



DILEMAS DE LA ALTA GERENCIA CORPORATIVA EN LA CONDUCCIÓN DE PROGRAMAS DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Maria Susana Reina López

RESUMEN

El artículo explora bajo la metodología de grupos focales la percepción de los gerentes corporativos de empresas medianas y grandes de la región zuliana sobre la forma de enfrentar los dilemas que se les presentan cuando diseñan, planifican, ejecutan y monitorean programas de cambio de cultura organizacional en sus empresas, así como los mecanismos que esos gerentes emplean para valorar la importancia de la cultura en el marco de los objetivos estratégicos de la organización. El resultado final es una caracterización de los modos en que los gerentes se plantean los retos de liderar procesos de cambio cultural organizacional en empresas grandes y medianas de la región, bajo la perspectiva de dos tipos de dilemas: estratégico-políticos y técnicoadministrativos.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Cambio, Dilemas, Gerencia.

ABSTRACT

The article explores under the methodology of focal groups the corporate managers perception of medium and great companies of the zuliana region, on the form to face the dilemmas that appear when they design, plan, execute and monitorean organizational culture change programs in their companies, as well as the mechanisms that those managers use within the framework to value the importance of the culture in the strategic organizational goals. The final result is a characterization of the ways in wich the managers consider the challenges to lead process of organizational cultural change in great and medium companies of the region, under the perspective of two types of dilemmas: strategist/political and technical/administrative.

INTRODUCCIÓN

El interés principal del artículo es explorar las dudas, temores, problemas, incertidumbres, desafíos, retos o dilemas que los altos gerentes de empresas zulianas enfrentan cuando dirigen programas de cambio cultural en sus organizaciones. Existe abundante literatura que proporciona basamento teórico sólido al fenómeno del cambio en las organizaciones, al mismo tiempo que es compartida la noción de la inevitabilidad del cambio, la



percepción de que estamos inmersos en situaciones que exigen adaptabilidad y flexibilidad ante los mismos, unos menos traumáticos que otros, pero cambios al fin. Asimismo, es un conocimiento compartido el hecho de que la cultura organizacional es una variable estratégica que debe ser cuidadosamente gerenciada para acompañar y apuntalar el proceso de cambio deseado (Granell, 1997).

En términos generales, una organización será más adaptable al cambio en la medida en que modifique continuamente su estructura y sus procesos internos de manera que aumente sus posibilidades de supervivencia, superando esquemas de rigidez burocrática. Según Jacobs (1996) la capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento tanto en el corto como en el largo plazo.

La construcción de organizaciones abiertas al cambio supone la existencia de habilidades básicas gerenciales, como son, la capacidad para percibir y responder al ambiente externo y al cliente interno, la competencia para modelar y reestructurar comportamientos más adaptables y relacionados con la estrategia que fija la alta dirección, la generación de capacidades organizacionales que soporten el ideal de organización que se desea tener, entre otros.

En el marco de estas exigencias que tienen los gerentes, la gestión del cambio cultural parece jugar un rol primordial habida cuenta que son los aspectos intangibles de las organizaciones los más relacionados con la productividad pero al mismo tiempo los más difíciles de administrar.

La cultura, a efectos del presente artículo, se entenderá como un sistema de creencias, valores y símbolos ampliamente compartidos por los miembros de la organización y sirve para dar sentido de coherencia, unidad y significación a un grupo, ya que permite a un grupo cultural diferenciarse de otros.

Los gerentes tienen entre sus funciones el propiciar un ambiente tal que estimule la productividad máxima de sus integrantes, y tratar de incidir sobre esta variable cultural parece ser la vía más efectiva cuando se quiere asegurar resultados en el largo plazo, como lo demuestran algunos investigadores (Hoecklin, 1996; Hofstede, 1998; Godoy, 1999; Marín, 1999; Hatch, 1993)/

Denison por ejemplo (1991) explica cómo se desarrolla la cultura corporativa y cómo ella determina la calidad de producción de la corporación, describe métodos y analiza estrategias para hacer cambios en el ambiente de trabajo que originen mayor productividad.



Incluso en organizaciones virtuales que no suponen un intercambio espacial y temporal simultáneo de sus integrantes, el tema de la cultura, la identidad y el sentido de pertenencia ha surgido como tema de estudio (Dávila y Rojas, 2000).

El problema se presenta cuando el gerente intenta conducir de manera sistemática y planificada el proceso que le lleve de una situación inicial a una situación deseada, cuando entiende que siempre y en toda circunstancia se producirá un cambio, pero que con su intervención puede lograr que ese cambio esté en la dirección que fije la empresa y en sintonía con los objetivos estratégicos.

Desde la perspectiva de la percepción que los gerentes que lideran estos procesos tienen sobre los mismos, procurando clasificar sus impresiones para agrupar los resultados apoyados en evidencias para la caracterización de dichas percepciones.

En el apartado inicial se introduce la noción de cultura como variable estratégica y se resumen los conceptos que hoy en día dan fundamento a la gestión de la cultura organizacional. Luego se expone el rol del gerente como inductor y aspirante a gestor de este cambio y los principales dilemas que se identifican al abordar el tema. Los siguientes apartados se dirigen a la presentación de los resultados de la investigación sobre el espacio humano seleccionado.

1. LA CULTURA COMO VARIABLE ESTRATÉGICA

La cultura organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, apoyo y apertura (Morales, 1997).

Schein (1984) la define como un patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado por aprendizaje para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar, y sentir con relación a esos problemas.

Para Hofstede (1999) la cultura organizacional es una "programación mental colectiva que diferencia a los miembros de una organización de los de otra".



Tanto Hofstede como Schein hacen énfasis en que la cultura refleja el sentir del actuar de la gente, que puede o no coincidir con lo que se espera y considera conveniente o útil para la organización. Una cosa es la visión de la cultura que queremos, otra la formulación y la otra la ejecución de ésta. (Quesada, 1999). Es por ello que los programas de cambio cultural en las organizaciones son complejos y con frecuencia, difíciles de coordinar.

El diseño de programas de desarrollo cultural forma parte de la función directiva y entraña una serie de conocimientos y habilidades muy específicas. Gillezeau (1999) apoya esto al señalar que “hay que poner orden”, hay que construir culturas sanas y fuertes como parte de una actividad permanente, ya que con esto se estimula una actitud ante los retos y el éxito, logrando unificar a las personas de la organización en un solo espíritu y cuerpo. Asimismo, concluye en un estudio, que la cultura de las organizaciones es la que integra todos los factores expresivos y afectivos de la organización, en otras palabras es la que regula el comportamiento de las organizaciones, pero ésta debe ser transmitida y compartida por todos. Su comprensión y aplicación dependerá de una red de comunicaciones humanizadas, un liderazgo transformacional y un alto grado de satisfacción de los clientes y proveedores. Afirma que este es el camino seguro para que una organización pueda llamarse inteligente. (Gillezeau, 1999).

Es Granell (1997) quien señala la necesidad de trabajar sobre esta variable como una palanca medular para que las organizaciones obtengan ventajas competitivas: “la cultura de convierte en un tema estratégico, porque es compleja, está asociada a numerosas variables y dimensiones y es resistente al cambio”.

El carácter de estratégico lo define su importancia central en la filosofía empresarial, la existencia de actores que pueden oponerse, apoyar o ser neutrales ante determinados elementos de la cultura y el hecho de que pueden construirse consciente y planificadamente, desde la alta gerencia, los escenarios y las visiones deseables y futuribles del cambio.

Considerada como una variable estratégica, la cultura organizacional es objeto de interés a los más altos niveles de toda organización y frecuentemente ocupa la agenda de los gerentes por la complejidad de su manejo y por la evidencia creciente de la importancia del capital intelectual así como su impacto en las finanzas y productividad empresarial.



2. EL CAMBIO CULTURAL: ESPERADO, DESEADO Y A LA VEZ RESISTIDO

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación; es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Para muchas organizaciones, el cambio significa pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación en medio de un clima de conformidad, a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados.

El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales, con un ritmo más acelerado en los últimos años. De hecho parece existir una brecha entre la gerencia y los cambios tecnológicos y los sistemas que han alterado la forma de conducir la cultura de las organizaciones hacia nuevos enfoques. "La era posmoderna nos arrojó sin que nadie lo advirtiera" (Del Moral, 2000). Esta evidencia supone que las organizaciones, representadas en su más alto nivel gerencial, deben realizar su máximo esfuerzo para tratar de comprender el fenómeno y prepararse para actuar en consecuencia.

Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar en un cambio a corto plazo (Stewart, 1992). Es por ello que los gerentes deben plantearse la necesidad del cambio partiendo de la premisa de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno, con una visión proactiva del proceso.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1996).

En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos (Dessler, 1997).

De aquí que, los procesos de cambio no pueden efectuarse sin la participación activa de las personas y al mismo tiempo, involucrar a la gente resulta el aspecto más difícil de todo el proceso. Las personas se resisten a aceptar los cambios ya que se trata de una transformación de valores, de actitudes y de hábitos de trabajo. Este fenómeno conocido como resistencia



al cambio ha sido bien documentado en la literatura gerencial (Derever, 1990; O'Toole, 1996; Boyett y Boyett, 2000; Conner, 1992 ; Hamel, 1996)

Tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. O'Toole (1996) compiló un listado de las treinta y tres hipótesis de la resistencia al cambio, que Boyett y Boyett (2000), luego de una compilación y análisis de autores que han investigado sobre el tema, resumen en seis razones que explican la resistencia: percibir consecuencias negativas, miedo a tener que trabajar más, alterar hábitos, falta de comunicación, no considerar que los esfuerzos para el cambio tienen que ser globales e incluir todos los aspectos de la organización, creer que se les está obligando más allá de su capacidad.

Para Conner (1992) "la gente no se resiste al cambio, sino a ser cambiada", es decir, no nos resistimos a la intrusión de algo nuevo en nuestras vidas tanto como nos resistimos a la pérdida de control resultante; de hecho la frase resistencia al cambio, puede ser considerada un tanto errónea. La gente no se resiste al cambio, tanto como a sus implicaciones.

A pesar de la resistencia como fenómeno y la dificultad de llevar adelante estos procesos, existe variada literatura científica que propone modelos y fórmulas para hacer el del cambio una empresa viable.

Uno de estos autores es Naím (1989), quien considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio. Primero: la alta gerencia debe tener capacidad para manejar los cambios, ya que estos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzo y obviar otros asuntos claves para la empresa. Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Continúa Naim describiendo el proceso con el tercer elemento: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que



normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes por lo que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Tovar (1999) establece siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión del recurso humano en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son: influencia, innovación, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio, responsabilidad y sentido de visión común.

La obra de Senge (1992) constituye un clásico de la literatura gerencial, ya que desarrolla un modelo sistémico del cambio y aporta una visión y un conjunto de herramientas muy valiosas para entender y propiciar transformaciones de la cultura organizacional.

Sin embargo, no todos los autores están a favor de propiciar la conducción de programas de cambio cultural. En este sentido, una interesante polémica en torno a la viabilidad del cambio de cultura surge de las posiciones de Edgar Schein y Peter Drucker (2003), quienes difieren en torno a la necesidad y pertinencia del cambio cultural. Para Schein, la transformación no solo es posible sino necesaria. Drucker estima que la cultura permanece a pesar de los mejores esfuerzos de los ejecutivos por producir una metamorfosis y que lo que los líderes pueden hacer es cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones: “cambiar comportamientos no es cambiar cultura” (Drucker, 2003).

Esta visión del cambio cultural de Drucker, presupone la existencia de una disposición de toda la empresa a aprender. Es lo que el autor llama, la capacidad de aprender continuamente. Las organizaciones, según Drucker, deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, plantea la necesidad de considerar el cambio de comportamientos como un proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

Como vemos a través de las posiciones teóricas de estos autores, intentar conducir procesos de cambio cultural en las empresas es complejo, difícil, costoso en tiempo, recursos cognitivos y capacidades de toda índole, y que por su importancia es objeto de interés de los niveles directivos y de la alta gerencia corporativa.



3. EL GERENTE COMO AGENTE DE CAMBIO

Especialmente crítico para el proceso resulta el compromiso de la dirección. La transformación del modelo tradicional de jefe hacia un liderazgo desarrollador así como la transformación del modelo tradicional de subordinado hacia un colaborador fortalecido y comprometido parece ser instrumentos indispensables para el desarrollo de estos programas de cambio.

En los procesos de cambio organizacional se superponen la cultura previa de la organización, la cual está inmersa en una cultura social o nacional determinada y las culturas individuales de los miembros que la componen. El propio agente de cambio tiene sus visiones, creencias, valores y normas sobre cómo se deben hacer las cosas y cómo el cambio debe operar. La cultura de un gerente es una extensión de sus experiencias familiares y escolares al igual que espejo de la conducta de sus supervisados. (Hofstede, 1999).

Entre otras variables, los autores citan como ingredientes claves en un gerente conductor de procesos de cambio: la influencia, la participación y utilización positiva del poder en la solución de conflictos; la administración del impulso para trabajar; la motivación por incentivos; el liderazgo por aprovechamiento del poder; creatividad, innovación, proyección de energía; formas creativas de vencer la resistencia al cambio, pero sobre todo capacidad de persuasión y negociación (Motta, 1993; Senge, 1992; Lawson y Price, 2003).

Especialmente Mintzberg (1990) y Kotter (1990) han proporcionado una idea más realista de la vida de un gerente al momento de tomar decisiones, cuando planifican, en su relación con la gente y en el mantenimiento de redes con el entorno. En síntesis apuntan a la evidencia de que no es completamente racional la labor de un directivo y que deben ocuparse de lo absurdo, irracional y ambiguo de las organizaciones bajo la presión de dar respuestas racionales, concretas y realistas.

Kotter (1990), tomó una muestra de gerentes exitosos en EE.UU y los siguió durante varios años tratando de determinar qué hacen los gerentes de excelencia con su tiempo. El resultado fue que más del 90% de su tiempo lo dedicaban a una actividad que se llama "conversar". Primero, a través de las conversaciones, logra armar la agenda estratégica de decisiones e identificar los problemas que son realmente cruciales para el futuro de la organización. Esos datos no se obtienen a través de la información de la línea burocrática, sino que lo consigue en el campo, es decir, conversando con gente de



diferentes fuentes, con visiones contradictorias, que le proporcionan información y análisis frescos. Segundo, a través de las conversaciones, logra armar lo que se llama la red de contactos.

Este dato que aporta Kotter es muy importante porque un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. Básicamente, el cambio se da a través de la transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos. La claridad de las expectativas de los involucrados en el proceso se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Otro elemento con el cual el agente de cambio debe lidiar, es la historia y cultura previa de la organización. Las fuerzas que respaldan el estatus quo pueden ser abrumadoras; sin embargo el nivel de excelencia de la meta que se desea alcanzar induce a nuevos modos de pensar y de actuar (Senge, 1992).

De hecho, los agentes de cambio se ven sometidos a adecuar sus habituales métodos y estilos gerenciales, a asignar tareas y formar grupos, a escuchar las preferencias individuales de cada cual, además de posibilitar el desarrollo mediante entrenamiento adecuado las habilidades básicas que las personas de forma natural no poseen. Crear capacidades de aprendizaje significa "una modificación fundamental de nuestra manera de pensar"(Senge, 2000).

Pero a pesar de ello, la implantación exitosa de un cambio puede ser algo positivo para la organización y para el promotor del mismo. La organización puede alcanzar beneficios en eficiencia y productividad. El promotor del cambio puede alcanzar mejor remuneración, estatus, crecimiento profesional y la satisfacción de haber desarrollado un plan exitosamente. Es fundamental que cada agente de cambio responda a la pregunta: ¿qué hay en el sistema que me sirva a mí?, básicamente porque los beneficios personales constituyen la primera fuente de energía de refuerzo para sostener el cambio profundo (Senge, 2000).

En síntesis, un agente de cambio centrado, motivado, habilitado, empoderado y orientado positivamente al cambio parece ser clave para que los programas de cambio tengan éxito. Sin embargo, el proceso no siempre ocurre como originalmente se ha pensado y es cuando surgen los dilemas.



4. LOS DILEMAS

Cuando el gerente dirige programas de cambio, debe tomar decisiones en un entorno lleno de incertidumbre planteándosele retos, dudas, preocupaciones, desafíos, dilemas.

Un dilema es un argumento formado de dos proposiciones contrarias disyuntivamente, con tal artificio que, negada o concedida cualquiera de las dos, queda demostrado lo que se intenta probar. Es una duda, una disyuntiva. (Diccionario Real Academia de la Lengua Española, 2003)

Es un problema que al presentarse debe ser enfrentado tanto individual como organizacionalmente. Hofstede (1999) señala una paradoja muy importante basada en la diversidad de cursos de acción y la necesidad de llegar soluciones a pesar de ello. Dice que vivimos en un mundo lleno de confrontaciones entre personas, grupos y naciones que piensan, sienten y actúan de modo diferente. Para él, comprender los diferentes modos de pensar, sentir y actuar de los líderes y sus seguidores es indispensable para llegar a soluciones: "aunque la variedad de mentalidad es enorme, existe una estructura en la variedad que puede servir de base para el entendimiento mutuo" (Hofstede, 1999).

Este aspecto de la unidad en la diversidad parece estar en el centro de los dilemas organizacionales. De hecho, Lederach (1996), plantea a través de una visión constructivista, que la cultura emerge de la atribución de significados sociales de los actores involucrados en un espacio organizacional.

La gente actúa con base en el significado que las cosas tienen para ella y ese significado se crea a través del conocimiento compartido y acumulado. Ya Watzlawick (1994) en sus estudios sobre el cambio señalaba que no existe una sola realidad, sino que de hecho se dan innumerables versiones que pueden ser muy opuestas entre sí y que todas ellas son el resultado de la comunicación y no el reflejo de verdades eternas y objetivas.

En este orden de ideas Bolman y Deal (1995) caracterizan a las organizaciones como complejas, sorprendentes, engañosas y ambiguas y proponen cuatro enfoques para estudiarlas y comprender cada uno de los hechos que ocurren en el marco de una cultura dada. Estos enfoques son el estructuralista (diseños, organigramas, normas, manuales), el de los recursos humanos (personas, metas, emociones, desarrollo...), el político (coaliciones, redes, agendas, recursos escasos...) y el simbólico (significados, significantes, ritos, símbolos...).



Esta posición de Bolman y Deal aporta una visión más holística e integral para entender a las organizaciones y nos permite aseverar que la realidad de una organización está definida en función de las percepciones de quienes la viven.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, entonces, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos y limitaciones tan variados, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos.

Entre los autores que han trabajado el asunto de los dilemas que imponen el cambio cultural, se encuentra Senge (2000) quien identifica por lo menos diez retos o grupos de fuerzas que se oponen al cambio profundo y que advierte se pueden prever para lograr el cambio. Estos retos los clasifica en tres grupos: los que surgen cuando los agentes de cambio empiezan a llevar a cabo en formas que no son familiares, los que exigen mantener el impulso cuando se alcanza un éxito temprano y los retos de diseñar y repensar la estructura interna y las prácticas de la organización. Todos estos retos son oportunidades para mejorar y hacer las cosas de maneras más creativas.

Otros dos autores son Hampden-Truner y Trompenaars (1998) quienes descubrieron a través de la investigación empírica en 30.000 managers pertenecientes a más de 40 países, que los sistemas de valores organizacionales esconden tras de sí un proceso básico de tensión. Los autores denominan a esas tensiones “dilemas” los cuales pueden ser vistos, no como extremos opuestos de una misma escala, sino como puntos de partida que de manera circular implican al otro extremo.

En esta investigación se citan siete dilemas organizacionales, a saber: universalismo – particularismo, analizar – integrar, individualismo – comunitarismo, comportamiento orientado hacia adentro – hacia fuera, tiempo como secuencia – tiempo como sincronización, estatus adquirido – estatus adscrito, igualdad – jerarquía.

Los dilemas obligan a tomar partido por un extremo o por otro, y a través de las respuestas que los gerentes den, podemos determinar el sistema valorativo y cultural de esa organización.



5. METODOLOGÍA UTILIZADA

Para explorar cuáles son los dilemas, retos o problemas a los cuales los gerentes de la región se enfrentan cuando conducen procesos de cambio cultural, se llevaron a cabo dos sesiones de grupo focal conformado por 14 gerentes de recursos humanos de empresas medianas y grandes de la región zuliana.

El grupo focal o focus group es una técnica cualitativa que propicia el diálogo y la discusión en un grupo de personas que reúne una serie de características lo más homogénea posible. Es una metodología cualitativa de amplia aceptación en estudios exploratorios siendo una de sus principales ventajas, el aporte de una variada y rica información. (Gallo, 2000).

Cada sesión tuvo una duración de hora y media de discusión y fue conducida por la investigadora con una guía de moderación semi-estructurada.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los dilemas que surgieron en estas sesiones pueden categorizarse en dos amplios grupos: los estratégico/políticos y los técnico/administrativos.

Los dilemas estratégico/políticos corresponden a los elementos no explícitos del programa de cambio, aquellos que requieren de una lectura basada en elementos intangibles del proceso de conducción y que no pueden ser coordinados bajo mecanismos tradicionales de la administración gerencial. Se centran en “quién” conduce el proceso.

Por otro lado, entre los dilemas técnico/administrativos están aquellos que son susceptibles de ser manejados abierta y explícitamente y que conforman la agenda oficial de las reuniones de coordinación de los programas de cambio.

Estos a diferencia de los dilemas estratégicos/políticos, se centran en “cómo” conducir el proceso.

Veamos los que surgieron en los grupos focales:



Lo estratégico/político

- Los gerentes se plantearon el problema de cómo transmitir credibilidad y generar confianza en los subordinados cuando el mismo gerente ni cree ni confía. Normalmente este conflicto sucede cuando la necesidad del cambio viene de arriba, es impuesta y no se ha dado la oportunidad de discutirlo ni participar de la fijación de los objetivos o de la dirección del cambio. Katzenbach (1993) considera que uno de los principales problemas de los programas de cambio es tener objetivos que no son claros o incluso no tenerlos.
- Vencer la propia resistencia, intentar entender, tomar un tiempo para convencerse de que no siempre cambio significa pérdida exige autodisciplina, capacidad del líder para convencerse a sí mismo de que sí es posible asumir el reto y vencerlo. Refieren que ocurre en un tiempo corto pero es un tránsito duro y necesario para asumir las tareas de animar, contagiar, estimular, inyectar energía.
- El cambio es entendido como un proceso de “mover gente” y ese movimiento afuera exige un movimiento adentro. Los gerentes sienten que esos procesos los transforman a ellos íntimamente. Parecen ser estas las tareas más difíciles ya que supone ser objeto y al mismo tiempo sujeto del cambio. Para Schein (1988) “la cultura maneja al ejecutivo más de lo que él maneja a la cultura”. El director ejecutivo es el principal aprendiz de los procesos de cambio y más que aprender normas explícitas, políticas y procedimientos de las organizaciones, es necesario aprender lo tácito: la intuición, el juicio, las habilidades y el sentido común aplicado a las actividades diarias.
- Enfrentar las resistencias solapadas plantean el dilema del mecanismo idóneo para implantar el programa de cambio, si es a través de la comunicación y la persuasión – como recomienda la teoría- o a través del enfrentamiento abierto de los conflictos, jugando a generar caos para que emerjan las agendas ocultas individuales, no explícitas. En todo caso plantean que habría que desarrollar mecanismos para aprender a vivir en la ambigüedad, ya que nunca se tendrán todas las certezas necesarias para actuar y a pesar de ello hay que buscar vías alternativas para tomar decisiones en realidades complejas.
- Los gerentes no tienen muy claro la efectividad del efecto cascada y prefieren apostar a que se dé un volcamiento masivo a favor del cambio desde la base de la organización, de manera que no le deje otra opción a



los gerentes medios que apoyar las iniciativas de cambio. Hablan de un efecto sandwich, que supone una directriz clara desde la cima, un apoyo total de la base y un acomodamiento obligado de quienes deben liderar el proceso.

- Cuando el programa de cambio consume tiempo surge el dilema de la necesidad de mantener el impulso y la energía puesta en su desarrollo, pero al mismo tiempo hay que saber advertir señales de agotamiento, cansancio y fatiga del cambio en los sujetos destinatarios del programa. En este sentido, Cross, Baker y Parker (2003) consideran que la energía es un factor importante en el desempeño y el aprendizaje y que la misma puede ser creada y destruida en las organizaciones. Estos investigadores desarrollaron una metodología para determinar a través de un mapa de relaciones sociales, quienes en un proceso de cambio energizan o desenergizan los grupos, lo cual constituye una herramienta útil para un gerente que conduce programas de cambio.
- El gerente siente que debe estar motivado para motivar y tiene clara conciencia de que las emociones se contagian: "cuando llego mal, los empleados lo notan y enseguida empiezan a intentar subirme el ánimo a mí" "si no hay involucramiento emocional no hay cambio posible". Al mismo tiempo admiten sentir ansiedad y temor por hacer aflorar sentimientos. Saben que trabajar sobre la cultura implica estimular y gestionar emociones en los empleados, pero se sienten desorientados para manejar adecuadamente las propias. Esto es congruente con los aportes que los teóricos de la inteligencia emocional han hecho a la gerencia de las organizaciones (Goleman y Boyatzis, 2002).
- La comunicación surge como el factor clave, pero no las formales u oficiales tanto como las informales. Kotter (1990) encontró que "la mayoría de las compañías comunican los cambios por debajo del 100%, 1000% o 10.000%". Los directores ejecutivos dan pocas charlas sobre el cambio propuesto; el equipo de altos directivos reparte unos cuantos memos, y otras pocas notas optimistas se incluyen en los boletines para empleados. A los empleados se les abandona en sus preguntas por el cuándo, dónde, cómo y lo más importante, el por qué del cambio. En el focus group, mencionan como estrategias viables en ese sentido: formar coaliciones, equipos de apoyo, presión de grupo, masa crítica que apunte en el sentido que se desea, más que el uso de llamados racionales, argumentos lógicos, oficios o memos.



- Una estimación de éxito del programa es la cantidad de personas que se “apuntan” al cambio, pero consideran que no siempre la totalidad de los miembros va a apoyar de manera entusiasta la iniciativa, pudiendo ser aceptable que siempre existan personas que no respalden el proceso. A otros esto les preocupa, creen que si no hay apoyo total no puede hablarse de éxito y que los cambios en un área determinada de la organización acaban provocando un conflicto en otras áreas. Las reacciones se deben simplemente a las diferencias entre las percepciones individuales, las expectativas en cuanto a los resultados y el interés personal que cada uno de ellos tiene en dichos resultados. (Yeager, 1988).
- Los intereses propios de los gerentes son los que determinan si van a resistir o cooperar, más que las metas abstractas como el bien de la empresa o la productividad. Esto apoya la tesis del beneficio personal de Senge (2000) y Yeager (1988) expuestos anteriormente. En efecto, en las sesiones los gerentes se plantearon interrogantes asociados a las ventajas de sumarse o no a los programas de cambio en función de la defensa de su espacio, la posibilidad de obtener notoriedad ante los altos niveles o por simple supervivencia.

Lo técnico/administrativo

- Planificar y prever conductas concretas hacia donde se quiere dirigir el cambio a veces choca con la libertad de acción que se requiere para que la gente se exprese, discuta, plantee y participe del proceso. Esto puede modificar los cursos de acción previamente definidos y hay que estar negociando continuamente. Mintzberg (1990), considera que un error básico es disociar la planificación de la acción. Si alguien se sienta, planifica y después viene el proceso de implementación, la realidad es tan fluida y tan rápida, que fracasará. Lo único que vale es acercarse estrechamente a la planificación y acción y llevar adelante un proceso continuo de aprendizaje, retroalimentando en "tiempo real" lo que está sucediendo. No se trata de dejar de planificar, sino de acelerar la planificación. Todo lo que es formal está condenado a tener dificultades muy serias frente a la mutación continua de la realidad. A esto Mintzberg lo llama "el dilema de la planificación". Schein (2003) considera que si bien se puede controlar el cambio cultural, el director no puede presumir de que puede manipularlo igual que otros asuntos que están bajo su control.
- Se presentan dudas sobre la conveniencia de hacer los cambios de manera gradual o de alto impacto, removiendo lo que haya que remover



sin esperar ni tener paciencia con quienes muestran resistencia. Un reciente e interesante aporte en este tópico proviene de Nguyen y Mintzberg (2003) quienes señalan que la estabilidad y la continuidad proveen un significativo contexto al cambio y por el hecho de que muchas cosas permanecen estables, el cambio debe manejarse con una profunda apreciación de la estabilidad. Ambos autores creen que el cambio a veces emerge inadvertidamente (cambio orgánico), puede desarrollarse a la manera tradicional (cambio sistemático) o puede surgir del caos (cambio dramático) y por ello el gerente debe combinar o mejor aún propiciarlos de manera secuencial en el tiempo, creando el “ritmo del cambio”: “when functioning in a kind of dynamic symbiosis, dramatic change can instead provide impetus, systematic change can instill order, and organic change can generate enthusiasm” (Nguyen y Mintzberg, 2003).

- Todos coinciden en la necesidad de tener un tiempo de maduración “hacer las cosas que hay que hacer en el momento apropiado”, paciencia para esperar o “timing”, que es el tiempo requerido para ver resultados. A pesar de ello sienten la presión de los accionistas quienes quieren ver reflejados en números en el corto plazo, las inversiones en capacitación, remuneración y campañas de motivación al personal. Pasmore (1994) habla de la necesidad de mostrar resultados reales y concibe el cambio organizacional como cambio del rendimiento de la organización. En el grupo focal se planteó que cuanto más claro sea el vínculo entre lo que se hace en términos de la cultura y los resultados, más energía, entusiasmo y compromiso se generará en los procesos de cambio. Si este vínculo resulta ser confuso, lo que se obtiene es resistencia y apatía.
- Conducir programas de cambio cultural exige desarrollar conocimientos y destrezas provenientes del campo de la psicología, para conocer las diferencias de personalidad de cada uno de los miembros del equipo y poder utilizar distintas técnicas como una suerte de caja de herramientas de acuerdo a las situaciones que se vayan presentando. También requiere capacidad para la observación sistemática. Argyris y Schrön (1996) proponen dos técnicas para ayudar a la gente a reconocer y compartir con los demás los modelos mentales que influyen sus acciones, la reflexión y la investigación. Sin embargo, la mayoría considera que la intuición juega un rol fundamental para tomar decisiones; como dijeron los gerentes “uno sabe”... Mintzberg (1990) considera que en la práctica, la dirección tiene que tener dos caras, tiene que haber un equilibrio entre la cara cerebral y la intuitiva.



- Existe consenso en cuanto a la necesidad de contar con un equipo para coordinar este trabajo más que la figura de un líder carismático, aun cuando admiten que debe haber una cabeza visible que inspire. Para que un cambio sea exitoso necesita un equipo promotor, una coalición de ejecutivos, directivos, técnicos, líderes informales que puedan ayudar a los directores ejecutivos a expresar claramente la visión, comunicarla a gran cantidad de personas, eliminar obstáculos, a generar éxitos a corto plazo, a liderar equipos de trabajo y a introducir orientaciones nuevas en la cultura corporativa. “Nadie puede modificar por sí solo la dirección de su compañía... el problema es que la mayor parte de las compañías no son dirigidas por visionarios sino por administradores” (Hamel, 2000).

CONCLUSIONES

Los dilemas que se plantean los gerentes de medianas y grandes empresas de la región zuliana pueden agruparse en dos: los estratégico/políticos y los técnico/administrativos, correspondiendo a los primeros los temas relacionados con la generación de credibilidad y confianza, el vencimiento de la propia resistencia, la transformación de los esquemas mentales de los agentes de cambio, el enfrentamiento abierto de los conflictos, la búsqueda de apoyo a la iniciativa de cambio, la gestión de las emociones propias y de los destinatarios de los programas, el manejo efectivo y persuasivo de las comunicaciones, aprender a actuar dentro de la ambigüedad y el mantenimiento de la energía puesta en la conducción del proceso.

Entre los dilemas técnico/administrativos surgen los relacionados con la planificación, el ritmo del cambio, los resultados visibles del proceso, la coordinación efectiva de un equipo líder y las capacidades profesionales y organizacionales requeridas para que el cambio tenga éxito.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C; Schön, D (1996) Organizational Learning II. Reading Mass: Addison Wesley. US.
- Bennis, W (1996). Transformative Power and Leaderships . University of Illinois Press. USA.
- Bolman, L y Deal, F (1995) Organización y Liderazgo. El arte de la decisión. Addison-Wesley Iberoamericana S.A. USA.



- Boyett, J., Boyett, J. (2001) Lo mejor de los gurús . Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Conner, D (1992) Managing at the speed of change. Nueva York. Villard Books.
- Cross, R; Baker; W; Parker, A. (2003) What Creates Energy in Organizations? Reprint 4445; Summer 2003, Volume 44, Number 4, pp. 51-56.
- Davila, S, Rojas, L. (2000) Organización Virtual, Identidad y Gerencia. En Revista Telos Vol. 2 (1): 93-106
- Del Moral, L (2000) La tendencia postgerencial en la determinación de la cultura organizacional del futuro. Revista Telos Vol.2 (2): 284-301, 2000
- Denison, D (1991) Cultura Corporativa y productividad organizacional. Editorial Legis. Santafé de Bogotá.
- Dereve, M (1990). El Futuro de la Gerencia. Editorial Legis, Bogotá, Colombia.
- Dessler, G (1997). Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Diccionario Real de la Academia Española. On-line (2003)
- Drucker, P (1998) La Sociedad Postcapitalista. Editorial Norma, Bogotá. Colombia.
- Gallo, G (2000) Posicionamiento: El caso Latinoamericano. El test de concepto, una herramienta de investigación cualitativa para diseñar estrategias de posicionamiento. Mc Graw Hill, México.
- Gillezeau, P (1999) La cultura organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. Revista Telos Vol 1 (2) 221-232.
- Godoy, O (1999) La reconversión organizacional para el logro de la productividad institucional, caso práctico. Revista de la Universidad de San Carlos de Guatemala. En: <http://www.metabase.net/docs/fce-usac/03728.html> (on line 10-08-03).



- Goleman, D; Boyatzis, R (2002) El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Plaza Janés, Bilbao. España.
- Granell, E (1997) Exito Gerencial y Cultura. Retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones Iesa, Caracas.
- Hamel, G (1994) Strategy as Revolution. Harvard Business Review 74 N° 4: 74-84
- Hamel, G (2000). Liderando la revolución. Grupo Editorial Norma Bogotá.
- Hatch, M (1993) Dynamics of organizational culture. Academy of management Review. Vol 18 N° 4, 657-693.
- Hoecklin, L (1996) Managing cultural differences: strategies for competitive advantage. Addison Wesley. Serie EIU. US.
- Hofstede, G (1998) Relatividad cultural de las prácticas y teorías organizacionales. Revista INCAE Vol 11 N° 1: 30-41.
- Hofstede, G (1999) Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Jacobs, R (1996) The challenge of World Class training, en Vital Speeches Diciembre: 115-125.
- Kotter, J (1996) Leading Change. Harvard Business Scholl Press. Boston, US
- Kotter, J (1990) Lo que de verdad hacen los líderes en Liderazgo. Harvard Business Review Ediciones Deusto.
- Lawson, E; Price, C. Companies can transform the attitudes and behavior of their employees by applying psychological breakthroughs that explain why people think and act as they do. The McKinsey Quarterly, 2003 N° 2. En: http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?ar=1316&L2=18&L3=27&s rid=69.
- Lederach, J (1996) Preparing for Peace. Conflict Transformation Across Cultures. Syracuse University Press. US.
- Marín, Henry (1999) Gerencia del cambio cultural en las organizaciones. Revista de Ciencias Sociales Vol. 5 N° 3: 7-33 Venezuela.



Mintzberg, H (1990) "The design school: reconsidering the basic premises of strategic management". *Management Journal*, march-april 1990.

Mintzberg, H (1990) *El trabajo del Directivo: Folclore y Realidad*. Liderazgo.

Harvard Business Review. Ediciones Deusto. España.

Morales, R (1997) Importancia de la cultura organizacional para el cambio y desarrollo de la empresa. Propuesta para una empresa avícola. *Revista de la Universidad de San Carlos de Guatemala*.

En: <http://www.metabase.net/docs/fce-usac/03728.html> (on line 10-08-03)

Motta, P. (1993) *La ciencia y el arte de ser dirigente*. Santa Fe de Bogotá. CO. Tercer mundo editores.

Naím, M (1989). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Ediciones IESA, Caracas.

Nguyen, Q.; Mintzberg, H. (2003) *The Rhythm of Change*. Summer 2003, Volume 44, Number 4, pp. 79 Nueva York.

O'Toole, J (1996) "Leading Change: The argument for values-based leadership" Ballantine Book, Nueva York.

Pasmore, W (1994) *Creating Strategic Change: Designing the flexible high-performing organization*. John Wiley and Sons. New York.

Quesada, L (1999) ¿Qué es cultura organizacional? *Actualidad Económica*. Trejos Hermanos Sucesores. Vol.13. No: enero. 30 195. Pag.32-35. San José, Costa Rica.

Schein, E (1984) *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall, Tercera Edición. México. Schein, E (1988) *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

Schein, E; Drucker, P (2003) *El dilema de la cultura* En: www.calidad.org/articles. On line: 14-08-03

Senge, P (1992) *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica, Barcelona España

Senge, P (2000) *La Danza del Cambio*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2000.



Stewart, J (1992) Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santafé de Bogotá. Tovar, N. (1999). Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista Calidad y Productividad No 7, Vol.1 (2): 221-232, Caracas

Watzlawick, P (1994) ¿Es real la realidad? Confusión, desinformación, comunicación. Biblioteca de Psicología- Editorial Herder, Barcelona, España.

Trompenaars, F; Hampden-Turner (1998) Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Mc Graw Hill, NY.

Yeager, P. (1988) Venza la Resistencia al Cambio Princenton Creative Research. Tomado de "Managing the Organization Handbook", Traducido por Hernando Zorrilla, Ecopetrol.