

# La gerencia del cambio en contextos de globalización

Marín, Henry\*

\* Profesor Titular. Universidad Nacional de Colombia. E-mail: gico@perseus.unalmed.edu.co

## Resumen

En los actuales ambientes de globalización y competencia, las organizaciones a nivel mundial están siendo presionadas a gestar cambios trascendentes en sus misiones, estructuras y procesos. Si bien es cierto, muchos de esos cambios les han permitido responder a los desafíos del nuevo entorno, abundan los casos con resultados decepcionantes de la cultura y el potencial competitivo de dichas organizaciones. Este trabajo presenta un tratamiento crítico y analítico del cambio organizacional, fundamentado en la producción conceptual y metodológica que internacionalmente se está produciendo sobre el tema, teniendo como sustento una investigación y consultorías organizacionales en la Universidad Nacional de Colombia, para brindarle al cambio organizacional un enfoque cultural y de aprendizaje, que le dé mayores soportes científicos y técnicos para orientarlo con mayor profundidad, efectividad y perspectiva.

**Palabras clave:** Globalización, cambio organizacional, cultura, paradigmas.

## *The Management of Change in the Context of Globalization*

### Abstract

In the present day environment of globalization and competition, world level organizations are being pressured to undertake transcendental changes in their missions, structures and processes. It is true that some of these changes have permitted them to respond to challenges in this new environment, but there are many cases where these changes have produced unhappy results on culture and on the competitive potential of those organizations. This paper presents a critical and analytical treatment of organizational change, based on the conceptual and methodological production that is internationally produced on this theme, using as a basis, the organizational research and consulting undertaken at the National University in Colombia, for the purpose of

## RCS-COMPLETA

offering a cultural and learning approach to organizational change which gives greater scientific and technical support in order to orient efforts with greater depth, effectivity and perspective.

**Key words:** Globalization, organizational change, culture, paradigms .

Recibido: 02-09-27 • Aceptado: 03-11-19

### **Introducción**

En la actualidad, las organizaciones se encuentran sometidas a procesos de cambio y transformación, debido a las exigencias y presiones de la globalización y la competitividad que caracteriza la sociedad. En este contexto, es importante observar atentamente esos cambios, que si bien han permitido en algunos casos responder a los desafíos del nuevo entorno, en otros se han registrado fracasos con efectos devastadores para la cultura y el potencial competitivo de algunas de estas organizaciones.

Por ello surge la necesidad de un enfoque organizacional para la valoración y evaluación de los cambios que se registran en las diferentes organizaciones. Este debe ser integral y a gran escala para considerar todos los componentes y actores involucrados en el cambio organizacional, de manera que se pueda superar la crisis del enfoque del reformismo normativo, que contempla que el cambio de las normas de la organización por sí solo genera la transformación de las misiones, estructuras y procedimientos de la misma.

En este sentido, se contempla en el presente artículo la necesidad de un enfoque de organización de aprendizaje, dentro del nuevo entorno de globalización y competencia, contemplando la capacitación empresarial y el aprendizaje en ambientes de economía cerrada, economías semiabiertas y economías abiertas, incorporando las nuevas perspectivas de la investigación organizacional para el aprendizaje orientado a la gestión del cambio.

### **1. La necesidad de un enfoque organizacional para la valoración y evaluación del cambio**

Como lo informa Kotter (1997), la ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones a nivel mundial, está aumentando con sus trascendentes y hasta traumáticos replanteamientos de misiones, estructuras y procesos, y aunque se piense que este movimiento disminuirá en relativo corto tiempo, es probable que siga en aumento. Se trata de fuerzas macroeconómicas y macroculturales muy poderosas, y en este sentido, este oleaje de cambio probablemente crecerá en extensión e intensidad en las próximas décadas.

De igual manera Kotter (1997) observa, que aunque son muchos los casos en el mundo de procesos de cambio a gran escala en organizaciones, muchos de ellos beneficiosos en la medida que le han permitido a las organizaciones adaptarse con éxito a las condiciones cambiantes, también son demasiadas las situaciones en las que los cambios han sido decepcionantes y los daños devastadores sobre la riqueza material y espiritual de las organizaciones.

Son abundantes los ejemplos de transformaciones a gran escala que se han venido gestando en grandes firmas multinacionales, nacionales y estatales con complejos impactos en el tamaño (supresión de miles de trabajadores) y en su estructura, pero con serias dudas sobre los reales alcances de las transformaciones. Por tal

## RCS-COMPLETA

razón esta investigación recoge el interés creciente a nivel teórico y metodológico por el cambio organizacional, respondiendo a dos grandes preocupaciones que al respecto, actualmente se formulan. De una parte responder a una necesidad investigativa de la naturaleza cultural, política y de aprendizaje del cambio organizacional, que permita orientarlo actuando en él con mayor inteligencia, profundidad y alcance, y de otra parte, constituir un marco conceptual que posibilite evaluarlo considerando los impactos que genera en la organización en el largo plazo y en dimensiones integrales.

Los estudiosos del cambio organizacional se hacen la pregunta básica sobre las señales que permitan considerar cuando un cambio es exitoso. Esto porque en el fondo, como lo sugiere Philippe H. (1994), el criterio que suele utilizarse de un carácter simplista y cortoplacista, es el de considerar cambios exitosos como aquellos que logran en un mediano plazo elevar los indicadores económicos y financieros, usualmente logrados con reducciones significativas del tamaño de la compañía. Se ha demostrado con investigaciones empíricas (1), que en muchos casos después de estos registros exitosos, las organizaciones han tenido periodos acrecentados de crisis. Por esto, bien se puede asegurar que todos estos intentos de parametrizar el cambio, para evaluarlo con objetividad, se han desenvuelto en un plano de análisis hasta ahora confuso.

Es igualmente engañoso el criterio de valorizar el éxito del cambio agotándolo en la habilidad del cuerpo gerencial para generar resultados, como por ejemplo, cirugías organizacionales, modificaciones a la estructura, desarrollo de proyectos y reasignación de recursos financieros. La hipótesis, es que los cambios se tornan exitosos cuando desarrollan la cultura corporativa, esto es, cuando logran generar e interiorizar una filosofía de crecimiento con perspectiva de largo plazo, en el nuevo entorno de competencia. En síntesis, cuando se logran generar cambios en todo aquello que soporta el desarrollo organizacional y el talento humano. En nuestro lenguaje, cuando se generan transformaciones profundas en la organización de aprendizaje que en definitiva es lo que potencializa el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y valores corporativos y permite un desarrollo continuo y sostenible.

En este marco de apreciación, son cuestionables todos aquellos procesos de cambio que generando contradicciones, aplanamientos, cambios de estructuras y tecnologías, no tocan la filosofía, políticas, estrategias, ni los procesos relacionados con el desarrollo del talento humano, orientados a la consolidación de una organización de aprendizaje, que permanentemente la prepare para supervivir y desarrollarse en el cambiante entorno competitivo. Esto nos pone al frente de la necesidad de desmitificar la valoración del cambio, y de los agentes de cambio, que cada vez más se están valorizando, en el marco de nuestra hipótesis, muchas veces engañosamente, en un mercado ejecutivo laboral que día tras día los reclama con mayor urgencia. Es necesario desmitificar la gerencia del cambio cuando sus competencias de gestión se agotan en reducir de tamaño las organizaciones, o de “voltearlas al revés”, reduciendo el cambio a un fin en sí mismo y no a un instrumento que permite un desarrollo integral sostenible.

Como lo precisa Philippe (1994) la transformación debe basarse en el cambio del comportamiento corporativo. El logro medible en el mejoramiento de las operaciones puede durar tan poco como 6 meses, la financiera algo más de un año, la transformación estratégica puede durar un poco más, especialmente si deben desarrollarse competencias estratégicas y gerenciales, pero la transformación corporativa con visión de aprendizaje, es en definitiva un prospecto de largo plazo para lo cual estamos en mora, debemos construir metodologías de actuación y evaluación, que nos permitan examinar con objetividad pero con amplitud esta perspectiva valorativa del cambio.

Estudios sobre procesos de cambio en algunos sectores empresariales colombianos como Servicios Públicos, Banca y Salud (2), enseñan que las rupturas de las condiciones de protección y monopolio de mercado, desencadenan urgentes necesidades de gestión de cambios a gran escala, que en muchos casos son manejados con improvisación y desconocimiento. En estos sectores, la rentabilidad asegurada por las condiciones de protección y monopolio no estimularon en muchas empresas el desenvolvimiento tecnológico, de personal y de gestión, para mejorar la perspectiva de la necesidad de establecer estructuras más competitivas en el largo plazo.

## RCS-COMPLETA

Pero cuando las variaciones en las condiciones del entorno generadas por la globalización e internacionalización de los mercados, producen pérdidas de eficiencia, “la crisis” se aborda con medidas de restricción, control y reducción de costos, ya sea en las relaciones con el cliente o con los empleados con impactos fuertes en las relaciones de pertenencia y compromiso.

La crisis es entonces enfrentada con la adopción de modelos que corresponden más a un intento de experimentación de un “modelo en boga” para solucionarla, que a una acción que asegure respuestas profundas. De un lado la ligereza con que son adoptados los cambios sobrepasan los límites de las capacidades de interpretación y las competencias profesionales, y de otra parte, su falta de soporte en un estudio profundo de la encrucijada del cambio de la organización, traducen los modelos de modernización, en proyectos amenazadores que estimulan el crecimiento de las resistencias. Por eso, estos cambios en “tiempos de cólera” terminan siendo ostentaciones o barnices de modernidad, que solo tocan en términos de transformación, las superficies de la organización, sin transformar su interioridad (patrones culturales y políticos). Este trabajo tiene como propósito precisamente examinar el proceso de cambio situándolo en una nueva perspectiva donde resultan relevantes sus dimensiones culturales y políticas.

## **2. La necesidad del enfoque integral y a gran escala del cambio organizacional**

Los gerentes tradicionalmente habían considerado el cambio como un proceso más evolucionista que revolucionario, esto es, que las organizaciones se ajustarían al ambiente mediante cambios parciales que se harían día a día. El enfoque evolucionista, dice Greiner (1982), refleja la idea que el cambio organizacional es producto de un ajuste menor tras otro, al que sirve de combustible el tiempo y las sutiles fuerzas ambientales. Afirma este autor que esta visión, fue válida para el pasado, pero evidentemente cuestionable para el mundo competitivo de hoy, en donde el cambio tecnológico, económico, político y cultural es mucho más acelerado, complejo y estructurado.

Por eso en los últimos años la gerencia ha empezado a percibir que los cambios parciales y reactivos son, cada vez menos, una eficiente respuesta a los estancamientos que padecen las organizaciones, ante este mundo vertiginoso de cambio. Si bien es cierto que el cambio a gran escala surge del análisis estratégico (desajustes tecnológicos, económicos y políticos de la organización en su entorno), su percepción y dinámica tiene una connotación esencialmente revolucionaria, esto es, reclama modificaciones sustanciales de la estructura organizacional, de las relaciones de poder, de las responsabilidades sociales, de sus modelos de liderazgo y gerenciamiento, de su dinámica de comportamiento y en general de su proyecto cultural. En este sentido parece estarse afirmando que las organizaciones llegan a determinados niveles de desajuste estructural tanto a nivel externo como interno, que reclaman necesariamente un enfoque de planeamiento de cambio a gran escala.

Beer (1990), concluye partiendo de una investigación en empresas norteamericanas, donde se gestaron procesos de cambio a gran escala, que el cambio requiere una actuación concentrada, contundente y que impacte en forma estructurada la organización en su conjunto. Cuando el cambio no se planifica en forma estructurada, ante los fracasos la gerencia del cambio tiende a ensayar otros programas, mientras la inteligencia de la resistencia crece en insubordinación y astucia, hasta que se genera un clima de escepticismo donde el lenguaje del cambio se desgasta y con ello cualquier posibilidad de motivarlo.

El cambio a gran escala parece hacerse imperativo cuando las organizaciones han llegado a una crisis estructural, entendida como un desajuste en dimensiones igualmente estructurales de la organización con la dinámica del entorno, donde inclusive se debe trascender a las convencionales formas de entenderlo (desajuste a la dinámica del mercado, tecnologías, costos y procesos), hasta considerar aspectos de la dinámica compleja del cambio social e institucional en dimensiones nacionales e internacionales. El cambio a gran escala

## RCS-COMPLETA

es consustancial al tiempo de globalización y competencia en que vivimos, donde el entorno cambia en una forma compleja y estructurada, y esto en igual medida reclama cambios en las organizaciones de la misma naturaleza.

Se puede plantear como hipótesis, que los solos desarrollos en planeación estratégica y sistemas de información sobre el entorno (clientes, proveedores y competencia, por ejemplo), no solucionan la necesidad de comprender en forma estructurada el cambio del entorno, pues como bien lo plantea Senge (1992), el problema radica en que nuestros modelos analíticos y nuestras formas departamentalizadas e individualizadas de trabajo, sólo nos permitan ver la dinámica de la realidad en forma segmentada, de allí que los procesos y funciones administrativas en las organizaciones (planeación, control, ventas, producción, finanzas) operen desintegradamente y por supuesto no obedezcan a una inteligente acción globalizadora del cambio.

Esta visión segmentada del movimiento de la realidad, a su vez nos esconde la crisis estructural. Se observan errores en producción, en ventas, en finanzas, en uno u otro espacio o persona de la organización pero poco se vislumbra la crisis en términos de desajuste estructural de la integración de procesos y colectivos de trabajo. Esta forma de segmentar y personalizar la crisis parece obedecer a una inconsciente forma de esconderla o suavizarla.

Senge (1992) ilustró con gran fuerza este fenómeno de la inconsciencia de la crisis estructural con la metáfora del sapo atrapado. Si un sapo se le mete en un recipiente de agua y se calienta acelerando la temperatura el sapo salta, pero si se calienta gradualmente el sapo morirá atrapado. La metáfora en términos organizacionales, presenta el mensaje de la incapacidad, que como el sapo todavía tienen las organizaciones, para abrazar en el tiempo la crisis en términos estructurales, de tal manera que cuando la crisis se presenta, es que está en juego la supervivencia organizacional y, en estos mismos términos, los cambios deben hacerse en un gran salto con impactos igualmente devastadores sobre la estructura y la cultura. De allí que, en perspectiva se sugiera el desarrollo de una cultura de aprendizaje organizacional de enfoque estratégico que genere con permanencia conciencia estructural sobre la crisis y una acción continua integradora e inteligente del cambio.

Realizar estos propósitos implica, como se sustenta con el desarrollo del artículo, crear lo que los expertos empiezan a denominar una organización de aprendizaje, esto es un cuerpo social que aprende colectivamente, esto es que percibe colectivamente, diagnostica colectivamente, imagina colectivamente y, en este sentido, crea las condiciones para actuar colectivamente.

### **3. La crisis del enfoque del reformismo normativo: la necesidad de un enfoque cultural del cambio**

La administración tradicional tenía como presupuesto que el cambio en un procedimiento ineficiente de trabajo, podría ser logrado mediante un cambio de su disposición normativa. Las investigaciones organizacionales, están demostrando que estas reformas normativas por sí mismas, no conducen a cambios reales, si ellas no tocan la naturaleza actitudinal (conducta) de las personas involucradas en el proceso que se quiere transformar.

Schein (1984), plantea que las personas cuando llegan a una organización se ven obligadas a insertarse en las prácticas convencionales del trabajo, que implícitamente los adapta socialmente al grupo laboral, y es justamente la naturaleza de esta adaptación social, la que marca la validez del procedimiento. En otras palabras, los grupos encuentran en estas prácticas convencionales del trabajo los presupuestos básicos, como lo indica

## RCS-COMPLETA

el referido autor, de adaptabilidad interna (porque en ella liman la incertidumbre de sus relaciones sociales internas) y de adaptabilidad externa, porque en estas prácticas encuentran la validación de su función de grupo frente a otros grupos. Schein (1984), en una profundización psicológica y social del fenómeno, indica que esta relación rutinaria penetra al subconsciente del individuo, y en este sentido adquiere la dimensión de presupuestos incondicionados o “verdades” que no son gobernadas por la vida consciente. De esta manera el proceso de cambio tradicionalmente agotado en el cambio de normas no asegura los cambios, porque las normas con la automatización han empotrado en la siquis colectiva fuerzas de comportamiento organizacional que no se destruyen rompiendo los papeles donde están escritas.

Merton (1965), afirma que la norma deja de ser un medio para convertirse en un fin cuando el administrador agota la interpretación de su eficacia y eficiencia en la aplicación de la norma tal como está descrita. En este sentido, no es el contenido conceptual de la norma la que prevalece, sino, más bien, su fondo psicológico y social y las complejas relaciones sociales afectivas que ella ha creado, de tal forma que la modificación de la norma no se logra alterando su contenido, y consecuentemente se hace necesario tocar los cimientos sociológicos y psicológicos, a los que se hace referencia. Schein (1984), anota que gran parte de las teorías sobre cambio organizacional, aceptan la premisa de que sólo hay cambio cuando los individuos se encuentran motivados para aceptarlo, pero esta aceptación ha sido buscada por la vía del conocimiento, y en este sentido, establece diferencias entre los cambios que apuntan a una renovación de los conocimientos profundos y técnicos, y entre los que apuntan a la parte actitudinal.

Así, por ejemplo, cita Schein (1984), a un joven administrador se le puede persuadir que necesita tener mayores conocimientos sobre economía, mercado, o métodos de producción, y aceptará la sugerencia de que pase un año en otro departamento o seis semanas tomando un curso sobre administración avanzada. Sin embargo, cuando se trata de actitudes, sugerir la existencia de deficiencias o la necesidad de cambio, constituirá probablemente una amenaza real contra el sentido de identidad del individuo y contra su posición respecto a las demás personas de la organización.

Por lo general, las actitudes están organizadas e integradas alrededor de grupos y organizaciones. Hasta donde funcione y resuelva problemas claves de los participantes, se interioriza y se le lleva al trabajo. Por esto la ineficacia del programa de capacitación dependerá esencialmente de la actitud del grupo frente a los cambios de comportamientos que el programa de capacitación sugiere tanto para el individuo como para el grupo mismo. Por ello, además de trascender el paradigma normativo, Schein (1984), insiste en la necesidad de que el cambio supere su enfoque tradicional centrado en el individuo y empiece a considerar la importancia de actuar sobre el ambiente organizacional que en última instancia determina el comportamiento de los individuos.

Uno de los cuestionamientos que se hacen sobre la eficacia de los programas de cambio basados en los procedimientos que suelen denominarse de terapia organizacional, estriba, en que aún si se logra abrir puertas de cuestionamiento político (emocional) e inclusive técnico de las prácticas convencionales y evidentemente las personas se percaten de necesidades de cambio, lo cierto es que cuando las personas retornan al ambiente organizacional que no ha sido transformado, usualmente vuelven a asumir las prácticas de trabajo tradicional, que históricamente lo han adaptado. Pettigrew (1973) justamente fundamenta su crítica al modelo de desarrollo organizacional por considerarla excesivamente circunscrito en el enfoque de comportamiento de las personas, no considerando las relaciones complejas, con el macroambiente. De allí, que una acción de cambio tendría que tocar su estructura.

Es por esto, que los programas de cambio actitudinal como en los casos de alcoholismo, drogadicción, la acción clínica está apuntando cada vez más a producir alteraciones en el medio familiar y ambiental del drogadicto (relaciones con la familia y la comunidad), porque si no se tocan, el programa pierde toda efectividad posible. Por ello, la investigación en capacitación empresarial es concluyente al afirmar que los cambios que pueden ocurrir durante el programa de adiestramiento no perduran, a menos que haya para nuevas actitudes algún apoyo social cuando regresan a su “hogar organizacional”.

Todo este análisis nuevamente conduce a la necesidad de contextualizar los procesos de cambio en los modelos colectivos de aprendizaje, o de la forma como los grupos aprenden y desaprenden. En el lenguaje usado para este artículo al cambio cultural basado en Ruptura de Paradigmas.

### **3.1. El enfoque de cambio cultural basado en la ruptura de paradigmas**

La palabra paradigma viene siendo con fuerza empleada en varias disciplinas de las ciencias sociales. Paradigma viene del griego Paradeigma que significa modelo, patrón o ejemplo. No obstante, su campo de significación viene ampliándose hasta considerar todas aquellas formas básicas de percibir, pensar, valorar y actuar teniendo como referente una visión particular de la realidad.

Para los propósitos del presente artículo interesa colocar el énfasis en dos significaciones que, contemporáneamente, toman fuerza en el concepto paradigmático. De una parte la relación entre el concepto, la práctica social y el valor (aspectos emocionales que esa relación encierra), y de otro lado su referencia a la definición de límites, esto es, que todo concepto encierra la visión y al encerrar la visión encierra la práctica social y los valores que surgen de la relación (formas de sentir, amar, acariciar y actuar sobre el mundo). En otras palabras, en el paradigma está implícito la inmovilización y la conservación, mientras que en su ruptura la movilidad y el cambio.

Como bien lo observó Kuhn (1992) la extensión de un paradigma nuevo está en estrecha relación con la capacidad que éste demuestre en la práctica para resolver, cada vez más, un mayor número de problemas. El desarrollo de un paradigma, su atracción conceptual para la organización social, estriba en la capacidad que el paradigma tenga de tocar en términos de soluciones prácticas aquellos problemas que los modelos tradicionales no le resuelven a la organización. Su valorización para la organización es entonces instrumental y su capacidad de cobertura depende de la capacidad que, en estos mismos términos instrumentales, tenga el nuevo paradigma para penetrar directa o indirectamente en la solución de problemas no resueltos en la mayoría de los espacios organizacionales.

Compartiendo el punto de vista de Kuhn (1992), la organización y las personas visualizan que están al borde de un cambio paradigmático cuando el vigente paradigma pierde su dinámica de recepción de nuevos datos, que brotan de la nueva dinámica del entorno, o cuando frente a datos nuevos que ingresan a la organización, no se pueden generar exámenes comprensibles en los impactos organizacionales para redireccionar los procesos. Como bien lo señala Barker (1995), la trampa del paradigma consiste en generar una ilusión de comprender, por observar con simpleza que el dato se incorpora al sistema de información de la organización. La fórmula de oro para develar la ilusión es que si la incorporación del dato no altera la estructura o el proceso, realmente no se está registrando en el aprendizaje organizacional, y en este sentido lo que la empresa está requiriendo es un cambio de paradigma.

Los modelos administrativos y gerenciales que las organizaciones toman para moldear los procesos en una coyuntura determinada, que cabalgan en modelos culturales, entran en crisis, cuando por la misma dinámica del entorno, no pueden capturar las nuevas realidades ni responder a las nuevas demandas. Es entonces cuando esos modelos gerenciales, administrativos y culturales, se traducen en el lenguaje de Kuhn (1992), en paradigmas, esto es, modelos conceptuales articulados a modelos de valor que insensibilizan a las organizaciones con las transformaciones del entorno, frente al conocimiento y la acción que esta transformación reclama. Kuhn (1992), sostiene que un paradigma es como un lente que nos permite ver aquella parte de la realidad que el lente puede enfocar, y que estos entran en crisis cuando no explican, ni nos permiten actuar sobre nuevas presentaciones de la naturaleza, y en este sentido se requiere la construcción de nuevos

## RCS-COMPLETA

paradigmas, que amplíen la visión y posibiliten ese nuevo conocimiento y esta nueva acción.

En este contexto, la transformación de las organizaciones debe ser entendida como un proceso de examen de las crisis de los paradigmas y de la creación de paradigmas nuevos. Senge (1992), en su libro, la Quinta Disciplina, agrega un elemento de reflexión fundamental que constituye la triada dialéctica de este proceso, cuando afirma que transformar más que detectar la crisis de los paradigmas, es levantar sobre esta crisis paradigmas nuevos, y en este sentido la labor de aprendizaje en las organizaciones adquiere una nueva dimensión, que bien podría expresarse así: “Aprender es Desaprender”. Transformar entonces paradigmas en las organizaciones, no simplemente significa quebrarlos conceptualmente, sino adicionalmente desempotrarlos culturalmente, esto es sacarlos tanto de la mente como del corazón, no solamente del individuo sino de la organización en su conjunto.

Así, por ejemplo, los procesos de crisis que vienen enfrentando muchas empresas en los mercados verdes (consumidores que seleccionan productos valorando la minimización de sus impactos ecológicos), no se pueden imputar a la carencia de visión de sus gerentes, sino más bien a la carencia de una cultura ecológica (carencia de un nuevo paradigma), en el cuerpo de dirección, que permita integrar estos nuevos valores a los procesos organizacionales. De hecho la introducción de información ecológica, en este caso, como cualquier información en otros casos, no genera por sí misma procesos de aprendizaje para las organizaciones. Para esto es necesario, en primer lugar, que la información tenga significado cultural (que desarrolle una actitud) y en segundo lugar que penetre a toda la organización traduciéndose en un valor corporativo.

De esta manera el proceso de cambio se traduce en un proceso de aprendizaje organizacional cuando es comprendido e interiorizado por el cuerpo total de la organización, que a su vez requiere de un ejercicio profundo de la organización que permita cambiar sus paradigmas, esto es, cuando logre destruir colectivamente los paradigmas viejos para crear colectivamente paradigmas nuevos.

Los sistemas conceptuales tienen la tendencia como los sistemas físicos a condensarse y a cerrarse mientras más se evidencia su relación de entropía con el entorno. Al cerrarse pierden cada vez más la posibilidad de enriquecerse para ampliar la visión sobre la realidad, que en su dinámica produce cada vez más datos nuevos. De esta forma el paradigma cerrado se traduce en un lente cada vez más pobre de visión de la realidad, y los datos que recoge son ilusiones de la realidad, que evidentemente no transforman los procesos, generándose en conclusión una situación, un proceso donde aprender se traduce en una simple acumulación de datos y conocimientos reiterados que cada vez generan más entropía al aprendizaje organizacional.

El aprendizaje entonces pierde la función de adaptabilidad hasta situaciones donde la crisis tiende a romper la estructura de la organización social. Es entonces donde se requiere descongelar lo aprendido (sistemas conceptuales o paradigmas) para construir un nuevo aprendizaje que resuelva la crisis de adaptabilidad. Por esto, el manejo de procesos de cambio con la perspectiva señalada, requiere indispensablemente de una estrategia de aprendizaje orientada a bombardear las viejas estructuras conceptuales, para que la información nueva genere una nueva estructura. Bombardear un esquema puede significar esforzarse a encontrar una solución por fuera de él. Este desprecio por la verdad que poseemos, que se pueda ganar con una poderosa voluntad, que desgarrar nuestra convencionalidad y finalmente posibilita la creación de un pensamiento nuevo.

### **3.2. Estrategias de cambio con enfoque de paradigma**

Una de las estrategias usadas por las organizaciones basadas en cambios paradigmáticos, es la de centrar el cambio en torno a la ruptura de un paradigma de dimensión muy global, a partir del cual se puedan ir quebrando en forma sistémica y en cadena paradigmas menores. Un caso ilustrativo de este enfoque se evidenció en una empresa colombiana de servicios públicos. En el diseño del sistema estratégico de capacitación que se realizaba



## RCS-COMPLETA

para la empresa, se observó, que el cambio paradigmático bien podía visualizarse en el cambio de su entorno, de un ambiente de monopolio protegido por el Estado a un ambiente de mercado global de libre competencia.

En torno y engranado a ese gran paradigma, se percibió que bien podría tratarse en el sistema de capacitación, la ruptura de otros paradigmas. Así por ejemplo, los conceptos y sistemas de proyección de la demanda perdían vigencia. El cambio de naturaleza de cliente cautivo de igual manera exigía nuevas estrategias en cuanto a cultura del servicio, sistema de información de clientes, publicidad, imagen y marca. De igual manera los sistemas de evaluación financiera de la calidad, eficiencia y productividad requerían ser conceptualizados en estándares internacionales. La estructura organizacional basada en la demanda lineal que le permitía ser especializada y rígidamente programada debía trascender a una organización flexible y dinámica, y como consecuencia los perfiles del hombre de la organización caracterizados por una cultura típicamente ingenieril, debían ser enriquecidos con la óptica de otras disciplinas que permitieran ampliar las visiones sobre el nuevo entorno competitivo.

Otra estrategia que está siendo usada por las organizaciones, es la de aprovechar o encausar el relevo generacional para incorporar estrategias agresivas de selección de personal con perfiles de liderazgo de cambio, que incorporen de acuerdo a sus procesos de formación, disciplinas y conocimientos nuevos. Al respecto se está valorando la incorporación de personal que importe Know-How o conocimientos novedosos de organizaciones líderes, así como las alianzas estratégicas con ellas para fomentar aprendizaje conjunto.

Una de las tácticas más importantes que contemporáneamente están desarrollando las empresas en estrategias de gestión del talento humano para los cambios paradigmáticos, bien podrían denominarse como tácticas de ruptura de subjetividad cultural en los procesos de selección y promoción de talentos humanos. Las investigaciones están demostrando que hay una tendencia probablemente inconsciente, a que los grupos organizacionales seleccionen personal para ingresar a la organización con el lente de sus propios paradigmas, que finalmente valoran todo aquello que encaje en sus modelos culturales y en esa misma medida excluyen toda persona que no se ajuste a estos patrones.

Denison (1991), demuestra con estudios de casos de empresas norteamericanas, que las estrategias de incorporación orientadas a diversificar culturalmente las organizaciones (incorporar personal de otras organizaciones y de disciplinas, formaciones y conocimientos nuevos) son necesarias, cuando una excesiva condensación de la cultura genera crisis de adaptabilidad y existe una conciencia clara de la necesidad de ampliar la visión, enriquecer la misión y crear otros instrumentos de actuación.

Estudios en el sector público colombiano, por ejemplo, enseñan que la ineficiencia de sus procesos, bien puede ser interpretada por el dominio de una cultura profesional como el derecho, que obviamente generó una visión segmentadamente jurídica del servicio público. La ruptura de la cultura de la normatividad, requiere del enriquecimiento de visión sobre la concepción de lo público, conseguible con el enriquecimiento de los perfiles y la incorporación de profesionales de otras disciplinas que permitan mediante una cultura de trabajo interdisciplinario y en equipo una comprensión y acción más consecuente con la complejidad del servicio público.

No obstante la sugerencia de Denison (1991), de diversificar la cultura de la organización con la incorporación de otras profesiones y grupos culturales para ampliar la visión sobre el entorno, él mismo observa, que esta diversidad si no genera una cultura de trabajo colectivo e interdisciplinario, suele conducir al peligro de la atomización cultural que segmenta la acción de la organización e impide su accionar estratégico.

Trabajos desarrollados con una institución de contraloría de la Nación colombiana, demostraron la evidencia de este riesgo. La institución hizo esfuerzos por vincular profesiones distintas al derecho para trascender el enfoque tradicionalmente jurídico de los controles del Estado. No obstante, la institución al contar ya con un cuerpo interdisciplinario, el enfoque de auditorías integradas que la institución tanto fomenta, no ha podido

## RCS-COMPLETA

funcionar con los ambiciosos propósitos con lo que fue formulado, y debido por ejemplo, los informes de auditoría, son más bien una colección segmentada de enfoques profesionales donde no se presentan diagnósticos, ni fórmulas integradas de solución.

En trabajos de asesoría con la Policía Nacional de Colombia se observó que gran parte de su problema paradigmático estriba en sus procesos de capacitación cerrados y endogámicos. De una parte las escuelas de formación policial se dinamizan poco en alianzas y procesos de cooperación para la formación con universidades y otros institutos, y unido a esto son bajos los estímulos y el reconocimiento organizacional a títulos de formación diferentes a los que otorgan las escuelas de formación policial. En este marco endogámico de aprendizaje, las estructuras curriculares de los sistemas de formación policial, poco se dinamizan con los desarrollos de la ciencia y la tecnología, aspecto que resulta urgente en su nueva misión donde el policía requiere actuar con inteligencia en los procesos complejos de seguridad y desarrollo de la comunidad.

Las estrategias simbólicas para los cambios paradigmáticos empiezan a ser intensamente usadas por las organizaciones. La acción apunta a cuestionar el inventario metafórico de la organización (rituales productivos, signos, leyendas, héroes y lenguaje organizacional). Schein (1984), sostiene que cuando los miembros nuevos ingresan a las organizaciones, éstos en el imperativo de ajustarse a sus procesos operacionales que son esencialmente procesos de dimensión psicológica y social, subliminalmente incorporan estos modelos mentales (formas técnicas de hacer las tareas) y culturales (formas de relacionamiento emocional). Se afirma que subliminalmente, porque con la introyección ritualizada de la imagen, se introyecta el valor.

Como bien lo plantea Morgan (1991), aprendemos esencialmente capturando ritualizaciones de imágenes con las que construyen los soportes del subconsciente. En esta medida se captura primero la imagen y con ella el valor, sin un claro discernimiento sobre este proceso. Se graba por ejemplo primero la risa agresiva de los procesos de mando de un jefe y con él, el valor. En estas condiciones un líder autocrático transmitiría subliminalmente en un compuesto complejo de estructuras ritualizadas de imagen, todos los componentes de valor de un modelo autocrático. Por esto se constituyen en estrategias de cambio paradigmático posicionar nuevos héroes que encarnen conocimientos, valores y comportamientos organizacionales alineados con los nuevos paradigmas.

Muchas organizaciones están formulando como iniciaciones a los procesos de cambio formulaciones de metáforas de fuerza paradigmática que suelen presentarse enriquecidas con presentaciones simbólicas. En la investigación sobre lo público, a manera de ejemplo, se propusieron las siguientes metáforas, propias de la cultura organizacional pública (Gráfico 1) expresivas de paradigmas que deben ser transformadas para gestar auténticos procesos de cambio en el sector público colombiano:

### **3.3. El nuevo entorno de globalización y competencia: la necesidad de un enfoque de organización de aprendizaje.**

Los investigadores organizacionales, están observando las nuevas dimensiones que el aprendizaje en las organizaciones está tomando, dada la dinámica del nuevo ambiente de globalización y competencia. Con los cambios de mercados protegidos y monopolios a mercados abiertos de competencia mundial, el aprendizaje orientado a la innovación se torna en un imperativo de competencia y supervivencia. Se Presenta en forma sintética la ruptura paradigmática en cuanto a capacitación empresarial y aprendizaje que se genera con la dinámica de globalización y competencia.

## RCS-COMPLETA

La burocracia es tal vez un mal necesario	Para ingresar al Estado se tiene que hacer política
Los modelos de Gestión moderna aplicables a la empresa privada son poco aplicables por no decir inaplicables al sector público.	Los concursos en el sector público son simulacros, solamente se entra por palancas.
Las entidades públicas son rígidas por no decir imposibles de cambiar	En el sector público uno se acaba profesionalmente, solamente progresan los políticos.
Es difícil por no decir imposible investigar la gestión pública pero es más difícil poner en práctica las propuestas que surtando la investigación.	En la Gestión Pública "el saber político" no el "saber técnico" es determinante del éxito profesional.
La mejor opción para combatir la incidencia de la gestión pública es la privatización.	En el Sector Público los sabios son malos: los que se quedan por estabilidad son profesionales sin aspiraciones.
El Empleo público es estrategia para combatir el desempleo	La cultura de derecho es la que lleva que ver con la Administración Pública
En las organizaciones públicas el dinero no es de nadie	Las organizaciones del estado no pueden ser manejadas con racionalidad económica
Las organizaciones del Estado nunca se quitan	La supervivencia y desarrollo de las organizaciones del Estado no dependen de la efectividad gerencial y organizacional
La baja calidad del servicio público no disminuye la demanda del usuario	

### a) La capacitación empresarial y el aprendizaje en ambientes de economía cerrada con protección y monopolio de mercado.

En estos ambientes la estrategia competitiva se centra en la preservación de estas condiciones, manipulando el mercado y la política pública regional y nacional. La rentabilidad de igual manera se basa en la manipulación de precios y no en el mejoramiento de los procesos productivos, de tal forma que la capacitación se fundamenta en el propósito de mantenimiento de tecnologías, estructuras y procesos. Por esto el aprendizaje en estas organizaciones se limita simplemente a la reproducción del conocimiento organizacional existente.

### b) La capacitación empresarial y el aprendizaje en economías semiabiertas con enfoque de competencia nacional.

La estrategia competitiva está basada en la obtención de estándares de productividad, costos y calidad, que permitan competir con éxito en mercados nacionales. La calidad está asociada a los atributos físicos del producto y la efectividad organizacional en la eficiencia de los procesos productivos. La estrategia de capacitación para estos ambientes se orienta a la incorporación de nuevas tecnologías, modelos y procesos, y el aprendizaje se centra en la incorporación de conocimientos asociados, a los dominios de estas tecnologías y procesos, usualmente buscados, traídos e incorporados, visualizando los avances y el marco de la experiencia empresarial internacional. En estos términos el aprendizaje organizacional se centra en la capacidad de incorporar y adoptar conocimientos (Cuadro 1).

### c) Capacitación y aprendizaje en economías abiertas con enfoque de competencia internacional.

## RCS-COMPLETA

En estos ambientes la estrategia competitiva está basada en la superación de estándares internacionales de productividad, costos y calidad. La calidad está centrada en atributos amplios asociados a la imagen corporativa y la efectividad organizacional está concebida como eficiencia y eficacia integral del conjunto de los procesos organizacionales. En estos ambientes las estrategias de capacitación están basadas en la innovación integral de los procesos organizacionales y en la capacidad que adquiere la organización para generar continuamente un aprendizaje propio valorado por el mercado que diferencia en dimensiones integrales el valor de los productos. El conocimiento se logra generando un conocimiento nuevo (Know-How) que se traduce en valor clave de la competitividad. Este conocimiento es aprendizaje continuo basado en la dinámica del entorno y transferido a los nuevos miembros mediante una cultura de aprendizaje y trabajo colectivo, interfuncional e interdisciplinario. De esta manera el aprendizaje trasciende del plano cognoscitivo e individual al plano actitudinal y organizacional.

### 4. Nuevas perspectivas de la investigación organizacional para el aprendizaje orientado a la gestión del cambio

En un trabajo anterior publicado en 1994 por el autor, titulado Cultura, Poder y Cambio Organizacional, se observó sobre la incapacidad que tienen las tradicionales metodologías de investigación organizacional para develar la crisis de las organizaciones. Los convencionales métodos de diagnóstico precisan, inclusive con indicadores, problemas que en el orden financiero de mercado de producción de capacidad profesional o de estructura tienen las organizaciones. Inclusive en muchas de ellas se tiene la sensación de estar sobrediagnosticados, pero aún así estos diagnósticos se presentan claros, lo cierto es que las decisiones que se toman con base en ellos no generan las soluciones esperadas.

En este trabajo se sostiene que la crisis en las organizaciones, en su transcurso se genera, porque las organizaciones con el tiempo van conformando una organización “de sótano”, que funciona al margen e inclusive oculta al sistema formal, donde se hace transgresión no solamente de sus normas, estructura y funcionalidad, sino además de sus códigos morales y éticos. En términos de la conceptualización que se busca desarrollar se hace transgresión de sus valores corporativos, sus pactos políticos y su misión.

**Cuadro 1**  
**Aprendizaje organizacional en ambientes de globalización y competencia**

	Ambiente de Economía Cerrada, Monopolio y Protección	Ambiente Competencia Con Enfoque Nacional	Ambiente de Globalización y de Competencia. Enfoque de Mercado Mundial
Estrategia Competitiva	Estrategia competitiva en defensa de la condición del monopolio y en la manipulación de precios	Estrategia competitiva basada en la obtención de los estándares en calidad y costos de la competencia nacional (igualdad del producto). Calidad centrada en atributos físicos del producto. Eficiencia centrada en procesos productivos.	Estrategia competitiva basada en la superación de estándares de calidad y costos de la competencia (diferenciación del producto). La calidad centrada en atributos amplios asociados a la imagen corporativa. Eficiencia y calidad ampliada a los procesos organizacionales.
Estrategia de Capacitación	Estrategia de capacitación basada en el mantenimiento de tecnologías, estructuras y procesos.	Estrategia de capacitación basada en la incorporación, dominio y adaptación de nuevas tecnologías, modelos y procesos.	Estrategias de capacitación basada en la innovación organizacional o en la capacidad que adquiere la organización para generar continuamente un aprendizaje propio valorado por el mercado.
Estrategia de Aprendizaje	El aprendizaje empresarial se logra reproduciendo el conocimiento.	El aprendizaje empresarial se logra con la incorporación y adaptación de conocimiento.	El aprendizaje se logra generando un conocimiento nuevo (know-How) que se traduce en valor clave de la competitividad, del cual se apropia la organización para dinamizarlo y transferirlo a sus nuevos miembros.

## RCS-COMPLETA

Fuente: Elaboración propia.

Es justamente en este marco donde se cuestiona en la investigación que se hace sobre lo público, sobre los esfuerzos de reingeniería que algunas empresas del Estado han acometido sin grandes resultados. La hipótesis es que procesos de cambio en el Estado deben partir de una develación de su crisis, provocada por la transgresión que de su misión se hace en su organización de sótano. Puede llegar a ser tanto la transgresión de la misión en el Estado que se pueden producir cárceles que son escuelas del crimen, escuelas que deseducan, hospitales que enferman, controlaría que no controlan y jueces que producen injusticia.

La cultura de gerenciamiento privado al extender sus redes sociales informales de dominio sobre el Estado va conformando y formando cierto grupo de especialistas profesionales en el desarrollo y ejecución de estrategias de perversión de lo público, expertos en contabilidad engañosa para evadir impuestos, expertos en gerenciamiento corrupto de contratos públicos, expertos en quiebra ficticia de empresas, y en general expertos en sobornar el gerenciamiento jurídico, judicial y de control del Estado, para ponerlo a su servicio.

El gerenciamiento público construido en el montaje de la maquinaria electoral, permite con su organización de sótano, que ejércitos de desempleados marginados de la estructura socio-productiva, se articulen a ella, buscando el premio del empleo que es obtenido y sostenido mediante un liderazgo cívico inminentemente electoral, que a su vez usa para las comunidades, la burocracia y los recursos públicos, y que evidentemente distorsiona los presupuestos de racionalidad de la gestión de recursos humanos, basados en la selección, evaluación y premiación con base en aptitudes, capacidades y aportes a la productividad de la organización. Si la gestión del talento humano, soporte básico de cualquier estrategia de eficiencia, está distorsionada, cualquier proceso de reingeniería se convierte en un ejercicio inútil. Por esto se concluye que un proceso de cambio en cualquier organización del Estado, debe partir del cuestionamiento de las redes transgresoras que desde la macrocultura afecta determinantemente su eficiencia y eficacia pública.

De esta manera la organización de “sótano” posee otras redes funcionales de poder no identificables como una unidad global, sino más bien como microcentros que se hacen y se deshacen, en relaciones mucho más dinámicas que las formales. Además hace que la información administrativa sea construida o deformada para ocultar los resultados y decisiones de los grupos de poder informal y de sus relaciones de dominación. Su poder radica en la capacidad de estructurar y manejar una inteligente red de información que oculta pero que al mismo tiempo provoca decisiones gerenciales que acrecientan sus posibilidades de transgresión. Muchos procesos, unidades, estamentos y cargos que en la organización formal aparecen separados y segmentados, en la organización de “sótano” aparecen conectados y envueltos en la cultura del soborno y de la astucia; de allí, que la red de información es mucho más ágil y eficaz que la formal.

La invisibilidad de la organización de sótano, constituye su estrategia básica de supervivencia de sus sistemas de poder. Ella actúa a través de mecanismos simbólicos que ejercen un papel determinante en la conducta. Lo cierto es que al margen de una cultura o comportamiento organizacional corporativo deseado formalizado en la misión y razón social y en la declaración de valores organizacionales, se desarrolla una cultura oculta en la organización de “sótano” que posee sus propios rituales, lenguajes, mitos y tabúes que veladamente transmiten con una gran fuerza psicológica los valores de su estructura. De esta forma la socialización de los nuevos miembros está poseída por esas formas educativas invisibles.

Es esta capacidad de engrandecerse y ocultarse la que hace la organización de “sótano” más fuerte y en muchos casos más determinante que la formal. En esta forma se generan dos tipos de organizaciones que subsisten embrionadas. Una de carácter formal que corresponde a ejercicios de poder fundamentados en la discusión abierta, el respeto por la individualidad, la cooperación, la tolerancia y el beneficio organizacional y en otra que

## RCS-COMPLETA

funciona como “sótano” de la organización que corresponde a ejercicios del poder donde impera la individualidad y donde la cultura de la corrupción de los valores corporativos y de la misión de la organización se practica sin ningún condicionamiento.

En las organizaciones contemporáneas los hombres de poder tejen ocultas a las redes formales, otras redes de poder que se extienden hasta la base operacional, dando participación a algunos de sus miembros que ven en eso caminos más eficaces y promisorios que los formales. Estos agentes al entrar en ese “*sótano organizacional*” interiorizan con la práctica como dice Schein (1984), los presupuestos de poder de tal forma que muchos de ellos se especializan en determinadas conductas perversas para la organización formal, pero que en este submundo organizacional, no son censuradas y más bien valorizadas. En esta medida al igual que en esta estructura formal, se crea una división entre los que diseñan el conjunto de las estrategias de transgresión de la misión, y los que las ejecutan. Lo informal se liga a lo formal en la medida en que los agentes son recompensados organizacionalmente por sus “*habilidades transgresoras*”, y en esta forma las estructuras subterráneas van adquiriendo mayor valor que las formales, porque los agentes por el principio de regresión psicológica, se ven dirigidos a reproducir las conductas que les están produciendo éxito.

Como bien lo sugiere Morgan (1991), esas organizaciones, como los individuos, adquieren un comportamiento esquizofrénico. Proclaman en lo formal el amor, la equidad, el respeto y en la práctica hacen otra cosa. Son organizaciones con dos caras, con dos personalidades que se debaten en el enigma de la supervivencia, y así los individuos conscientemente persigan cosas, el subconsciente colectivo termina direccionando los procesos, hasta que como en el esquizofrénico, esos dos mundos sin antagonismo terminan formando parte de uno solo. Ciertas revoluciones tecnológicas y normativas en las organizaciones pueden conmocionar esas estructuras subterráneas y percibirse como lo observa Morgan (1991), algunos indicios de cambio organizacional y de mejoramiento de la eficiencia. Sin embargo, estas organizaciones con el tiempo pueden tornarse tan corruptas como antes. Esto porque la organización subterránea tiene el poder de adaptar en el tiempo estos nuevos procesos a sus prácticas, y al beneficio organizacional en beneficio individual.

La investigación de Rosa Fisher (1989), sobre la penitenciaría de Sao Paulo, Brasil, es un excelente marco donde se pueden confirmar el poder de la organización de sótano y la complejidad y el reto investigativo que presenta para los procesos de cambio de las organizaciones. Fisher, muestra en su investigación como los desarrollos que intentan trascender la conceptualización del penalizado desde las posiciones de aislamiento de la sociedad y de la intensificación del castigo intimidatorio, a posiciones de tecnificación del castigo y reincidencia a la vida social, van intentando originar una estructura organizacional que a su vez da paso a la incorporación y ejercicio de cuadros profesionales (sociólogos, psicólogos, médicos criminalistas, etc.), y a la modernización de los sistemas de información y de gestión que agilizarán los procedimientos penales. La autora desarrolla una serie de particularizaciones que muestran las contradicciones de este propósito formal de racionalización, con múltiples observaciones surgidas en la investigación de campo, como por ejemplo la escasa aplicación del criterio técnico-penitenciario, la continuación del concepto intimidatorio y de aislamiento más que el de resocialización, y la distorsión de la información que sigue entorpeciendo la tecnificación del procedimiento penal.

Fisher (1989), observa como las prácticas que se desarrollan en el “trasfondo” de la organización formal, son las que siguen determinando el rumbo de la organización y que los proyectos formales de cambio organizacional no logran penetrar. Así por ejemplo en el plano macroempresarial, visualizan no solamente esas complejas redes formales que tiene la institución penitenciaria con el Estado (ligazones jerárquicas, normativas y presupuestales) sino además, sus ligazones con estos mecanismos subnormales de construcción del poder del Estado. Así por ejemplo, el estudio muestra como los cambios en los directores de la institución penitenciaria, son resultado de procesos selectivos matizados políticamente en el contexto externo, y que expresan contradicciones entre cuerpos institucionales que quieren establecer sobre la institución relaciones de dominio.

La investigación logra hacer un interesante análisis del archivo disciplinario penitenciario, donde no se

## RCS-COMPLETA

encuentra una relación clara entre la naturaleza de la falta disciplinaria y su penalización, sugiriendo que ésta más bien, es una información administrativa deformada o construida para ocultar resultados o decisiones de los distintos grupos de poder y sus relaciones de dominación. Conectado a este hallazgo se elabora una interesante reflexión organizacional en el sentido de que si bien los distintos estamentos de la institución penitenciaria (directores, cuerpo técnico, vigilantes, penalizados), resultan segmentados y separados formalmente, en el plano político informal aparecen conectados, envueltos en la cultura del soborno y de la “astucia”. Consistente con la visión de Shein (1984), Fisher (1989), reivindica en su estudio, el examen de lo no visible, pero intentando conectarlo al asunto del poder, y en este sentido sugiere que lo invisible en la institución penitenciaria se convierte en la estrategia de supervivencia de sus sistemas de poder, y que estos factores se asoman al mundo formal vestidos subliminalmente (rituales, lenguaje simbólico) para ser incriticables y estratégicamente transmitidos a los nuevos miembros. En resumen, el ritual vela pero transmite las relaciones de dominación. La socialización de los nuevos miembros está entonces obligada y poseída por esas “formas educativas invisibles”.

Si bien es cierto después de la presentación de Fisher (1989), se puede estar tentado a considerar la existencia de la organización de sótano sólo en entidades de esta naturaleza, la verdad es que todas las organizaciones en menor o mayor grado la presentan. Con esta perspectiva entonces, la investigación organizacional debe estar orientada a develar estos paradigmas colectivos ocultos y para esto entonces se requiere revolucionar nuestras metodologías convencionales del estudio de la organización. En un nuevo contexto metodológico, investigadores y gestores del cambio se verán implicados en prácticas complejas de socialización con la vida organizacional, que abrirá mejores caminos para penetrar en ese “submundo organizacional”, y en ese sentido como lo plantea Michelat (1993), percibir, rastrear y descubrir la información enmascarada, oscura o poco frecuente, pero definitiva en la comprensión de los factores de resistencia.

Evidentemente procesos de cambio tendrán que superar las convencionales metodologías de carácter vertical, porque como bien lo plantea Kandel (1993), los entrevistadores no directivos (para nuestra reflexión, investigadores y agentes de cambio), tendrán que enfrentar el riesgo de quitarse el “brillo de traje”, del administrador, del consejero o del terapeuta, para convertirse en estimuladores de un proceso de descubrimiento, que depende esencialmente de la contingencia del proceso participativo, donde lo afectivo y lo racional surge con fuerza dialéctica pariendo datos inesperados que comprometen socialmente a todos los participantes. Por esto las capacidades profesionales de los investigadores y agentes de cambio estarán relacionadas a sus posibilidades de lectura política y cultural de las organizaciones.

Igualmente las metodologías tendrían que enriquecerse con técnicas y procedimientos para percibir y registrar el lenguaje simbólico, porque como bien lo plantea Michelat (1993), estos datos suelen ser los más importantes en el análisis del discurso no expreso o reprimido por las relaciones de poder.

## **5. Reflexiones finales**

En los actuales ambientes globalizados se acentúan los procesos de estructuración, fusiones y escisiones organizacionales con tradicionales impactos en la vida futura de las organizaciones que todavía la investigación organizacional no ha examinado con la debida amplitud y profundidad.

Especialmente es necesario evaluar los impactos que estos cambios a gran escala están produciendo en el tejido de aprendizaje de las organizaciones y en su imagen y cultura corporativa, determinantes (credibilidad, sentido de pertenencia y compromiso de sus clientes internos y externos), de sus posibilidades de supervivencia y desarrollo.

## RCS-COMPLETA

Hipotéticamente, estamos generando y valorando los cambios con una visión pragmática y de corto plazo, haciendo impresionantes cirugías organizacionales para mejorar los indicadores financieros, sin reflexionar con profundidad en los daños que se pueden estar generando al capital intelectual o a esos contenidos intangibles de la organización relacionados con su dinámica de aprendizaje y su cultura.

En este marco de apreciación, son cuestionables todos aquellos procesos de cambio que generando contracciones, aplanamientos, cambios de estructuras, y tecnologías, no tocan la filosofía, políticas, estrategias, ni los procesos relacionados con el desarrollo del talento humano, orientados a la consolidación de una organización de aprendizaje, que permanentemente la prepare para supervivir y desarrollarse en el cambiante entorno competitivo. Esto nos pone al frente de la necesidad de desmitificar la valoración del cambio, y de los agentes de cambio, que cada vez más se están valorizando, en el marco de nuestra hipótesis, muchas veces engañosamente, en un mercado ejecutivo laboral, que día tras día los reclama con mayor urgencia. Es necesario desmitificar la gerencia del cambio cuando sus competencias de gestión se agotan en reducir de tamaño las organizaciones, o de “voltearlas al revés”. Reduciendo el cambio a un fin en sí mismo y no a un instrumento que permite un desarrollo integral sostenible.

### Notas

1. Ver: Denison, Daniel (1991). “*Cultura Corporativa y Productividad*”, Ed. Legis. Bogotá.
2. Estas investigaciones pueden ser consultadas en la publicación: Marín, Henry (1996). “*Estrategias para el desarrollo de la gestión pública*”. Editorial Impregón. Medellín.

### Bibliografía citada

- Barker, Joel A. (1995). **Paradigma. El Negocio de Descubrir el Futuro**. Mc. Graw Hill, Santafé de Bogotá.
- Beer, Michael (1990). **Por Qué los Programas de Cambio no se Traducen en Cambios**. Harvard Business Review. Vol. 68. N°. 6.
- Denison, Daniel (1991). **Cultura Corporativa y Productividad**, Legis. Bogotá.
- Fisher, R.M. (1989). **Poder e cultura Nas Organizacoes**, FEA USP, Sao Paulo.
- Greiner, Larry (1982). **Modelos para Cambios en la Organización**. Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas, Publicaciones Ejecutivas, México.
- Kandel, Liliane (1993). **Reflexoes Sobre Usos da Entrevista Especialmente Nao Diretiva**. Cremento do Curso USP. Sao Paulo.
- Kotter, John (1997). **El líder del Cambio**. Mc. Graw Hill. México.
- Kuhn, Tomás (1992). **A Estructura Das Revolucoes Cientificas en Perspectiva**. Sao Paulo.



RCS-COMPLETA

Merton, Robert (1965). **Teoría y Estructura Social**. Fondo de Cultura Económica, México.

Michelat, Guy (1993). **Sobre a Utilizacao da Entrevista Neo-Directiva em Sociologia**. Documento de estudio editado por la Universidad de Sao Paulo, Cremento do Curso USP. Sao Paulo.

Morgan, Gareth (1991). **Imágenes de la Organización**. Ediciones Alfaomega. México.

Pettigrew, A.M. (1973). **The Politics of Organizational Decition making**. Londres, Tavistock.

Philippe, Haspeslagh (1994). **Cómo Determinar el Éxito de una Transformación Corporativa**. Oficina Eficiente N° 62, Diciembre.

Senge, Peter (1992). **La Quinta Disciplina**. Granica, Barcelona.

Shein, E. (1984). **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, Winter. Cambridge.