llevado a afinar el esquema.

a) Paternalismo. Este es un valor central para los latinoamericanos. Se construye a partir de una forma muy personalizada de relación entre un superior que protege y un subordinado leal. Su origen se encuentra en la Hacienda, en que el patrón era quien ofrecía protección, tenía una capilla donde se decía misa los domingos, tenía una escuela para los hijos de sus inquilinos, les daba a éstos el pan, algunos abarrotos y productos de la tierra, les entregaba una regalía, llevaba a los enfermos al hospital y les compraba los remedios, etc. A cambio de esto, el patrón recibía lealtad. En un caso tan interesante como el mexicano, los generales y jefes de la revolución establecieron con el pueblo relaciones paternalistas, de protección y lealtad, lo que condujo a un Estado protector y benefactor. Todos los modelos que se han tratado de imponer en nuestros países han impugnado el paternalismo ... y sin embargo, nuestros trabajadores siguen buscando establecer relaciones paternalistas con sus jefes, dirigentes sindicales o quienquiera que represente poder. Evidentemente el paternalismo disminuye a medida que aumenta

el nivel educacional, lo que se debe a que nuestro sistema educacional es eminentemente occidentalizante.

- b) Respeto. Los trabajadores latinoamericanos demandan y ofrecen el respeto como un valor de gran importancia. Sin el respeto, el paternalismo sería muy cercano a la servidumbre. El respeto se traduce en el trato que los trabajadores se dan entre ellos, el que dan a sus superiores y el que esperan para sí.

- c) Desconfianza. Una de las características más relevantes del campesino es la desconfianza ante lo desconocido. De esta desconfianza surge una actitud expectante y alerta ante cualquier proposición que no sea meridianamente clara. El problema de la confianza -dice Luhmann- es que es una apuesta hacia el futuro, que se basa en el pasado. En otras palabras, sobre una base de desconfianza no se puede construir la confianza. Antes, hay que crear una historia sobre la cual pueda basarse luego la apuesta al futuro que es la confianza.

- d) Individualismo. Los trabajadores latinoamericanos son individualistas. Esta es una característica extraña en países de raigambre católica, por cuanto la fe católica, a diferencia de la protestante que enfrenta al fiel directamente a Dios, tiene a la Iglesia, la comunidad de los creyentes, como base de solidaridad. Este individualismo es posible que se relacione también con la educación. En efecto, a medida que se aumentan los niveles educacionales, hay también mayor individualismo, competencia y "chaqueteo". En los niveles educacionales inferiores, en cambio, hay mayores muestras de solidaridad.

A continuación quisiera presentar una comparación entre el modelo occidental, el japonés y el estilo organizacional latinoamericano en las relaciones de trabajo. A partir de esta

comparación es posible detectar cuáles podrían ser las características de un modelo de organización apropiado a la cultura de nuestros países de América Latina. Es evidente que las características reseñadas se encuentran en un proceso de cambio; algunas pueden ser más resistentes y otras pueden haberse ya modificado. Los medios masivos de comunicación, los viajes, la globalización y apertura de los mercados, la creación de Tratados Regionales de Libre Comercio, etc., constituyen impactos que no dejan impávidas a nuestras organizaciones, ni a sus ejecutivos, ni a sus trabajadores de diferentes niveles. La organización está acoplada estructuralmente a su entorno y si éste cambia en forma tan radical como la que hemos presenciado en los últimos años, es lógico esperar que también las organizaciones varíen, así como las culturas que éstas sustentan. En una investigación interdisciplinaria que hemos estado llevando a cabo -entre los años 1994 y 2000-, en colaboración con Nureya Abarca y Nicolás Majluf, hemos detectado cambios significativos que han tenido lugar en la gestión de las principales empresas de Chile. Nos parece, no obstante, que los cambios culturales son lentos y que todavía estamos en condiciones de proponer un modelo que, respetando nuestro modo de ser, se adapte a las exigentes condiciones impuestas por la globalización. América Latina cuenta con enormes potencialidades de desarrollo y parte importante de ellas radica en su propia gente, en su cultura. Sería erróneo -nos parece- tratar de asimilar modelos olvidando que contamos con una cultura que no ha sido suficientemente estudiada para detectar sus fortalezas y debilidades ante el desafío de los nuevos tiempos. Las características que aquí presentamos son generales y, por supuesto, no son las únicas. Existe, además, un cúmulo de diferencias regionales -tales como la corrupción institucionalizada de algunos países de la región, o la existencia con mayor o menor fuerza de subculturas, de culturas indígenas con fuerte asidero, etc.- pero creemos que este esquema comparativo puede ser un buen comienzo para un

trabajo que exige ser realizado a la brevedad, como lo demuestra el profundo estudio de De la Cerda y Núñez (1993).

ORGANIZACIONAL	MODELO OCCIDENTAL	MODELO JAPONES	ESTILO LATINOAMERICANO
• Reclutamiento	Universalista/ racionalidad técnica	particularista/ proceso de ad- scripción y capa citación laboral	particularista/ racionalidad técnica
• Tipo de rela- ción	impersonal	personal	personal
• Compromiso	contractual	paternalismo de empresa	paternalismo
• Orientación básica	individualista	grupal	individualista
• Racionalidad económica	productividad (largo plazo)	productividad (largo plazo)	ganancia (corto plazo)
• Relación in- terdeparta- mental	competitiva/ conflicto	colaboradora	competitiva/ conflicto
• Comunicacio- nes	verticales, específicas, individuales	horizontales, grupales, amplias	verticales en lo formal, amplias y grupa les en lo infor mal (rumor)
• Responsabili- dad	restringida, asumida indivi- dualmente	difusa, asumida grupal- mente	difusa y no se asume
• Participa-ción	ninguna; decisiones indi viduales	alguna; decisiones, com partidas	ninguna; decisiones indi viduales
• Jerarquía	específicamente definida; igualitaria en lo demás	difusamente definida; muy jerárquica	difusamente definida; muy jerárquica

a) En el primer aspecto, reclutamiento, se trata de comparar las formas de selección de personal propias del modelo occidental, del japonés y del estilo organizacional latinoamericano. El modelo occidental tiene un sistema de reclutamiento universalista, basado en la racionalidad técnica. Esto quiere decir, que se hace un cálculo técnico racional que determina qué tipo de profesional se requiere para una función dada, por

ejemplo, un ingeniero con X años de experiencia y, luego de establecidas las características, se llama a un concurso abierto en el que, de todos los postulantes que se presenten, se seleccionará al que más se aproxima al perfil del profesional requerido.

El modelo japonés tiene un sistema particularista, seguido de un proceso de adscripción y capacitación laboral. Esto quiere decir que no se busca cualquier ingeniero, sino que se va a la mejor universidad del área y se selecciona allí al mejor egresado. No hay universalismo, sino que la demanda es absolutamente particularizada. Una vez seleccionado, este ingeniero egresado es paseado por toda la empresa y así se va capacitando y conociendo la empresa. Al final, ha llegado a ser un hombre de la empresa.

El estilo latinoamericano de selección tiene subyacente el modelo occidental. Es así como la racionalidad técnica indica que el cargo debe ser llenado por un ingeniero, pero luego la selección es particularista: no se buscan por concurso todos los posibles postulantes, sino que el futuro contratado es seleccionado entre los conocidos.

En la investigación que hemos venido realizando durante el último lustro del siglo XX, se ha podido constatar que este particularismo ha disminuido su influencia en la selección de personal de las empresas más importantes de Chile. Cada vez más se realizan concursos en que los postulantes son evaluados por empresas especializadas. En esta medida, se ha producido un acercamiento al modelo occidental subyacente, aunque todavía tienen un grado de influencia no despreciable otros criterios, tales como pertenencia a la red de conocidos, de egresados de la Universidad, de parentesco, apariencia física, género, etc.

- b) En segundo lugar, en lo referente al tipo de vínculo que se establece en la empresa, el modelo occidental preconiza una relación impersonal, en que la racionalidad y la funcionalidad determinan el comportamiento que tendrá cada individuo en la organización, en cuanto miembro de ella.

Tanto el modelo japonés, como el estilo organizacional latinoamericano son altamente personalizados. El latinoamericano y el japonés establecen relaciones afectivas que los involucran en el trabajo en forma global y no en forma de roles impersonales. La diferencia entre ambos se encuentra en el hecho que el modelo japonés ha institucionalizado esta relación personalizada. El individuo que pertenece a una empresa sabe que en ella es valorado como persona, tanto en términos de su seguridad laboral y su posición en el trabajo, como en términos de su pertenencia a un grupo. En el estilo latinoamericano, en cambio, dado que a él subyace el modelo occidental, no hay cabida formal para la relación personalizada. Esta se da, entonces, de manera informal y no reconocida oficialmente. De aquí se desprenden complicaciones adicionales de expectativas defraudadas, de conductas incoherentes, de comportamientos concretos que son negados en el discurso, etc.

Nuestra investigación también muestra cambios en esta dimensión. Los trabajadores de las principales empresas chilenas mantienen un trato personalizado con sus compañeros y superiores, pero este estilo es cada vez más una forma, sin mayor contenido. Los principales amigos de los trabajadores ya no se encuentran en la misma empresa. La organización se define en términos más funcionales e impersonales que antes.

- c) En tercer lugar, en la dimensión compromiso, se grafica el tipo de relación laboral establecido en el esquema de diseño practicado. En el modelo occidental, el compromiso es

contractual: el trabajador se compromete a trabajar a cambio de un sueldo pactado, durante un tiempo diario determinado y cumpliendo las exigencias de un cargo claramente definido. Nada se le puede pedir que vaya más allá de lo estrictamente acordado en el contrato.

En el modelo japonés -y acaso ésta sea una de sus características más sorprendentes para los observadores occidentales- existe un paternalismo de empresa. Hay que recordar que Japón es un país que hasta fines del siglo pasado se encontraba en el feudalismo, de tal manera que las relaciones de protección-lealtad propias del paternalismo se encuentran fuertemente vigentes en la cultura de ese país. En lugar de tratar de eliminar ese rasgo cultural, los japoneses lo incorporaron a su modelo, haciendo una empresa paternalista, es decir, protectora. Con ello, consiguieron trasladar las lealtades y el compromiso amplio del feudo a la empresa.

En el estilo organizacional de América Latina, formalmente tenemos relaciones contractuales, pero en la práctica seguimos buscando establecer vínculos paternalistas. Tanto los trabajadores, que demandan protección e intentan involucrar a sus jefes en la solución de sus problemas personales y familiares, como los superiores, que tratan de proteger y esperan lealtad por parte de sus subordinados, buscan conseguir una relación que vaya más allá de lo formalmente establecido.

Esta característica paternalista ha sido muy combatida por los distintos intentos modernizadores que ha vivido la región. Se ha mantenido, pero hoy en día está en retirada. Es todavía notoria en trabajadores antiguos con menores niveles educacionales. Los jóvenes, que han alcanzado una escolaridad completa o casi completa, tienen una mentalidad más pragmática

al respecto. Lo mismo ocurre con los obreros mexicanos que vuelven después de una temporada de trabajo en Estados Unidos.

Los resultados de la investigación a que hemos aludido, apuntan también a importantes cambios en esta dimensión. La modernización de los servicios públicos, el aumento de las posibilidades de seguridad social, la difusión de la educación, el incremento de los niveles de consumo, etc., han influido en que el paternalismo ya no sea una relación necesaria. La protección que antes era demandada al patrón o al Estado, ya no es tan necesaria. Los beneficios de salud, previsión, educación etc., pueden ser obtenidos directamente por el interesado. Esto ha llevado a que se monetarice la relación. En lugar de protección/lealtad, hoy se propone más un vínculo definido en términos funcionales de contrato/sueldo.

- d) En cuarto lugar, la orientación básica que guía a los trabajadores en su inserción laboral y en sus intentos por hacer carrera es -para el modelo occidental- individualista. Subyacente a ella se encuentra el mito del **self-made man**. Cada trabajador es un individuo que debe tratar de labrarse sus posibilidades en la organización. Las historias, repetidas hasta el cansancio, de personajes que han logrado su fortuna gracias al esfuerzo personal, tienen una tradición tan antigua en los países occidentales, que se remonta a la ética calvinista y puritana y que es revitalizada en las películas de *cow-boys* o en las del moderno Rambo, que puede -y debe- obtener el triunfo de manera solitaria y altamente individualista. Los héroes de la industria son también presentados por sus biógrafos como personas solitarias, que han conseguido el éxito merced a sus méritos y esfuerzo individual. Nada deben a los demás. Mientras más bajo haya sido su origen, mientras menos auspiciosas hayan sido las condiciones en que tuvieron que desarrollarse, mientras

mayores hayan sido las dificultades que se les presentaron, mayor será su heroísmo. Por esto es que las historias personales de estos adalides de la industria estadounidense marcan las tintas en los aspectos duros de los comienzos y en la incomprensión de la mayoría de las personas que se relacionaron con ellos.

En la empresa japonesa -y esto resulta también sorprendente a los ojos occidentales- no hay premios por los logros individuales, así como tampoco castigos por los errores. Los ascensos no son por mérito, sino por antigüedad. Si alguien hace algún aporte de importancia, el reconocimiento es para el grupo, para el círculo de calidad en el que este aporte tuvo lugar. Con esto, se está reconociendo el efecto sinérgico de la innovación (probablemente esa idea no habría surgido, o habría sido diferente en otro grupo), pero además, se está recalcando la orientación grupal antes que individual propia del modelo. Esto tiene también una base cultural. Para los japoneses el grupo, la comunidad, es central y el individuo pierde su importancia frente a ella. Recuérdese los ataques *kamikaze*, en que pilotos suicidas inmolaban su vida por su nación. Recuérdese, además, el *hara-kiri*, en que una persona que se siente deshonrada -es decir, que ha faltado a las normas de la comunidad- prefiere suicidarse a enfrentarse a su grupo con esa mancha.

El estilo latinoamericano es individualista. Hemos visto que es probable que esto tenga algo que ver con la educación, ya que en niveles de menor escolaridad se encuentran muestras de solidaridad. Sin embargo, también allí son claros los ejemplos de *chaqueteo*, de esfuerzos por sobresalir a costas de otros, de falta de respeto por la propiedad común (piénsese en los árboles de las plazas públicas, en las áreas de esparcimiento, en los canales de regadío). También, los asentamientos comunitarios que se intentó hacer en el agro

chileno, luego de la Reforma Agraria, son un ejemplo de individualismo: finalmente todos los asentados prefirieron repartirse la tierra a administrarla y trabajarla en común.

El estudio que hemos venido realizando en los últimos años del milenio, muestra que esta característica individualista se ha acentuado, especialmente entre los trabajadores más jóvenes y educados. El trabajador chileno actual demuestra mucho mayor conciencia de sí mismo y de su propia valía que la que tenían los trabajadores hace diez años atrás. La tradicional timidez de los chilenos, que les impedía dar opiniones o disentir de la opinión mayoritaria, cede el paso a una actitud más asertiva.

- e) En quinto lugar, en lo referente a la racionalidad económica se examina la orientación que guía las decisiones de los seres humanos en términos económicos. Tanto el modelo occidental como el japonés tienen una orientación de largo plazo, que se traduce en la búsqueda de la productividad. En nuestras actividades económicas predominaba una orientación que Nicolás Majluf llama cortoplacista, en la que no hay cabida para una preocupación por la productividad. Interesaba, más bien, la ganancia rápida. En ese sentido, los empresarios de América Latina se parecían al capitalista aventurero más que al empresario innovador de Schumpeter (1991: 406-428). Era característico de los latifundistas en nuestros países el cultivo extensivo antes que intensivo de la tierra. Carlos Cousiño ha hecho notar la importancia del consumo ostentoso como criterio de legitimación, en lugar del trabajo. Tampoco los trabajadores parecían tener una orientación de largo plazo. La queja más frecuente de los empleadores al respecto es que cuando se establecían primas por trabajo extra, o cuando se hacía un acuerdo de trabajo "a trato" o "por pieza", los obreros sólo deseaban llegar a cierto nivel de ingreso y no se esforzaban por incrementarlo.

Es posible que esta característica se encuentre en modificación, con los mercados abiertos y una economía estable que permite la acumulación. Para apoyar este cambio, es necesario que se creen las bases para la confianza que -como vimos- es atípica. Hay, hoy en día, algunos ejemplos de empresarios, industriales y agrícolas, que muestran una orientación claramente de largo plazo. El interés que encuentran los diferentes programas de perfeccionamiento, tales como los ofrecidos por Universidades en diferentes países de América Latina, reflejan un cambio en esta orientación. Los programas destinados a los ejecutivos, son otro ejemplo de la misma tendencia. También los trabajadores pudieran estar variando, como se evidencia en su creciente demanda por capacitación y *empleabilidad*.

- f) En sexto lugar, la relación entre los departamentos y unidades de la empresa. En el modelo occidental y en el estilo organizacional de América Latina, esta relación es normalmente competitiva. Cada departamento trata de demostrar que es el mejor. Esta característica de competitividad es incluso fomentada, con el objeto de crear espíritu de cuerpo al interior de las unidades y de permitir elevar la productividad de toda la organización con el esfuerzo de las distintas unidades por superarse y sobrepasar a las demás. Sin embargo, cuando se producen dificultades, la competencia sana deviene en conflicto. No es raro encontrar organizaciones en que éste es tan fuerte, que incluso los miembros de una unidad hacen lo posible por conseguir que la otra haga las cosas mal. Con eso, de paso, perjudican a la empresa, pero eso no es algo que parezca preocuparles demasiado. En Estados Unidos este es un problema que, según Peter Senge, eleva inútilmente los costos.

La empresa japonesa, por su parte, es colaboradora. Cada empleado japonés ha pasado por todas las reparticiones de su

organización y, así, ha desarrollado una identidad **con la empresa, no con una determinada sección de ésta.**

g) Las comunicaciones están definidas en el modelo occidental como verticales, específicas e individuales. En otras palabras, siguen el conducto regular y llegan individualmente a cada persona de la jerarquía en forma específica. Cada individuo recibe, al final, toda la información que necesita para el desempeño de su función, pero sólo la que le es pertinente. La idea es evitar la sobrecarga de información.

En el modelo japonés, en cambio, las comunicaciones son horizontales, grupales y amplias. Esto quiere decir que las comunicaciones son difundidas a toda la empresa y entregadas colectivamente a los círculos de calidad. Todo trabajador de una empresa japonesa sabe todo lo que le pasa a la empresa. Evidentemente, esto facilita la comprensión entre departamentos, en tanto la comunicación específica contribuye a la separación e incompreensión entre unidades.

En el estilo latinoamericano, dado que el modelo subyacente es el occidental, las comunicaciones son verticales y específicas en lo formal. En lo informal, en cambio, son amplias y grupales. Esto quiere decir que el rumor es generalizado en las organizaciones de América Latina. Todo se sabe antes que se dé a conocer por los canales oficiales. Todo tiene interpretaciones que provienen "de buena fuente", pero que no tienen su origen en lo formalmente reconocido. Los corrillos a la hora del café son particularmente atractivos por la posibilidad de encontrar en ellos nuevos rumores: "¿Has sabido algo?" Incluso, existen empresas en que el rumor está tan difundido, que llega casi a institucionalizarse, mediante la circulación clandestina de hojas impresas con "las últimas novedades".

Como hemos visto, el rumor tiene que ver con la necesidad de información confiable. No es necesariamente algo negativo. Tiene cierta base en la necesidad de sociabilidad propia de nuestra cultura, por lo que resulta difícil de erradicar. Sólo es negativo cuando es más creíble que la información oficial, dado que -en esos casos- representa un indicador de carencia de confianza. Se debe, entonces, tratar de compensar sus efectos negativos. Más que prohibirlo o intentar que desaparezca, se debe buscar formas de hacerle perder influencia sobre los colectivos laborales. Hay organizaciones que han conseguido disminuir su importancia, a través del simple expediente de transmitir información consistente con su actuar posterior.

- h) En octavo lugar, la responsabilidad en el modelo occidental es restringida y asumida individualmente. El esquema burocrático indica que cada puesto de la jerarquía tiene establecidos en forma clara sus deberes y atribuciones. Cada persona dentro del organigrama sabe exactamente cuál es su área de competencia con los niveles de responsabilidad correspondientes y los asume íntegramente. Nadie se siente en lo más mínimo responsable por lo que no es de su competencia, pero nadie -tampoco- desconoce la propia responsabilidad.

En el modelo japonés, la responsabilidad es difusa y asumida en forma grupal. Esto quiere decir que los empleados japoneses se sienten responsables por **todo** lo que ocurre en la empresa, pero ésta es una responsabilidad solidaria, asumida grupalmente. Hay anécdotas que pueden ayudar a clarificar este punto. Se cuenta de un trabajador japonés cuya labor es poner limpiaparabrisas en los automóviles de su fábrica. Cuando este trabajador va por la calle y ve que el limpiaparabrisas de un automóvil de su marca se encuentra en mal estado, lo repara porque siente que esto es parte de su responsabilidad. Se dice, además, que si un trabajador japonés ve una bujía

encendida inútilmente en cualquier departamento de la organización la apaga, puesto que es su responsabilidad evitar el derroche. Más allá de lo míticas o verdaderas que puedan ser estas historias, reflejan temas culturalmente importantes.

En el estilo imperante en América Latina, la responsabilidad es difusa, pero no se asume. Con esto queremos referirnos al hecho que en las organizaciones latinoamericanas cualquier trabajador puede ser culpado por cualquier error o fracaso ocurrido. Pero esta responsabilidad difusa no es asumida. Siempre el trabajador tendrá la excusa necesaria para demostrar que él no tiene nada que ver con el problema.

Aunque en diversas empresas se ha intentado desarrollar procesos de cambio inspirados en el *empowerment* y destinados a aumentar las responsabilidades de los trabajadores, muchas veces se han encontrado con dificultades derivadas de esta característica cultural. Sin embargo, en algunas de las empresas que hemos investigado últimamente, se muestra una tendencia a asumir mayores responsabilidades. Aparentemente, el tema presenta muchas aristas y es difícil predecir en este momento si el cambio detectado en estas empresas exitosas logrará imponerse en la cultura organizacional. Es probable que si esta tendencia representa algo permanente -un cambio efectivo en los modos de gestión, antes que una moda pasajera-, encuentre mejor acogida entre los trabajadores más jóvenes, que tienen mayores niveles de educación y que están más motivados a desarrollarse en sus actividades laborales.

- i) En noveno lugar, respecto a la participación, es inexistente en los esquemas piramidales propios del modelo occidental y del estilo organizacional latinoamericano. En ambos esquemas, las decisiones son individuales.

El modelo japonés tiene alguna participación, en el sentido que todo se conoce y todo se discute en los círculos de calidad, de modo que hay participación plena en la información. Por otra parte, las decisiones en el modelo japonés son compartidas. Una queja frecuente de los ejecutivos norteamericanos que deben negociar con sus contrapartes japonesas es que las decisiones parecen interminables y nunca saben con quién están hablando. Es necesario negociar muchas veces, a lo largo de los meses, con sucesivos ejecutivos japoneses, sin saber el resultado de la negociación hasta pasado un largo lapso. Los japoneses, por su parte, reconocen esto, pero dicen que ellos, una vez adoptada la decisión, no demoran en implementarla, porque han participado en ella todos quienes después tendrán algo que ver con su puesta en marcha. Los altos ejecutivos norteamericanos en cambio -critican los japoneses- deciden rápidamente, pero luego tienen que comenzar por convencer a sus subordinados inmediatos, empezar a estudiar factibilidades parciales, etc., lo que demora enormemente la implementación.

Los mayores niveles educacionales, la incorporación de tecnologías, la multifuncionalidad, etc., son cambios detectados en los casos estudiados por nuestro equipo multidisciplinario en la investigación a que hemos estado haciendo referencia. Estos cambios han permitido definir las tareas de manera más difusa y dejar progresivamente de lado la necesidad de supervisión directa. Todo esto implica un cierto grado de participación práctica y concreta, alejada de las ideologías participativas que no lograron transformarse en herramientas efectivas de gestión. Tal como en el punto anteriormente tratado, acerca del *empowerment*, es probable que esta tendencia se vaya afianzando de manera paulatina, en la medida de la incorporación de trabajadores más jóvenes, que son los más educados, los más individualistas y los más dispuestos a asumir nuevos roles.

j) Finalmente, la jerarquía en el modelo occidental está definida en forma muy específica. En todo aquello que no está relacionado con el trabajo, la organización occidental es igualitaria. El gerente general de una empresa tiene todo el poder y la jerarquía propios de su cargo, pero es probable que en el casino coma lo mismo que los obreros y en el mismo lugar.

El modelo japonés y el estilo organizacional latinoamericano se caracterizan por un esquema muy jerárquico y definido difusamente. Esto significa que el que es superior en un ámbito, también lo es en los demás. Los casinos compartidos son escasos en las empresas de América Latina. Las clases sociales tienen todavía gran importancia en los países latinoamericanos, a pesar de la democratización que han experimentado y de las mejorías de los sistemas educacionales.

11.6 Cambio en la cultura laboral en Chile

The times, they are a changin', cantaba Bob Dylan en la década de los sesenta y hoy podríamos repetir la misma afirmación. La caída del muro de Berlin, la globalización, el auge y difusión masiva de los computadores y las consecuentes redes internas y externas a las empresas, etc., son sólo algunos de los cambios que han tenido lugar en el mundo y que han repercutido en Chile.

En Chile, la apertura de los mercados generó una situación tal que **crisis** pasó a ser el descriptor más frecuentemente aludido por empresarios, ejecutivos y asesores de empresas. Nuevas generaciones de empresarios llegaron a ocupar los puestos claves y, enfrentados a la crisis, decidieron hacer cambios sustanciales en sus organizaciones. Esta constelación se vió,

además, reforzada por la existencia de colectivos laborales con mayores niveles educacionales.

Es sabido que los cambios en las culturas organizacionales ocurren con mayor facilidad cuando las empresas definen su situación en el lenguaje de la crisis. De ahí que la comunicación de la crisis a que hemos aludido haya facilitado los cambios de la cultura organizacional en Chile.

El paternalismo tan arraigado en las empresas tradicionales, comenzó paulatinamente a ser desplazado de los valores que comparten tanto trabajadores como empresarios y ejecutivos. El vínculo que une a empresa y trabajador, deja de ser complejo y altamente personalizado para empezar a transformarse en una relación específica, de tipo contractual. Los beneficios esperados pasan a ser definidos en términos monetarios, con lo que el vínculo se despersonaliza. Ya no se requiere -ni se ofrece- lealtad a cambio de protección; basta con intercambiar trabajo por remuneración.

En estrecha relación con esta monetarización del vínculo, se produce un aumento del individualismo. Los trabajadores que, en épocas pasadas, sumergían su identidad en el grupo, en el sindicato o en la empresa y que, por lo mismo, no osaban presentar una voz disidente, se hacen mucho más conscientes y orgullosos de su propia identidad individual. La educación tiene un papel definitivo en esta profundización del individualismo y se mantiene como un factor determinante en las diferencias que las personas reclaman para sí mismas y para las que exigen reconocimiento. La tradicional timidez de los trabajadores chilenos va siendo superada y los trabajadores presentan mayores niveles de asertividad.

Junto a lo anterior, se produce un mayor interés por el dinero y por lo que se puede conseguir con él. La situación de

anomia propia de las épocas de cambio brusco y profundo lleva a momentos difíciles para parte importante de los trabajadores. El endeudamiento excesivo, el consumismo e incluso, a veces, la droga aparecen como problemas nuevos en las empresas. La **anomia** es un fenómeno que la sociología ha estudiado desde sus mismos comienzos como ciencia de la sociedad. El concepto es acuñado por Emile Durkheim (1951: 241-276) para referirse a las situaciones de cambio social en las que se abre un abanico de oportunidades diferente al que existía, pero las reglas que ayudan a optar entre las alternativas de manera legítima todavía no se han afianzado. En nuestro país, el acceso al consumo para los sectores más amplios de la población, las facilidades de crédito, la variedad de artículos disponibles, etc., son relativamente recientes. Los ordenamientos morales y valóricos, que sirvieron durante largas décadas para regular el comportamiento económico, ya no son determinantes ni operativos: el horror al endeudamiento, por ejemplo, no es un buen consejero en una época de crédito fácil y difundido. Se requieren nuevos códigos que permitan enmarcar el buen decidir, pero éstos no están todavía internalizados en las costumbres de personas que se han visto sorpresivamente anegadas por una marea de cambios económicos que no logran entender adecuadamente. De ahí se desprende que en situaciones como la que estamos describiendo, ocurran comportamientos anómicos y se produzcan condiciones de stress y sufrimiento.

La estabilidad en el empleo, ofrecida por las empresas y demandada por los trabajadores hasta épocas recientes, ha cedido el paso a una nueva situación. Muchas empresas importantes se iniciaron ofreciendo condiciones de gran estabilidad laboral. Incluso en algunos casos entregaban casas a sus obreros, lo que pone en evidencia la intención de mantenerlos por toda su vida laboral en la empresa. En las difíciles condiciones de competencia que se han impuesto en la economía como consecuencia de la apertura de las fronteras, las empresas no pueden ofrecer

empleo de por vida, ni tampoco comprometerse a mantener en el trabajo a sus miembros, dado que dependen fuertemente de las fluctuaciones del mercado internacional. La crisis de las economías asiáticas, por ejemplo, ha implicado que los años 1998 y 1999 se hayan caracterizado por tasas de crecimiento económico significativamente inferiores a las de la década. El desempleo, en el mes de junio de 1999, llegó en Chile a 10.8%, en Brasil a 7.8%, en Argentina a 14.5% y en Colombia a 19.8%. Un año después, en agosto del 2000, el desempleo en Chile es de 10.2%. Mal se podría, entonces, ofrecer empleo estable.

Los trabajadores, por su parte, tampoco desean permanecer largo tiempo en la empresa. El hacer carrera en una misma organización era, para las generaciones anteriores de trabajadores, una aspiración fuertemente sentida. Se valoraba la experiencia, la antigüedad en el trabajo y las personas se enorgullecían de haber envejecido en la empresa, de haber vivido -junto a ella- todas sus vicisitudes. No eran infrecuentes frases tales como: "todo se lo debo a la empresa"; "éste fue mi primer trabajo y voy a jubilar en él"; "conocí al padre del actual dueño"; "toda mi vida se la di a esta empresa y ahora mi hijo va a continuar aquí". Los trabajadores más jóvenes, que inician su actividad remunerada durante la década de los noventa, no sólo no aspiran a empleos estables, sino que los consideran francamente poco atractivos. Tanto los profesionales -que estiman que permanecer mucho tiempo en un mismo trabajo implica una suerte de estancamiento-, como los obreros -para quienes los aumentos salariales resultan con mayor facilidad cambiándose de empresa, antes que ascendiendo dentro de la misma-, tienen una visión más bien negativa de la estabilidad laboral.

En este momento, hay notorias diferencias de perspectivas entre los trabajadores nuevos y los antiguos. En el cuadro que sigue, trataremos de esquematizarlas.

TRABAJADOR ANTIGUO**TRABAJADOR NUEVO**

Menor educación formal	Mayor educación formal
Acostumbrado a estilos de trabajo más paternalistas y protectores	Ajustado a requerimientos de las nuevas condiciones de trabajo
Prefiere lo conocido	Tiene expectativas más altas
El ambiente de trabajo en que creció era más protegido	Entiende la forma en que su trabajo se ajusta a la organización
Prefiere recibir órdenes	Busca fines propios
Muchas veces le cuesta aprender una nueva tarea	Aprende rápido y se adapta a los cambios en el ambiente laboral
Es menos asertivo y tiene menos confianza	Tiene mayor autoestima y confianza en sí mismo
Las oportunidades de tecnología, capacitación y recompensa las ve como amenazantes	No ve tantas amenazas, sino oportunidades
Valora los beneficios sociales. Prefiere quedarse en la empresa, la estabilidad en el trabajo es un valor.	Valora el sueldo antes que beneficios sociales. Prefiere hacer carrera individualmente, sin depender de una sola empresa.
Está sobreespecializado	Se desempeña bien en diferentes tareas

El equivalente funcional a la estabilidad en el trabajo - vale decir, lo que cumple la misma función de garantizar a cada persona una cierta confianza en el futuro, un cierto grado de seguridad laboral-, es la **empleabilidad**, concepto que se refiere a la posibilidad de que un trabajador amplíe sus oportunidades laborales. Un obrero demasiado especializado, en un trabajo muy

específico, puede ser muy necesario para la empresa en la cual se desempeña, pero puede ser absolutamente inubicable en otra, precisamente por su sobreespecialización: un constructor de neumáticos, por ejemplo, en un país que -como Chile- sólo cuenta con una fábrica de neumáticos. La empleabilidad implica capacitación y permite a la empresa contar con trabajadores que tienen alternativas laborales fuera de ella. El tema de la empleabilidad -como muchos conceptos nuevos- representa un cambio de enfoque en la relación empresa-trabajador. Tradicionalmente, tanto las empresas como los trabajadores buscaban el modo de hacerse indispensables para la otra parte. Esa era la forma de asegurarse mejores condiciones de negociación. En esta perspectiva, que un trabajador tuviera múltiples oportunidades de mercado, hacía que la empresa estuviera en un pie débil de negociación. Hoy en día, en cambio, se ve que esta mayor empleabilidad también tiene una faceta favorable para la empresa. En efecto, Nicolás Majluf llama la atención acerca de empresas que no pueden deshacerse de trabajadores poco eficientes, porque sería enviarlos al desempleo, debido a sus escasas alternativas laborales. La empleabilidad, en esa perspectiva, permitiría que tanto empresa como trabajadores buscaran el mejor acuerdo posible. Son, sin embargo, excepcionales las empresas que hacen efectivamente un esfuerzo por aumentar la empleabilidad de sus trabajadores. La mayoría continúa sosteniendo que si los trabajadores consiguen más alternativas laborales, van a presionar por mejores salarios y los mejores van a abandonar la empresa.

En estrecha relación con lo anterior, las empresas -especialmente medianas y pequeñas- no invierten significativamente en capacitación. A pesar de los beneficios tributarios que la capacitación tiene en Chile, el esfuerzo de las empresas no es mucho. La capacitación que se realiza, rara vez corresponde a un plan y no se encuentra relacionada con planes de desarrollo de carrera. Cuando se capacita, se entrena a

los trabajadores en temas referidos al trabajo que actualmente realizan y no es, por lo tanto, una preparación para asumir nuevas labores y responsabilidades en el futuro. Es frecuente que la capacitación que se entrega sea producto de la reacción de los departamentos de personal de las empresas a las variadas ofertas de los Institutos especializados en el rubro. Otras veces, se capacita en temas demandados por los propios interesados y que pueden ser muy variados: cursos de inglés, computación, etc.

Belén Calvo (1998), en un interesante esfuerzo integrador, clasifica los factores que han sido influyentes en el cambio de la cultura laboral en Chile. Ella realizó su trabajo en los marcos de la investigación a que hemos aludido en repetidas ocasiones. Nos referiremos a algunos de los cambios mencionados por ella.

Acaso el cambio más importante, tenga que ver con el aumento del individualismo. Ha mejorado notablemente la educación de los trabajadores en Chile. Esto se evidencia a todo nivel: tanto ejecutivos como obreros incrementan su educación formal. La educación hace una importante diferencia entre las personas. Como producto de esta educación, ha aumentado la asertividad. La tradicional timidez de los chilenos disminuye según aumenta la educación.

Debido a este mayor individualismo, se pierden referencias grupales de identidad: baja el compromiso con la empresa, comenzando a valorizarse la empleabilidad, como alternativa a la estabilidad en el trabajo. Empieza a definirse la relación con la empresa de manera contractual. Se ha monetarizado la relación, en una economía también monetarizada.

El mismo individualismo conduce a que los trabajadores bajen su afiliación al sindicato. Este, por su parte, redefine su

relación con la empresa, pasando a colaborar con ella en algunas áreas.

Como hemos dicho anteriormente, el cambio ha sido repentino, razón por la cual coexisten -y probablemente continuarán coexistiendo por cierto tiempo- trabajadores y empresas con diferentes valoraciones de las nuevas condiciones. La diferencia fundamental parece estar asociada a la educación. Los trabajadores más educados son más asertivos y seguros de sí, en tanto quienes no alcanzaron los beneficios de la educación son inseguros y tratan de aferrarse nostálgicamente al pasado. La tecnología, la capacitación, la empleabilidad, el empowerment, etc., son -para unos- oportunidades de desarrollo que hay que aprovechar, en tanto -para otros- constituyen claras amenazas que se debería rehuir.

Las empresas estudiadas por Belén Calvo corresponden a una muestra de las empresas de mayor importancia en Chile. Los resultados que hemos presentado, por consiguiente, representan a ese segmento de las organizaciones chilenas. Es posible que -en la medida que se profundice la inserción de nuestro país en la economía globalizada, en la medida que trabajadores de mayor nivel educacional se integren a las empresas-, estos cambios se generalicen al resto de las empresas. La tendencia que se puede observar, va en la dirección de una internacionalización de los modelos, vía la educación. Sin embargo, nos parece que es todavía posible llamar la atención acerca de algunas características culturales propias de las organizaciones chilenas que podrían contribuir a la generación de organizaciones más cercanas a nuestro modo de ser. A partir de ellas es posible construir un modelo de organización que no intente ir contra la cultura, sino apoyarse en ella.

Este modelo podría ser elaborado a partir de las siguientes consideraciones:

a) Reclutamiento:

Es posible mantenerlo particularizado, mientras la racionalidad técnica sea la que determine la selección y no lo particular. En todo caso, la universalización de los sistemas de reclutamiento a través de agencias externas, ha dado excelentes resultados en los casos en que se quieren evitar compromisos y presiones por parte de personas que pudieran estar relacionadas con los que deben tomar la decisión. Ya hace tiempo que Jenaro Prieto, en su conocida obra "El socio", hizo notar las conveniencias de esta estrategia.

- b) Tipo de relación: Es conveniente valorizar formalmente el establecimiento de relaciones personalizadas, de respeto mutuo, en que cada trabajador sienta que es reconocido como persona. El mayor grado de autoconcepto positivo que se evidencia en los trabajadores chilenos puede verse apoyado de este modo. A pesar de la importancia creciente de las relaciones contractuales, el vínculo empresa-trabajador sigue siendo personalizado. Los trabajadores buscan encontrar motivación en el trabajo y, parte importante de ésta tiene que ver con el reconocimiento. El reconocimiento es siempre personalizado.
- c) Compromiso: Las empresas podrían intentar establecer beneficios y asegurar el porvenir de sus trabajadores, llegando así a una suerte de paternalismo de empresa semejante al japonés. Un equivalente funcional, que probablemente termine por imponerse, es el que se relaciona con la empleabilidad. En otras palabras, las empresas deben estar preparadas para contar con niveles de rotación elevados.
- d) Orientación básica: Sería aconsejable intentar una combinación entre la orientación

individualista y la grupal, estableciendo sistemas de beneficios solidarios unidos a premios individuales. Los círculos de calidad, por ejemplo, deberían dar lugar también a la individualidad.

- e) Racionalidad económica: Sería necesario lograr ciertos niveles de estabilidad y crear las bases para la creación de confianza. Además, hay que conceder valor a las inversiones hechas a largo plazo. Este es uno de los problemas de mayor dificultad en la creación de un modelo productivo. Acaso pudiera ser complementada esta orientación con la búsqueda de identidad con la empresa.
- f) Relación interdepartamental: Se debería intentar disminuir el perfil de la competitividad, para así evitar que surja el conflicto. Sin embargo, no es éste un problema que revista mayor gravedad si se crean instancias de comunicación interdepartamental efectivas.

- g) Comunicaciones: Es necesario ampliar la base comunicativa. Aparentemente es mejor informar acerca de todo a todos, que dejar que el rumor, con su secuela de inseguridad y desconfianza, tenga lugar. Al respecto, no se trata de no hacer lo que sea necesario, sino de tener políticas de comunicación consistentes y coherentes con el decidir de la organización.
- h) Responsabilidad: Es necesario evitar la tan frecuente "caza de brujas", típica de las organizaciones latinoamericanas. Al generarse una mayor base de seguridad y confianza, disminuirá el temor a la responsabilidad. La responsabilidad, en todo caso, debe estar relacionada con la capacidad efectiva de toma de decisiones.
- i) Participación: En un mundo cambiante, parece ser aconsejable mantener informada a toda la organización de los sucesos de importancia para ésta. Además, se puede hacer uso así, del potencial de innovación difundido en la organización.

j) Jerarquía: El modelo occidental ofrece un esquema atractivo de separación de ámbitos, pero es conveniente determinar en cada empresa cuál es el modo más adecuado al respecto.

11.7 El estudio de la cultura

El tema de la cultura societal ha sido absolutamente descuidado en la sociología de las organizaciones. La especialización de los investigadores en determinadas áreas del conocimiento condujo a que quienes estudiaban los grandes procesos de la sociedad, como el desarrollo, por ejemplo, no tuvieran tiempo ni interés para dedicarse al estudio de las organizaciones. Los expertos en organizaciones, por su parte, tampoco prestaban mayor atención a los macroprocesos (De la Cerda y Nuñez, 1993).

Unos y otros olvidaban, sin embargo, que en la sociedad moderna todas las funciones de la sociedad y todos los grandes problemas de ésta, deben encontrar -y encuentran- una respuesta organizacional. La escasa atención prestada a este hecho ha conducido a que los planes destinados a enfrentar situaciones de la sociedad sean absolutamente desnaturalizados en su concreción organizacional, de tal manera que la solución puesta en práctica resulta lejana a la solución ideada.

Desconocer esta vinculación, por otra parte, se ha traducido en que los especialistas en organización importan modelos y modas de los países desarrollados, desconociendo que el contexto ambiental en que la organización se mueve, se encuentra estrechamente vinculado con ésta, en forma tal, que se suponen

mutuamente. Nada puede ocurrir en una organización con prescindencia de su entorno. Organización y entorno surgen en una misma operación de distinción, se limitan y posibilitan mutuamente. Están acoplados estructuralmente. Hemos, así, llegado al final de este libro con el mismo tema de su inicio: la relación de la sociedad y la organización. Esperamos que el recorrido hecho haya sido provechoso y que ahora contemos con nuevas perspectivas y prismas teóricos para observar el fenómeno de las organizaciones en el mundo actual.

EL EXTRAÑO CASO DEL JUNIOR IMPERTINENTE

Dentro de una organización coexisten culturas diferentes, lo que puede traducirse en dificultades de coordinación e incomprensiones entre personas provenientes de estas distintas culturas.

En una organización muy tradicional, se creó un departamento de investigación y desarrollo. Para formar parte de él, se contrató un grupo de jóvenes profesionales, recién egresados de la Universidad. El equipo resultante pronto se destacó por su creatividad, su motivación por el trabajo y la excelencia de sus logros. La característica central del departamento era la juventud de sus integrantes. Pronto se desarrollaron entre ellos lazos de amistad y camaradería, que generaron un clima laboral grato y distendido. El humor abundaba y el trato era cordial, sin hacer mayores distinciones sociales ni hacer notorias las diferencias jerárquicas.

La cultura del departamento de investigación y desarrollo era claramente diferente a la que prevalecía en el resto de la organización. En efecto, la organización era muy antigua y se manifestaba orgullosa de su tradición. La formalidad en el trato, el respeto por la jerarquía, la seriedad de los modales, etc., eran sus características más sobresalientes. Había sido fundada hacia casi un siglo y esta edad se evidenciaba en lo vetusto del edificio y la sobria decoración de las oficinas. Se hacía, de algún modo, gala de ello. Muchos de sus altos ejecutivos eran personas que habían hecho carrera en la empresa, desde los puestos más bajos. En ella, la antigüedad era muy valorada y también lo era el pertenecer a la clase acomodada, haber asistido a ciertos colegios y los vínculos familiares. No se apreciaba tanto la educación universitaria, porque se suponía que lo más importante no se enseñaba en la Universidad: se nacía con ello o se adquiría en la empresa, pero no se podía encontrar en la teoría. Para esta cultura, el departamento de investigación y desarrollo era un injerto extraño, pero era tolerado porque sus integrantes habían sido seleccionados con los patrones habituales en la organización.

El problema se produjo con un joven junior del departamento de investigación y desarrollo. Por su labor, debía interactuar con secretarías y oficinistas de los distintos departamentos de la organización y, acostumbrado al trato informal de su propio departamento, pronto empezó a provocar molestias en las personas con las que se relacionaba. Los reclamos llegaron al Jefe del Departamento de Investigación y Desarrollo, quien no les dio importancia. El no creía que fuera importante: "escuchar cuentos de viejas". Sin embargo, el problema se agudizó llegando al Gerente General, quien sí le otorgó relevancia, porque: "no se puede aceptar que se falte al respeto y se olviden las tradiciones". La sanción fue tan drástica -el despido del joven junior- que el Jefe del Departamento se sintió desautorizado y "pasado a llevar", razón por la cual renunció a la empresa. El departamento de investigación y desarrollo se mantuvo un par de años más sin jefe y, al enfrentar la empresa una crisis económica, se eliminó.

11.8 Preguntas

- a) ¿Cuáles son los usos habituales del concepto de cultura organizacional, según Schein?
- b) ¿Cuál es el concepto de cultura organizacional preferido por Schein?
- c) Discuta el concepto de premisa de decisión como elemento de la cultura organizacional.
- d) ¿Qué características tiene la cultura de una organización?
- e) ¿Por qué se dice que la historia de la modelística se ha acelerado en los últimos años?
- f) ¿Qué sabe Ud. del modelo japonés?
- g) ¿Cree Ud. que el modelo occidental pueda ser reemplazado?
- h) Discuta el valor del paternalismo. ¿Cree Ud. que se encuentra difundido entre los trabajadores latinoamericanos?
- i) ¿Cree Ud. que en su país tiene importancia el individualismo?
- j) ¿Por qué se puede llegar de la competitividad al conflicto interdepartamental?
- k) ¿Cómo es el esquema japonés de comunicaciones?
- l) ¿Por qué surge el rumor?
- m) ¿Cree Ud. que es importante entender, en un estudio organizacional, la cultura del país en que está inserta a organización? ¿Por qué?
- n) ¿Qué cambios han tenido lugar en la cultura organizacional de las empresas chilenas? ¿Cuáles son los factores que han influido en ellos?
- ñ) ¿Cómo se puede explicar que el "caso del junior impertinente" haya concluido de manera tan extrema?