

5. Cultura y liderazgo comunicativo

Francisco Javier Uribe Rivera

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

RIVERA, FJU. Cultura y liderazgo comunicativo. In: *Análisis estratégico en salud y gestión a través de la escucha* [online]. MARTINOVICH, V., transl. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2006, pp. 187-220. ISBN: 978-85-7541-542-9. Available from: doi: [10.747/9788575415429](https://doi.org/10.747/9788575415429). Also available in ePUB from: <http://books.scielo.org/id/gzqf6/epub/rivera-9788575415429.epub>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença [Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia [Creative Commons Reconocimiento 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

CULTURA Y LIDERAZGO COMUNICATIVO

Francisco Javier Uribe Rivera

La necesidad de un nuevo paradigma organizativo obedecería, según Crozier (1989), a algunos elementos básicos:

- En un sistema de producción de evolución acelerada, la capacidad de innovar se transforma en la primera cualidad que se enfrenta a la capacidad de racionalización.
- La nueva lógica de los servicios está mucho más relacionada a la calidad que a la cantidad, y en este sentido, la idea de una atención cada vez más personalizada del cliente se hace imperativa.
- El recurso humano adquiere una importancia extrema, en la medida en que los esquemas de racionalización productiva y de producción en masa son superados relativamente.
- Existe una marcada expansión de la importancia de la inversión inmaterial, o sea, de la inversión en las personas, en el sistema de relaciones, y en la cultura, que se desarrolla paralelamente a una visión de la organización como una sociedad de aprendizaje.

Ese nuevo paradigma estaría basado en el principio de simplicidad de las estructuras organizativas, relativizando la importancia de las estructuras y de los procedimientos como factores integradores; en el principio de autonomía de las personas y de las unidades, facilitando la creatividad y el hacer frente a los problemas; y, en el principio de gobierno de la cultura, según el cual la organización dejaría de ser regida predominantemente por las reglas de procedimiento y/o por las órdenes jerárquicas, buscando un mínimo de restricciones indispensables para la coordinación de esfuerzos en la cultura que produce todo grupo humano con una comunidad de objetivos.

La gerencia participativa, las prácticas de delegar y de descentralización, la informalización de las estructuras, pasan a ser los ejes del nuevo estilo de gerencia-

miento. La profesionalización o el desafío de estructurar la organización a partir del conocimiento, pasa a ser más importante que las estructuras y procedimientos.

En el contexto de este modelo propuesto, la escucha o auscultación organizacional son obligatorias. La necesidad de apoyar el proyecto de empresa en una escucha de la cultura impone nuevos desafíos metodológicos y organizativos. Por otro lado, la escucha de los otros, como base del nuevo paradigma, se articula a un proyecto de comunicación dentro del cual el surgimiento de un nuevo patrón de liderazgo es fundamental. Parece que el ideal de liderazgo fuerte, carismático, deja de ser funcional, en pro de un tipo de liderazgo más volcado a la movilización.

Al asumir aquí la gestión de la escucha organizacional como regla básica, nos proponemos: presentar y analizar algunos elementos de la auscultación o auditoría de la cultura, de modo a orientar la construcción metodológica de un modelo de análisis cultural; discutir a grandes rasgos la cuestión del cambio cultural, especialmente el aspecto de la evolución cultural vinculada al enfoque de la gestión estratégica hospitalaria que trabajamos en este libro; y discernir algunas características del denominado liderazgo comunicativo a la luz de algunas contribuciones de la sociología organizacional, de la gestión de calidad y del modelo de la organización que aprende a aprender.

La hipótesis básica que orienta esta reflexión es que, más allá de la importancia de las metodologías racionalistas de gestión (planificación estratégica y gestión de calidad), que no es negada, crece la importancia de la comprensión de factores como la cultura, la negociación y el liderazgo, considerados los pilares de una nueva forma de conducción basada en la escucha.

.....

Cultura y cambio organizacional

Autores como Matus (1994) y Crozier & Friedberg (1977) adoptan la metáfora del juego social para caracterizar las organizaciones. Según esta perspectiva, las organizaciones son reguladas sistémicamente por reglas fácticas y/o legales, las cuales son observadas por todos los actores organizacionales. Estos producen sus jugadas o desarrollan sus estrategias particulares, en función de intereses parciales, sin alterar o sobrepasar el modelo de las reglas generales (por lo menos, a corto plazo).

En la concepción de Crozier & Friedberg (1977), conviven conflictivamente dos tipos de racionalidad: la racionalidad sistémica, definida por las reglas de juego organizacional, y la racionalidad estratégica de los actores. La primera conlleva una lógica deductiva, actúa desde lo global hacia lo particular,

focaliza la organización como un conjunto que trasciende a los actores en particular. La segunda está centrada en la idea de la organización como construcción social, conlleva una lógica inductiva que implica la búsqueda de la totalidad a partir de lo particular. Ambas racionalidades chocan y se juzgan mutuamente. Entre las reglas y los actores existe una relación circular de causalidad.

Matus (1994), aplicando su teoría de la producción social al campo organizacional, establece que las organizaciones tienen reglas, acumulación y flujos de producción social. Las reglas del sistema determinan en última instancia el poder de los actores, o sea, la acumulación de recursos organizacionales y de producción técnica, lo cual determina la variedad posible de productos o acciones. Las reglas pueden, por ende, ser transformadas a largo plazo por los actores, dependiendo del grado de acumulación de recursos de poder. En el campo organizacional se destacan tres reglas interrelacionadas: la direccionalidad o la misión, la gobernabilidad o el grado de centralización/descentralización, y la responsabilidad o el nivel de rendición de cuentas.

Estas reglas, especialmente las de responsabilidad, determinan para el autor, la calidad de la gestión (tipo de acumulación institucional). Cuando predomina una baja responsabilidad, no se exige cumplimiento al dirigente, quien no siente la necesidad de una planificación estratégica de sus problemas y compromisos fundamentales. De este modo, su agenda es improvisada, irracional y acumula todo tipo de problemas, de alto y bajo valor relativo. El dirigente tiende a concentrar problemas y decisiones, no delega y el tipo de gestión pertinente es una gestión tradicional, donde no hay una preocupación por los productos y resultados finales de la organización en relación a su ámbito externo. La dinámica inversa actuaría en organizaciones de alta responsabilidad. La gestión por objetivos finales y la planificación estratégica surgirían como resultado de la exigencia, del control social.

Cambiar la calidad de la acumulación organizativa implica alterar tendencialmente las reglas del juego organizacional, sobre todo en lo referente a la responsabilidad. Este es uno de los principales desafíos de la administración pública latinoamericana.

Thévenet (1986), teórico organizacional francés, plantea a su vez, que el sistema de reglas organizacionales está condicionado por la cultura. La cultura determina las reglas, y estas determinan los sistemas de gestión y la lógica de los actores. En el modelo de este autor, la relación es unívoca. Está ausente allí el efecto inverso de los actores sobre las reglas. Este énfasis en la cultura como fundamento de las reglas del juego organizacional parece ser compartido por Matus (1994), cuando destaca una sobredeterminación de la responsabilidad sobre el conjunto de las reglas y asume que la base de la responsabilidad es la cultura como conjunto de estructuras mentales.

La cultura es vista por Thévenet como el conjunto de referencias compartidas organizacionalmente y producidas históricamente en los procesos de aprendizaje inmanentes al enfrentamiento continuo de problemas. Las configuraciones simbólicas típicas de la cultura son fuentes de comportamientos y se desarrollan en procesos interactivos de intervención sobre la doble problemática macro de las organizaciones: la relación con el ambiente y la cohesión interna.

Para Schein, autor del célebre trabajo *Organizational Culture and Leadership* (apud Fischer & Fleury, 1996), la cultura organizacional es el conjunto de conceptos básicos que un grupo inventó, descubrió o desarrolló al aprender cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir, en relación a esos problemas. La similitud de este concepto con la definición de Thévenet es notable.

Thévenet (1993) visualiza la cultura como las reglas fácticas del juego organizacional. Del mismo modo que Matus, el autor señala la importancia de la responsabilidad en el conjunto de las configuraciones culturales. Se trataría de la conciencia del deber y de la concepción del individuo que predomina en la organización, esta última reflejada en los sistemas de remuneración y de evaluación.

Varios elementos componen la cultura organizacional. A partir de una lectura crítica de Thévenet y de Matus (mentor de la Planificación Estratégica-Situacional, PES) y de un modelo teórico habermasiano, Rivera (1996) señala la posible correlación entre el concepto de mundo de la vida de Habermas (1987), los componentes culturales enunciados por el autor francés y las reglas del juego organizacional de la teoría de las macroorganizaciones del PES.

La primera área de correlación estaría representada por la intersección entre el concepto de direccionalidad del PES y el concepto de cultura como componente estructural del mundo de la vida organizacional. Formarían parte de este campo simbólico, elementos como la percepción del oficio por los agentes organizacionales, el saber técnico o el saber del oficio, el tipo de percepción del ambiente externo (como recurso o amenaza) y el proyecto real de empresa, visto como el ser (o el debe ser) históricamente estructurado de la organización (misión). Esta área se relacionaría a la “cultura técnica” o a la simbología vinculada al proyecto tecnológico de la organización.

Otra área de correlación está dada por el concepto de gobernabilidad del PES y por el concepto de sociedad en tanto estructura normativa del mundo de la vida organizacional. El campo simbólico pertinente incorporaría las representaciones sociales vinculadas al tipo de estructura de poder y de conducción de la organización, al grado de centralización/descentralización de la misma, a las formas de regulación de las interacciones entre los agentes

organizacionales. El enfrentamiento del problema de la cohesión interna es inherente a este campo simbólico.

La tercera área de correlación que se establece es aquella que corresponde al concepto de personalidad (o de socialización de los sujetos) en la estructura del mundo de la vida organizacional y a las reglas de responsabilidad de Matus (1994). En este campo simbólico predominan actitudes y representaciones vinculadas al ejercicio del liderazgo, a la concepción de la rendición de cuentas y a la capacidad de socialización de los agentes organizacionales, incluyendo los procesos educativos. La responsabilidad es tomada aquí como una conducta interiorizada por los individuos en el sentido de solicitar y rendir cuentas.

Aunque esta correlación pueda parecer forzada, resulta útil para ordenar el pensamiento y contribuir a un esclarecimiento de las principales categorías de la cultura, que es necesario levantar en un proceso de auditoría apuntando al cambio organizacional. Es importante aclarar que estas 3 categorizaciones constituyen estructuras o procesos interdependientes, que se nutren recíprocamente, lo que contribuye a una noción más integradora del concepto general de cultura, tal como el adoptado aquí.

La adopción del concepto de mundo de la vida organizacional por Rivera está sustentada en gran medida en la lectura de Flores (1989). Este autor formula una concepción lingüística de las organizaciones, en la cual incorpora el concepto de mundo organizacional. Este concepto “de mundo de la escucha y de la relevancia” (Flores, 1989:18) está fundamentado en una lectura heiddegeriana y corresponde a la tradición organizacional, a la estructura simbólica que predetermina el conjunto de compromisos institucionales. El concepto de mundo de la vida organizacional definido por Rivera, señala al conjunto de configuraciones simbólicas que son acordadas históricamente y que se constituyen en el telón de fondo que regula sistémicamente una institución, más allá de los mundos de la vida de los actores por separado.

Dos ideas centrales están implícitas en esta visión de la cultura organizacional, como mundo de la vida compartido. La primera idea, es que la cultura se constituye a partir del accionar comunicativo de los agentes organizacionales, en procesos de aprendizaje donde se destaca el componente *búsqueda del consenso* como fundamento del accionar. De acuerdo con la segunda idea, la cultura no es inmutable, sus configuraciones simbólicas pueden ser cuestionadas a nivel discursivo cuando son disfuncionales para el accionar teleológico y normativo.

De este modo, el tratamiento dado al concepto de mundo organizacional de Flores, es dialéctico, habermasiano, en el sentido de que, si bien el habla y la acción se constituyen a partir del mundo de la vida, de la tradición cultural, esta tradición también puede ser reformulada a partir de una postura crítica, discursiva.

.....

El Método de Análisis Cultural

La propuesta de Thévenet es importante para la gerencia por dos motivos. En primer lugar, el autor proporciona un enfoque de análisis cultural, de auditoría de cultura. En segundo lugar, el autor sugiere una concepción de trabajo cultural. De este modo, Thévenet procura operativizar un poco más la discusión sobre cultura, ayudando a superar el campo de las generalidades del tipo “es muy difícil trabajar con cultura” o “la cultura no es instrumentable”, muy comunes en este campo discursivo.

En relación al primer punto, Thévenet establece una marcada distinción entre análisis de cultura y análisis de clima social. Este último corresponde a un relevamiento instantáneo, fotográfico, de las percepciones de los agentes organizacionales en relación a los sistemas de gestión organizacional. El resultado del mismo es un promedio cuantitativo de opiniones. El análisis de cultura, en cambio, presupone un relevamiento histórico, longitudinal, de las representaciones sociales compartidas subyacentes a los sistemas de gestión y situaciones reales. El autor afirma que, a medida que el análisis de clima social se interesa por lo que las personas piensan, el análisis de cultura se preocupa por lo que la gente hace y por las referencias que presuponen su acción. La cultura no es transparente, no se evidencia de un modo claro. El análisis cultural implica una metodología compleja que, a diferencia de investigar de un modo directo la cultura, la cual no es abordable en una primera aproximación, su intención es registrar los hechos, informaciones y eventos orientados a representarla, o sea, aquellos sobre los cuales se supone que deja una marca. Todo el problema se reduce a saber dónde se sitúan estas marcas; o cuáles serían los dominios analizables. Por otra parte, el análisis dinámico de la marcas, señales e indicios de la cultura, supone la organización de estas informaciones en hipótesis sobre la cultura, hipótesis que requieren una validación permanente (buscando la confirmación concreta de estas hipótesis, procurando alternativas a partir de la observación de empresas comparables o de la competencia, buscando hechos que puedan cuestionar su validez u obligar a una mayor precisión de las mismas). Podría decirse que el análisis cultural supone una metodología “indiciativa” e hipotética, de naturaleza falible en el sentido de un permanente proceso de cuestionamiento.

Thévenet (1986, 1991, 1993) delimita los ejes centrales, categorías o dominios de una auditoría de cultura:

- Un análisis longitudinal de los fundadores y de los liderazgos distintivos de la organización, que procure captar las especificidades, diferencias y negaciones (en relación al contexto de la época) de su proyecto y personalidad: es indispensable indagar sobre la formación y las características ideológicas

del fundador o de sus líderes, sobre las características de su personalidad, su lugar de origen, sus actos y gestos, su nivel de compromiso con la comunidad, los principios que sustenta, y fundamentalmente, la caracterización del grado de ruptura o de desvío que tal figura produce en relación al contexto de la época.

- Un análisis histórico de las tecnologías o de los proyectos tecnológicos de la empresa, procurando captar discontinuidades e incrementos, abarcando el tema crucial de la percepción del ámbito externo y la identificación de los factores que estructuran las actividades o productos organizacionales (la razón de ser).
- Un análisis de la importancia relativa de las diferentes estructuras productivas de la empresa, realizada de forma longitudinal, para poder captar, por ejemplo, la relación entre administración-medio y estructura de producción final, entre producción y ventas, entre investigación y producción, etc. De lo que se trata, en este caso, es de identificar qué funciones o áreas organizacionales son más valorizadas dentro de la división de poderes.
- Un análisis de los sistemas de gestión, apuntando a captar los valores esenciales o que actúan de modo subyacente a los mismos, el tipo de toma de decisiones, el nivel de participación, el nivel de responsabilidad característico: se entiende, en este caso, que los sistemas de gestión, específicamente los de gestión de personal y de evaluación en general, presuponen un código de valores sobre lo que es ser un buen o un mal funcionario, un buen o un mal producto o resultado (se pueden orientar investigaciones sobre el tema, a través de muestreo)
- Un análisis histórico de las estructuras de poder, de los organigramas, de las convenciones, de las formas de comunicación y de socialización (destacando estas últimas), de los símbolos de diferenciación de *status* social, de la disposición del espacio, de las historias y leyendas organizacionales, etc., apuntando a captar las señales y símbolos del poder y de los esquemas de interacción social, de los hábitos y ritos sociales.

Un análisis de este tipo no parece distanciarse de un tipo de análisis convencional organizacional. Su especificidad es el intento de revelar las representaciones sociales compartidas organizacionalmente, o sea, las lógicas subyacentes a la acumulación de hechos, a las regularidades, repeticiones y redundancias observables en cada una de las categorías de información anteriores, que definen las hipótesis culturales propiamente dichas. La presencia reiterada de trazos de una categoría de información (del fundador, por ejemplo) en otras (tales como el análisis histórico de las capacidades y/o de los valores implícitos en los sistemas de gestión), define la posibilidad de considerar esas hipótesis como más serias. Esto no significa que algún aspecto que esté incluido en una única categoría de

información no sea representativo de la cultura, sino que se prefiere tomar aquellos aspectos que tienen una chance mayor de ser una hipótesis seria.

Es importante destacar, que lo que interesa en el análisis histórico no es la sucesión detallada de eventos, sino la apropiación de las lógicas fundamentales; y subrayar que este análisis —en el caso por ejemplo de los fundadores y de otras categorías— es un tipo de abordaje simbólico que se preocupa por aquello que es recordado, ponderado por el cuerpo social como significativo (que es diferente a que el fundador sea esencialmente así).

En el artículo nuestro ya mencionado (Rivera, 1996), se mencionan las dimensiones más específicas del relevamiento de cultura sugeridas por Thévenet:

- La percepción del oficio, de la misión, como un rol social específico o un valor egocéntrico.
- La percepción de los productos, como positivos y de gran valor o como negativos y de valor escaso.
- El conocimiento de la identidad del oficio.
- La importancia concedida a la capacitación.
- La relación entre la percepción del entorno, la estructura de poder y la dinámica organizacional: un entorno amenazador crea introspección en el sentido de la jerarquía interna, de estar a la defensiva, de la lucha por la competencia, de un tipo de comunicación controlada; un entorno ecológico o percibido como lleno de oportunidades estimula la búsqueda activa, creativa, de recursos, acompañado, en general, por formas más democráticas y flexibles, y por un énfasis en la innovación.
- El grado de equilibrio entre los imperativos económicos, sociales, éticos y morales: cómo se vivencian los beneficios implícitos en la misión; si este beneficio está restringido al lucro económico o incorpora alguna dimensión ecológica, como el respeto ambiental; cómo es vivenciado el orden interno, si es como autoritarismo o democracia; cómo es percibido el equilibrio entre los grupos, si es como relación de fuerza o contrato social.

La metodología de análisis cultural de Schein (2000) presupone como punto de partida, el análisis de los signos observables de la forma de ser de la organización (artefactos). Las siguientes preguntas pueden ayudar a precisar esos artefactos: Cuando entró a esta organización, ¿qué detalles le llamaron la atención?, ¿qué aspectos del ambiente de trabajo resumen para usted, “la manera en que hacemos las cosas aquí”?, ¿qué reglas?, ¿qué procedimientos?, ¿qué hábitos? A continuación, el autor propone establecer la lógica subyacente a los artefactos: ¿qué llevó a las personas de esa organización a hacer las cosas de esa forma? Esta pregunta ayudaría a diferenciar las estrategias, metas y filosofías que actúan como justificaciones adoptadas para los artefactos. El paso

definitivo consistiría en buscar los preconceptos culturales subyacentes: las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos tomados como naturales (la gran fuente de valores y acciones).

Schein señala la existencia de valores asumidos y valores en uso, que corresponderían al segundo nivel del análisis cultural. Esto generaría una inconsistencia entre los artefactos y los valores asumidos. Uno de los puntos de partida de la búsqueda de los preconceptos culturales subyacentes reales, consistiría en explorar esa eventual inconsistencia. En este sentido, el discurso oficial pasa a ser un importante material de análisis, no tanto por lo que revela, sino por lo que intenta ocultar. Fleury y otros autores (1997), asumen que por su naturaleza inconsciente, los preconceptos básicos de la cultura no se entregan a la observación directa y sus significados se escabullen por entre los dobleces del discurso manifiesto de los actores organizacionales. Para revelar su verdadero significado, es preciso ir más allá de las apariencias y de las primeras impresiones. Es necesario visualizar los actos fallidos de los discursos, los lapsus de memoria y las contradicciones entre el discurso y la práctica. En estos eventos sorprendidos, es donde surgirían los contenidos básicos. El método de abordaje clínico de Schein, sería capaz de revelar los significados de eventos aparentemente misteriosos, irracionales o ingenuos, relacionándolos con los preconceptos básicos de la cultura.

A medida que las contradicciones detectadas son examinadas minuciosamente, algunas preguntas relativas a los diferentes dominios de análisis serían cruciales para la distinción de los preconceptos básicos que constituyen la cultura (Fischer & Fleury, 1996):

- La relación con la naturaleza: la relación con el ambiente ¿es de dominación, sumisión, o armonía?
- La naturaleza de la realidad y de la verdad: las reglas de lingüística y de comportamiento que diferencian lo que es real de lo que no lo es; si la “verdad” de la organización es revelada o descubierta; si el criterio de verdad es la argumentación, la credibilidad científica o de otro tipo.
- La naturaleza humana: la naturaleza humana ¿es buena, mala o neutra?
- La naturaleza de la actividad humana: aquello que es considerado “correcto”, en el modo de actuar del ser humano frente a los preconceptos sobre el ambiente, sobre la realidad, sobre la naturaleza humana: ¿ser activo, pasivo, o desarrollarse por si mismo?
- La naturaleza de las relaciones humanas: ¿cómo es distribuido el poder y el amor?, ¿la vida es cooperativa o competitiva, individualista o cooperativa, basada en la autoridad, en la tradición o en el carisma?

La comprensión del nivel más profundo de la cultura presupone pensar en las organizaciones desde un punto de vista histórico, respondiendo a la pre-

gunta: en toda la historia de la empresa, ¿cuáles fueron los valores, creencias y certezas de los fundadores y de los líderes que la transformaron en una empresa exitosa? (Schein, 1999). En este sentido, los cuestionamientos anteriores tendrían que estar dirigidos preferentemente al liderazgo histórico de la organización.

Para profundizar la delimitación del ítem naturaleza de la actividad (como categoría teórica articuladora de prejuicios básicos o dominio analítico particular), podemos citar la clasificación establecida por Kluckhohn y Murry (Fleury et al., 1997) sobre la modalidad u orientación (de valor) de la actividad humana. Habría tres orientaciones básicas de valor:

- La orientación del sujeto por el ser: la acción es orientada por el deseo existente en el individuo;
- La orientación del devenir del ser: se preocupa por lo que es “dado” en la personalidad del ser humano y también por lo que puede llegar a realizar, rescatando la idea de desarrollo;
- La orientación hacia el hacer: está focalizada en la tarea, en la eficiencia y en el descubrimiento, su característica principal es la demanda de acción, teniendo en cuenta la realización, de acuerdo con patrones externos al individuo que actúa;

En relación a la Identidad de una Empresa, el grupo Strategor (1997) reflexiona sobre la existencia de tres posibilidades: focalización de la empresa en la actividad o tarea (bajo las características citadas en el párrafo anterior), en el carisma (o estructuración en torno del liderazgo) o en un comportamiento (de tipo planificado, por ejemplo).

En cuanto a la perspectiva metodológica a ser utilizada para captar las categorías teóricas anteriores, Schein propone otras categorías para ser investigadas (Fischer & Fleury, 1996):

- Analizar el tenor y el proceso de socialización de los nuevos miembros.
- Analizar las respuestas a incidentes críticos de la historia organizacional. Para cada crisis es preciso identificar lo que fue hecho, decidido, y los principales temas asociados a los motivos alegados para tomar esas decisiones.
- Analizar las creencias, valores y convicciones de los creadores o portadores de cultura.
- Analizar y explorar junto a las personas que integran la organización, las sorpresivas observaciones que fueron descubiertas durante las entrevistas.

Es significativo el grado de complementación entre las perspectivas de Schein y de Thévenet. La importancia de considerar los incidentes o crisis más notables de la organización a efectos de sumergirse en el simbolismo que sustentó el enfrentamiento de los mismos y de analizar las estrategias de socialización o de adaptación de los nuevos miembros a la empresa (como elementos evidenciados

por Schein que pueden enriquecer la perspectiva del autor francés). En relación al segundo aspecto, el desarrollo realizado por Maanen (1996) sobre el tema de la socialización de los sujetos, según el tipo de entrenamiento privilegiado (y en consecuencia la posibilidad de ascenso funcional) es particularmente motivante. Nos referimos al trabajo *Procesando a las Personas - Estrategias de Socialización Organizacional*, incluido en la coletánea organizada por Fischer & Fleury (1996) donde este autor describe las principales estrategias de adaptación usadas por las empresas en términos polares: formales/informales; fijas/variables; secuenciales/no secuenciales; en serie/aisladas; por competición/concurso; por investidura/por despojo, etc. Haremos una pequeña descripción del contenido de estas estrategias. Una estrategia de entrenamiento formal realza el rol de objeto del novato, establece una marcada diferencia (entre quien entrena y aquel que es entrenado) cuyo objetivo es inculcar nuevos roles sociales. Una estrategia informal, es un tipo de aprendizaje más solidario en el propio trabajo, al servicio del desarrollo de destrezas dentro de un nuevo rol. La primera es más “cosificante” que la segunda, contribuyendo a una mayor similitud. La similitud es, por otra parte, una consecuencia muy probable de una estrategia de formación seriada (inculcación de patrones a un grupo), fija (concatenación de pasos o requisitos predeterminados para alcanzar una posición, generando menor movilidad), y por despojo (exposición del novato a un test degradante para acceder a una nueva posición, generando una tendencia hacia la domesticación, similar a un entrenamiento militar). Si el objetivo es una mayor diversidad y creatividad, el conjunto de las estrategias polares sería más funcional.

A partir de la información anterior, se puede construir el siguiente cuadro de análisis cultural (Figura 1):

La metodología de relevamiento propuesta por el autor francés se asemeja bastante al modelo presentado por Fleury, Shinyashiki, & Stevenato (1997), en el trabajo *Arqueología Teórica y Dilemas Metodológicos de los Estudios sobre Cultura*. Este modelo del Triángulo Metodológico para el estudio de la cultura, plantea la necesidad de tener varios observadores de un mismo objeto, la aplicación de varias teorías y la implementación de varios métodos o técnicas, en función de identificar la congruencia y consistencia de los mismos, la capacidad de generar datos comparables, la complementariedad, la validez externa de los enfoques.

La “triangulación” es definida como la combinación de métodos para estudiar un mismo fenómeno. La metáfora proviene de la navegación y de la estrategia militar que utiliza múltiples puntos de referencia para localizar la posición exacta de un objeto. Esta perspectiva, basada en Duncan (apud Fleury, Shinyashiki, & Stevenato, 1997), implica el uso de cuestionarios, de entrevistas cualitativas y de la observación participativa o libre de los alrededores, considerando tanto la mirada nativa como la externa y las dimensiones cualitativa y cuantitativa. Por medio de esta “triangulación” se procura compensar las deficiencias de un método a través del uso de otros.

Figura 1 – Componentes básicos de la cultura organizada.

Categoría	Tipo de Información Posible
Cultura Técnica (Proyecto Tecnológico)	<ul style="list-style-type: none"> · Relación con el ambiente: dominador, pasivo, armonía · Continuidades y discontinuidades de las actividades y tecnologías · Tipo de relación con la actividad: Orientación a partir de la persona o de la tarea · Identidad empresarial: Focalización en la actividad, en el liderazgo o en el comportamiento · Razón de ser de las actividades (factores estructurantes): el <i>leit motiv</i> argumentativo que explica la decisión sobre las mismas (especialmente en situaciones de crisis y de cambio) · Valorización diferencial de las áreas de actividades · Vivencia o percepción valorativa de los productos/beneficios de la actividad · Conocimiento de la identidad del oficio
Normatividad o Gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> · Tipo de comunicación/formas de coordinación · Vivencia del orden interno - grado de autoritarismo o de participación del sistema de conducción/orientación relacional predominante: individualismo (el bienestar personal predomina sobre el del grupo), orientación colateral (el grupo predomina), jerárquica o lineal (relación colateral con mayor énfasis en la continuidad temporal)/orden basado en la tradición, autoridad legal o carisma · Percepción de la relación entre los actores: ¿contrato social o relación de fuerza?
Socialización de los Sujetos	<ul style="list-style-type: none"> · Importancia de la capacitación · Formas de entrenamiento y de ascenso predominantes (de adaptación social) · Responsabilización: nivel de formalidad y grado de creencia en la rendición de cuentas. /Concepciones valorativas predominantes en la evaluación: ¿qué es un buen producto, un buen resultado, un buen funcionario?/ y percepción de los deberes y derechos de las personas y de la empresa · Tipo de liderazgo de los portadores de cultura - análisis de la especificidad de los Fundadores en Relación al Contexto

Es pertinente señalar aún la afirmación de Schein (1999), referente a la metodología: la cultura no se captura a través de cuestionarios (o tan solo a partir de), sino que supone el recurso de grupo, el debate con el grupo, dado que la naturaleza de la cultural es grupal.

En relación a la elaboración de hipótesis, Thévenet (1993) postula la necesidad de trabajar la información relevada, en relación a algunas categorías de análisis que suelen ser más frecuentes, según su experiencia: la actividad, la persona, el ambiente, la vivencia o uso del tiempo, el futuro, el cambio, los servicios públicos, etc. Ilustra la actividad presentando tres instituciones financieras con percepciones diferentes del sentido de la actividad: predominio de la relación con el cliente y la obtención de lucro en el primero; visión de la actividad como tecnicidad financiera en el segundo; y percepción del banco como instrumento de apoyo financiero para una red de agentes económicos, industriales por ejemplo, en el tercero. En relación a la visión de los derechos y deberes de la persona frente a la empresa y viceversa, el autor ilustra dos situaciones: una, en donde el énfasis está colocado en el desarrollo y formación de la persona, en su promoción material y de sus habilidades, junto con la exigencia de un compromiso total; otra, en donde la empresa espera de sus empleados el respeto a las reglas y a la jerarquía, hay poca participación, pero cada uno dentro de la empresa, tiene la posibilidad de conservar grandes márgenes de libertad. El ambiente, también está diferenciado a través de la presentación de tres empresas con hipótesis de comportamiento o de percepción específicas: el ambiente como terreno a ser conquistado, dentro de la visión de la empresa como líder; el ambiente como conjunto de amenazas de las cuales es necesario protegerse; el ambiente como no existente, como simple prolongación o consecuencia de la actividad o producto-base.

Thévenet recomienda que la auditoria de cultura sea participativa. Una de las contribuciones más importantes e inmediatas que una auditoria puede ensayar (y que implica un cambio) es la posibilidad de que los agentes refuercen su capacidad de comprensión de la organización y el nivel de visiones y representaciones compartidas existentes.

.....
Gestión Cultural y Cambio

En relación a la cuestión del trabajo cultural, Thévenet formula la siguiente proposición: mucho más estratégico (en el sentido productivo) que afrontar una cultura determinada, que procurar cambiarla o debilitarla, es utilizarla como recurso para el proyecto de cambio. La idea de cultura como recurso conlleva la

necesidad de discernir al interior de la cultura, aquellos trazos positivos que pueden ser funcionales al cambio. La recomendación estratégica es procurar apoyarse en la cultura para el cambio. Esto no significa que la cultura sea inmutable. La cultura, según el autor, cambia y no cambia. Esto quiere decir que la cultura es de difícil manipulación en el sentido de un cambio directo. El autor señala que es extremadamente difícil diagnosticar un determinado estado A de la cultura, en la medida en que esta no se evidencia claramente (especialmente cuando nos situamos desde el interior de la misma). A través de una metodología “indiciativa” e hipotética solo captamos señales.

Por ende, es mucho más difícil afirmar que con el proyecto x podremos llevar a la cultura del estado A hacia el B . La cultura, según Thévenet, cambia a largo plazo, siempre cambia en función del proyecto de empresa, pero este cambio es indeterminado, en el sentido que tanto puede ir hacia B , como para C o D . Dada esta dificultad de lidiar directamente con la cultura, apuntando al cambio, el autor plantea la necesidad de captar los aspectos positivos de un trazo cultural, que pueden ayudar al cambio, o que pueden ser movilizados positivamente al enfrentar un problema determinado. La cuestión es más compleja de lo que se supone, dado que un mismo trazo cultural puede contener aspectos positivos y negativos desde la perspectiva del abordaje de una situación problemática. En este caso, lo más estratégico es fortalecer los aspectos positivos, de modo que potencialicen la perspectiva de cambio, debilitando simultáneamente los aspectos negativos. Es conocido el ejemplo de la autonomía médica como trazo cultural, que contiene una positividad desde el punto de vista de una mejor adaptación de sus productos y de un mayor dinamismo, y una negatividad desde el punto de vista de la dificultad de evaluación del trabajo médico. Un proyecto que apunte a una mayor eficiencia y competitividad, tendría que apoyarse en el principio de autonomía de los procesos de producción y de la centralidad médica, promoviendo la participación privilegiada del recurso médico como requisito, y negociando la responsabilización, de modo de debilitar paulatinamente la dificultad del control del trabajo médico.

La visión planteada aquí es más enfática aún: la idea de cultura como recurso, se centra más en el discernimiento de los valores clave relacionados con un problema determinado que es importante fortalecer, para favorecer la ingerencia positiva sobre el mismo. La auditoría de cultura ayudaría a esta tarea de discernimiento. De esta manera, la cuestión de la cultura pasa a formar parte del mundo operacional del enfrentamiento de problemas. La relación cultura-problemas pasa a un primer plano. La cultura deja de ser vista tan sólo como obstáculo, para ser visualizada como recurso. Una recomendación simple del modelo de análisis de Thévenet que debe destacarse por ser de gran valor, es la estrategia de procurar actuar siempre sobre lo que es más fácil.

Dos posibilidades se abren inicialmente al abordaje cultural como recurso: la adaptación de los proyectos organizacionales, su modulación o regulación, en función de la cultura (en este caso, la cultura actúa como factor de condicionamiento de la viabilidad operacional de los proyectos, como factor limitante); y el empleo de valores clave de la cultura que pueden potencializar un proyecto de cambio, lo cual implica comunicar sobre cultura, reflatando y explorando propositivamente el mensaje profundo de los buenos valores culturales de la tradición compleja de una organización.

Se debe retomar el tema del cambio de la cultura, por ser una cuestión extremadamente importante. La difícil ingerencia sobre la cultura no puede significar el abandono de la reflexión sobre estrategias de cambio cultural. Desde nuestro punto de vista, que coincide en gran parte con el de Thévenet, una actuación directa sobre cultura es posible, aunque limitada. Puede dar frutos a largo plazo a través de la teoría y del entrenamiento. Este factor, largamente defendido por Matus, como la capacidad de cambiar estructuras mentales, es sin duda de singular importancia. Por ende, el cambio cultural puede acaecer como resultado de un abordaje indirecto, correspondiente a la implantación progresiva y negociada de un proyecto gerencial que se apoye en la democratización de las estructuras de poder, en el fortalecimiento de la comunicación interna, y en el desarrollo de formas de evaluación y de rendición de cuentas. Esto quiere decir que el montaje de sistemas gerenciales, como agrupamientos, puede actuar retrospectivamente sobre las reglas de juego organizacional y sus bases culturales, contribuyendo a cambiarlas, a pesar de la imprecisión de los plazos. Alcanzar nuevos resultados positivos al enfrentar los problemas derivados de una mejora de la gestión, puede cristalizar nuevas representaciones culturales en relación a las reglas organizacionales.

Dada la imposibilidad de una fórmula de cambio cultural, lo que se propone es algo coherente con el principio habermasiano de la correlación entre el mundo de la vida y el accionar comunicativo. La apertura de canales de comunicación ampliada, propiciados por reformulaciones gerenciales, crea las condiciones y la oportunidad para el cuestionamiento cultural y su reformulación, de ser necesario. En este sentido, las formas de tomar el control deben ser consensuadas colectivamente bajo el supuesto de que a lo que se apunta es a una mayor transparencia y participación. Más comunicación es la estrategia general de cambio cultural, dado que la comunicación y la cultura se interrelacionan constantemente, una depende de la otra.

Afirmamos anteriormente que de cualquier modo la cultura cambia en función del proyecto de empresa. Esto quiere decir, entre otras cosas, que habría una determinada relación dialéctica entre cultura y tecnologías, según la cual la evolución de tecnologías podría hacer caducar determinados valores

culturales y nuevos valores culturales pueden ayudar a desatar el surgimiento de tecnologías (Habermas, 1997). Este es más un argumento a favor de una visión más pragmática de la cultura, que presenta una evolución inexorable, aunque indeterminada, inducida por la propia razón técnica. Esta evolución nunca es radical, en el sentido de lo nuevo substituyendo a lo viejo. La cultura presenta incoherencias, trazos a veces contradictorios o diferentes, conviviendo en una tensión dialéctica, algunos perdiendo consistencia, otros en cierne anunciando su expansión. Apoyar el cambio cultural supone un rodeo estratégico caracterizado por el intento de reforzar lo nuevo que surge a partir de lo viejo. Es diferente a la negación pura y simple. Es buscar acompañar el cambio cultural desde el interior de la cultura. Si elementos del ambiente externo y la tecnología contribuyen para inducir evoluciones culturales, esas evoluciones respetan, inspirados en Maturana (1998), el determinismo de la propia cultura, su condición profunda de saber legitimado por la comunicación.

Un aspecto fundamental en la creación de bases para el cambio cultural es el tipo de liderazgo. Pensar un liderazgo comunicativo implica ver el liderazgo ya no vinculado a la supervisión, sino a la viabilización de los procesos de interacción necesarios para el desarrollo de la organización. Este liderazgo, definido a grandes rasgos por Crozier & Sérieyx (1994) y Covey (1994), debería ser un liderazgo preocupado con la motivación de los agentes, con capacidad de negociación dentro de la línea de “ganar-ganar”, un liderazgo capaz de incentivar la participación, capaz de promover intercambios entre los agentes, un liderazgo con visión estratégica de los grandes objetivos, proactivo, con cualidades humanas destacadas en el campo de la socialización y de la comunicación, etc. La capacidad de movilización y de integración social son piezas clave de una propuesta de liderazgo constructivo. La preocupación por el liderazgo conforma un área fuertemente vinculada a la constitución de la cultura, según Thévenet y Shein.

Pettigrew (1996), en el trabajo *¿La Cultura de las Organizaciones es Administrable?*, confirma la importancia del liderazgo en el cambio cultural y sustenta que el cambio es difícil, pero posible. Entre los factores que facilitarían ese cambio el autor destaca: el cambio de creencias en la administración central; un contexto externo favorable, receptivo al cambio; la creación de espacios que favorezcan la transformación de una situación de divisionismo en la administración central en una condición de mayor cohesión; la implementación de cambios estructurales más o menos drásticos con posterioridad a los cambios en las creencias, para reforzarlos, y la utilización de sistemas de premiación de la organización para fortalecer la tendencia general; un aprovechamiento inteligente de las situaciones de crisis importante; el uso intensivo de la comunicación, a través de la exploración de modelos de desempeño y búsqueda de una profundización de los mensajes valorativos del cambio, priorizando el entrenamiento y desarrollo del personal.

Concluiremos este debate sobre el cambio cultural con Schein (1999). En base a los trabajos de Kurt Lewin, Schein explora un mecanismo de naturaleza psicológica inherente al cambio, planteándolo como un aprendizaje. Para el autor, el cambio es transformador porque es preciso desprenderse de alguna cosa antes de aprender algo de nuevo. La motivación para desaprender y aprender algo nuevo surge de la percepción de que si las cosas continuaran del modo que están, los objetivos no serán alcanzados. Esto genera ansiedad por la supervivencia (por la culpa). Pero, la percepción de lo que puede estar involucrado en el proceso de aprendizaje causa “ansiedad del aprendizaje”, dado que las personas pueden tornarse temporalmente incompetentes y perder su lugar en el grupo al hacer las cosas de otra manera. Para que ocurra el cambio, la ansiedad por la supervivencia debe ser mayor que la del aprendizaje. Esto se consigue a través de la reducción de esta última, proporcionándole al aprendiz la seguridad psicológica necesaria.

El abordaje del cambio cultural pone en juego la cuestión de la indeterminación. Si la cultura cambia, no se sabe con certeza hacia donde. Esta idea es un cuestionamiento importante al raciocinio de la planificación estratégica y de la calidad total. Aumentar la indeterminación del abordaje cultural en los enfoques racionalistas, puede significar la posibilidad de un gran enriquecimiento en el campo gerencial, a nivel explicativo y a nivel de la creación de posibilidades de intervención práctica. En sí, el abordaje de la cultura puede ayudar a explicar eventuales fracasos de los métodos que presuponen una previsibilidad elevada. Puede ayudar también a modelar proyectos elaborados en base a los grandes enfoques gerenciales. Nos enseña algo de humildad.

.
Cultura y Poder

Fleury & Fischer (1996) plantean la relación entre poder y cultura. Para ellos, el poder moldea la cultura, sanciona la cultura permitida y puede transformar la cultura en encubrimiento y dominación, en ideología. Esta es una cuestión que no podemos eludir aquí; cuestiona la visión de la cultura como conjunto compartido de representaciones sociales. Los autores, sin embargo, admiten una doble posibilidad: la cultura como conjunto legítimo de valores y la cultura como dominación.

Este análisis realizado desde la perspectiva del poder como medio estratégico, nos obliga a una precisión conceptual del significado de compartir. Cultura en el sentido de compartir corresponde a un acuerdo circunstancial, a un acierto procesal, que no puede desconsiderar las restricciones objetivas de las temáticas representadas por los medios de regulación formal: el dinero y el poder.

La cultura como valores y configuraciones compartidos es, por otro lado, una posibilidad, no un dato inexorable. Al igual que Thévenet, hablamos de cultura fuerte y débil. La auditoría de cultura tiene en el diagnóstico de su “fortaleza” un desafío instrumental. Una cultura fuerte es una cultura constituida en términos ideales, como un conjunto legítimo de valores, capaz de regular positivamente una organización, sobre todo cuando fracasan los mecanismos de regulación burocrática. Pero, una cultura fuerte es una posibilidad, con variaciones. Una cultura débil, por el contrario, es un tipo de cultura con baja capacidad de legitimación. Correspondería a una situación de fragmentación y de debilitamiento de los sistemas de ideas en tanto factores de regulación/legitimación. En este caso, la integración de la acción se daría por una vía plenamente estratégica.

Lo que es típico de una cultura fuerte es, por ende, el acto de compartir. Si debemos tener en cuenta el fenómeno del poder, lo más pragmático es debilitar nuestras posiciones y considerar la cultura como una metáfora organizacional entre otras, que se integran o no entre sí. Considerar la cultura como ideología, en el sentido de una cultura débil, no parece el camino más correcto. El concepto de cultura débil no es coherente con la visión moderna de cultura.

Habermas (1995), en una entrevista concedida a la *Folha de São Paulo*, hace una interesante distinción entre un sistema normativo factible y un sistema normativo válido, entre factibilidad y validez. Un sistema normativo, para él, puede ser legal y legítimo, o sea, factible, sin ser válido (está refiriéndose a los dispositivos normativos de orden nazi). El carácter de validez estaría dado por la participación del mayor número de agentes sociales en la génesis del orden normativo. Dispositivos relativos a los judíos no contaron, sin duda, con el apoyo de la población respectiva, lo que les resta validez.

En esta línea de pensamiento, podemos precisar con mayor claridad el concepto de acuerdo circunstancial o posible, inherente al hecho mismo de compartir referencias sociales como base de la cultura, como un sistema de legitimación factible, no necesariamente válido, o en camino a la validez. ¿Es posible hablar de cultura factible y cultura válida? ¿Algún tipo de cultura es completamente válida? ¿La validez es tan sólo una cuestión de orientación ideal, posible solamente en una situación de habla ideal?

Hablamos de cultura como cultura factible, con una mayor o menor orientación hacia la validez. Dado nuestro orden social, no existe una cultura completamente válida. La cultura es una forma de comprensión organizacional, entre otras, capaz de explicar o no situaciones concretas en relación a la dependencia de la especificidad y, definitivamente, del nivel de legitimación del conjunto cultural. Si es una metáfora organizacional posible, la cultura fuerte es también una proposición, que se fundamenta en un programa deliberado que apunta a un tipo de organización cuya dinámica teleológica obedece a los diseños nor-

mativos que se cristalizan en el cruzamiento con el mundo de la vida de los actores organizacionales.

Hablar de cultura, de este modo, implica considerar los procesos de cristalización de configuraciones simbólicas vinculadas comunicativamente. La lógica de la cultura no es la lógica de la integración típica de los sistemas de acción racional. La cultura se relaciona, sin embargo, con esos sistemas. El tipo de cultura que corresponde a la ideología forma parte del proceso que Habermas (1997) denomina como colonización del mundo de la vida por el sistema. Aquí no hay asimilación por parte del mundo de la vida de los actores de una lógica sistémica. Hay una invasión de lógicas. Por el contrario, se pretende que los mecanismos de acción racional pasen a obedecer a los imperativos del mundo de la vida. Esto supone una inversión del orden de importancia de los tres medios que regirían el orden social: el poder, el dinero y la solidaridad, en favor de la última.

.

Evolución Cultural y Gestión Estratégica

En el capítulo 2, presentamos las premisas generales, de orden teórico-conceptual del enfoque de la *Démarche Stratégique*. Estas ayudan a entender el tipo de movimiento de evolución cultural que el enfoque pretende concretizar. Crémadez & Grateau (1992; 1997), haciendo una lectura de las características de las organizaciones profesionales de salud, en los modelos de Mintzberg (1982), definen las características del patrón tradicional de identidad hospitalaria, de las cuales presentaremos sintéticamente algunas de ellas: incremento de toma de decisiones; atomización profesional (jerarquías profesionales rígidas en disputa); falta de articulación de las especialidades; descentralización acentuada del poder, estructura organizacional achatada; doble comando: administrativo y asistencial; el tabú de la incompetencia del otro (escasa valorización de la evaluación y de la gestión); visión funcional del usuario y poca apertura hacia el ambiente externo; redes relacionales espontáneas, basadas en las identidades creadas en los procesos de formación/socialización anteriores; estilo liberal de la profesión.

Si bien los autores reconocen la presencia de este patrón tradicional, por otra parte también distinguen una crisis paradigmática de la medicina, del servicio público y de la formación profesional, que señala el surgimiento de características socioculturales contradictorias con aquel patrón. Ellos advierten nuevos trazos, tales como: una demanda creciente de gestión producto de la concentración tecnológica en grandes burocracias hospitalarias, que limita la concepción de medicina liberal; un crecimiento de la importancia de la racionalidad económica por una

mayor interpenetración de lo técnico con lo tecnológico; la necesidad de un enfoque de red, de colaboraciones externas, de trabajo en equipo, que cuestiona la fragmentación de las especialidades y de las instituciones; un mayor grado de interdependencia entre sectores y servicios en la fundamentación de diagnósticos y conductas terapéuticas; una mayor concentración de diversos especialistas en torno a nuevas tecnologías de uso común; nuevas modalidades de atención que agrupan diversas especialidades favoreciendo la comunicación entre sí, etc. De este modo, los autores reconocen un cuadro cultural contradictorio, en transición.

Dentro de este contexto, la gestión estratégica actuaría como un refuerzo indirecto de los aspectos positivos de aquellos trazos culturales en evolución, trazos aún “en ciernes”, a través de los siguientes elementos analizados: refuerzo de la capacidad explícita en la determinación de prioridades, dentro de una perspectiva de totalización de la organización que supere el incrementalismo; visión predominante de la perspectiva de la contribución y no de la atribución: la visión de costo-oportunidad obliga a comparar los beneficios alternativos de una aplicación, priorizándose los usos de mayor beneficio para la organización como un todo, en detrimento del negociado indiscriminado de recursos; sentido de red, de la creación de transversalidades; formalización de la planificación y de la evaluación, contribuyendo a una clara apropiación de la organización por parte de los actores (a través de un lenguaje común); creación de lugares de encuentro, de comunicación; mayor relacionamiento entre gestores y operadores; énfasis en la negociación, en la evaluación de la capacidad global de los servicios frente a los usuarios; fortalecimiento del sentido colectivo de la actividad.

.....

El Liderazgo Comunicativo

Crozier & Sérieyx reúnen, en el libro *Du Management Panique à l'Entreprise du XXI Siècle* (1994) la síntesis de los trabajos de la conferencia internacional “En busca de la organización del mañana”, organizada por el grupo canadiense Innovación. En esta conferencia que contó con grandes pensadores del área del gerenciamiento, se constata críticamente los contratiempos con que se depara esta área. Los autores participantes defienden profundos cambios en el estilo de gerenciamiento y en las formas de organización del trabajo, de modo que las instituciones puedan adaptarse mejor a los desafíos del futuro. Un tema recurrente en el texto, es la necesidad de un nuevo patrón de liderazgo, cuyo surgimiento representaría una de las condiciones favorables al cambio organizacional deseado.

El panelista que da cuerpo a la discusión sobre liderazgo en el libro mencionado es Warren Bennis, tradicional especialista en el tema.

Dentro de la conceptualización del liderazgo, Bennis afirma que el poder debe ser la energía fundamental necesaria para lanzar y sustentar una acción o, dicho de otro modo, la capacidad para traducir la intención en realidad y de sustentar la acción. El liderazgo es el uso juicioso de este poder.

Un liderazgo eficaz y bien ejercido podría lograr que las organizaciones pasen de un estado presente a un estado futuro, creen perspectivas potenciales y inspiren en los trabajadores la voluntad de cambiar e introducir nuevas filosofías y estrategias, de modo la movilizar y focalizar las energías y los recursos existentes.

Las organizaciones sufrirían de una saturación de gestión “procedimental” y de una ausencia evidente de liderazgo. En función de esta ausencia, las organizaciones habrían concentrado sus energías en los instrumentos de gestión, creando muchas veces monstruos burocráticos.

Para Bennis habría una diferencia básica entre el gerente y el líder: el liderazgo sabe lo que es necesario hacer, mientras que el gestor sabe como hacerlo bien.

El autor relaciona diferentes roles esenciales para distinguir la gestión del liderazgo. La gestión es definida como hacer bien las cosas, el liderazgo como hacer lo acertado. La gestión cuidaría de la administración, el líder de la innovación; la gestión del mantenimiento, el liderazgo del desarrollo; la gestión se centraría en el sistema y la estructura, la liderazgo en las personas; la gestión pensaría a corto plazo, el liderazgo a largo plazo; la gestión se preocuparía con el cómo, el liderazgo con el qué y el porqué; la gestión trabajaría con la obediencia, el liderazgo con el compromiso; la gestión con el control, el liderazgo con el poder. El líder se preocuparía por canalizar la atención sobre una visión, explorando los recursos emocionales y espirituales de la organización, sus valores, su compromiso y sus aspiraciones; mientras el gerente exploraría los recursos físicos de la organización, su capital, sus capacidades, sus materias primas y su tecnología (Figura 2)

Figura 2 – Distinción entre gestión y liderazgo.

Gestión (hacer bien las cosas)	Liderazgo (hacer lo correcto)
<ul style="list-style-type: none"> • administración • sistema /estructura • ¿cómo? • control • desarrollo • largo plazo • compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • mantenimiento • corto plazo • obediencia • innovación • gente/confianza • ¿qué? ¿por qué? • poder

El líder estaría centrado exclusivamente en el aspecto humano, mientras que el gerente no, sin embargo el secreto estaría, tal vez, en un equilibrio entre gestión y liderazgo, variando esta dosis de acuerdo a las circunstancias.

El verdadero líder incentivaría y valorizaría una práctica mucho más direccionada hacia proyectos dinámicos que hacia comités. Para Bennis (2001), los equipos de estos proyectos se caracterizarían por privilegiar al cliente, por poseer objetivos precisos y trabajar en un clima de autonomía, de apertura hacia el exterior y de responsabilidad. Dentro de una perspectiva de refuerzo del equipo o del grupo, el liderazgo parecería ser más la exploración de las capacidades presentes en una mayoría que el poner en evidencia las capacidades de una minoría.

El liderazgo dependería del aprendizaje y podría ser visto como un proceso profundamente humano, marcado por ensayos y errores, victorias y derrotas, cálculos e imprevistos, intuición y perspicacia. Aprender a ser un líder depende de los valores fundamentales y de los modelos de roles provistos por la infancia y por la adolescencia, pero todo el resto se adquiere con el transcurso de los años y de las experiencias personales (Bennis & Nanus apud Crozier & Seriéis, 1994).

En este proceso de aprendizaje, el desarrollo del liderazgo se inspira en modelos que “dan el ejemplo”. Bennis (2001) afirma que, si desde el comienzo tenemos líderes fuertes, crearán actitudes y un ambiente en el cual el liderazgo podrá desarrollarse. Esta sería una de las curiosas paradojas del éxito y del fracaso: el fracaso lleva a un mayor fracaso y el éxito a un mayor éxito.

El liderazgo, sin embargo, no se relacionaría con la posición jerárquica o con la función ejercida; en las organizaciones modernas, cada trabajador debería ser el líder de alguien, sobre todo de sí mismo. Esa comprensión coincide con el cuestionamiento teórico realizado por el autor a cinco grandes mitos: el liderazgo es un don raro; los líderes son natos, no se hacen; son carismáticos; sólo existe liderazgo en la escala más alto de la organización (o más importante); el líder controla, dirige, estimula, manipula (Bennis & Nanus, 1985). Esto contradice la utilización de una semántica por parte del autor con relación a líderes fuertes y vigorosos. Por ejemplo, la afirmación categórica de que todo gran grupo tiene un líder vigoroso (Bennis & Biederman, 1999).

Bennis llegó a la conclusión de que las cualidades de un buen líder (o de un “liderazgo transformador”) se corresponde frecuentemente con aquello que los empleados esperan de él. Estos esperarían que sus líderes les indiquen una dirección, les inspiren confianza y les ofrezcan esperanza. Para responder a las expectativas de los empleados, los líderes tendrían que ser resolutivos, tener un buen carácter y ser optimistas o estar convencidos de su eficacia personal.

Luego de analizar los trazos de los “grandes líderes”, Bennis identifica los requisitos de un líder en orden de prioridad: comunicar su opinión sobre su

visión de la organización; articular comprensión y desempeño; estar frecuentemente en contacto con sus empleados; poner énfasis en la ética; planificar la sucesión administrativa; comunicarse regularmente con los clientes; despedir empleados cuyo rendimiento es insatisfactorio; recompensar la lealtad; tomar todas las decisiones importantes; adoptar una posición conservadora (en el plano de las costumbres y de la conducta jerárquica).

Enfatiza especialmente la necesidad de conjugar capacidad visionaria y capacidad gerencial y la capacidad de obtener, de presentar resultados (Bennis, 2001). El autor señala también dos características que se repiten en los líderes que enfrentan fracasos: Una combinación de falta de perspectiva, arrogancia y el no saber escuchar, como así también la falta de inteligencia emocional o interpersonal (Bennis, 2001).

La primera calidad positiva resaltada corresponde a la determinación por buscar y alcanzar sus objetivos, para formular y luchar por una visión. Para Crozier & Seriéis, frente a los grandes desafíos, la visión es la que despierta la capacidad colectiva. Los líderes, según Bennis, generan la movilización gracias a una potente visión capaz de provocar el descubrimiento de otros horizontes que les eran desconocidos hasta el momento.

Determinar y marcar una dirección correspondería también a adoptar un punto de vista, compartiendo “su sueño” con el conjunto de la organización para que esta pueda comprometerse por un largo tiempo. Para obtener esa adhesión el líder debería ser capaz de lograr la aceptación de la argumentación bien fundada sobre su visión.

Bennis (2001) destaca, en lo relativo a esta visión, la necesidad de desarrollar una perspectiva, señalando que es fundamental colocarse un paso adelante y tener alguna perspectiva sobre lo que está sucediendo, especialmente cuando los escenarios de las empresas se tornan más complejos.

En relación a la visión, que depende del desarrollo de la perspectiva y la pasión, el autor plantea además como factor fundamental del ejercicio del liderazgo, la capacidad de atribuir a la acción un significado particular. En otras palabras, es necesario percibir la existencia de algún propósito de trabajo, que está por encima de las personas. Este hecho supone que el ambiente sienta que está realizando un trabajo que marca una diferencia.

Para Crozier & Sérieyx, interpretando a Bennis, la motivación sería un concepto infantilizante, que no tendría ningún efecto sobre las personas altamente escolarizadas; si las personas están movilizadas, ellas se motivarían por sí mismas. Esto daría a entender que la motivación no es inducida externamente, sino que surge como resultado personal cuando es movilizada a participar de los destinos de la organización y a desarrollar sus potencialidades individuales.

Para movilizar la inteligencia de los individuos, y no sólo su obediencia, sería necesario un elemento nuevo, no previsto hasta entonces por la gestión de recursos humanos y la administración tradicional: que el empleado lo quiera auténticamente, personalmente. Y para esto, le son necesarias razones válidas desde su punto de vista. Ni la manipulación, ni la seducción, ni el terror (amenaza de recortes) han tenido éxito en este campo, como se puede apreciar perfectamente en nuestros días (Crozier & Serieyx, 1994).

El mejor camino hacia la movilización libremente consensuada, pasaría por la comunicación; en una época donde el poder de la función se desgasta, la comunicación sería un elemento esencial del liderazgo, y se constituiría en un elemento integrador de prácticas y de nuevos comportamientos en la gestión. Significaría convencer a los demás de la justicia de su visión.

Para que la movilización en torno a una visión pueda ser efectiva, el líder debería además inspirar confianza, la cual estaría relacionada no sólo a la ejemplaridad, sino también a la constancia y a la coherencia. El mejor modo de demostrar coherencia, más allá de su propio comportamiento, sería pasar de las intenciones a los hechos concretos, modificando, por ejemplo, los procesos de gestión y la estructura organizacional (Bennis apud Crozier & Serieyx, 1994).

La confianza resultaría de un equilibrio sutil entre tres elementos fundamentales: audacia, competencia e integridad. El liderazgo valorizado, sería aquel que disipa las sorpresas, que está impregnado de una visión que emana por sus poros y estaría relacionado a una visión optimista y motivante del futuro.

El liderazgo transformador de Bennis, sería como una puesta en escena en tres actos: el primer acto correspondería a reconocer la necesidad de revitalización de la organización; el segundo sería crear una nueva visión; y el tercero, institucionalizar el cambio.

Esa visión da una interpretación un tanto personalista al liderazgo, al depositar en la persona del líder, plenas posibilidades de conducir al conjunto organizacional hacia el cambio, en detrimento aparente de una construcción colectiva. Las condiciones resultantes de restricciones sistémicas y de complejas interacciones entre los sujetos organizacionales quedan sometidas a su interpretación y dirección.

En términos críticos, podemos sostener que los aspectos comunicativos sobradamente presentes en el modelo de Bennis, pueden ser empobrecidos por la búsqueda de la adhesión del colectivo a una visión predeterminada por el líder, lo cual daría a este privilegio de la formulación y comunicación de la visión, un carácter un tanto inductista, estratégico. En realidad, observamos en el autor algunas incoherencias: además de las ya mencionadas, observamos un cierto énfasis en la necesidad del modelo jerárquico (aunque adaptable, flexible)

y afirmaciones de índole estratégica como, por ejemplo, que la creatividad de un gran grupo supone la presencia o la invención de un enemigo externo (Bennis & Biederman, 1999).

Sin embargo, en nuestra visión, su concepción tiene aspectos extremadamente relevantes ha ser resaltados. Merece destacarse, en la visión de Bennis, la valorización del trabajo en equipo, la capacidad de precisar los objetivos de los colectivos, la búsqueda por parte de los mismos de autonomía y de apertura hacia el exterior, requisitos que, a nuestro modo de ver, contribuyen a la socialización y la responsabilización de los individuos. Es extremadamente pertinente, también, su visión del liderazgo, el cual depende de un proceso de aprendizaje que se realiza a través de la experiencia histórica y personal de cada uno, en la interacción con los otros. La valorización del aspecto humano por sobre el tecnológico y procedimental, contribuye a un liderazgo no manipulador, sino que busca agregar los valores y motivaciones fundamentales de cada individuo que integra la organización. A diferencia de la lógica del control inherente a la gestión tecnoburocrática clásica, el fenómeno del liderazgo actuaría como el ejercicio del poder en función del desarrollo de dinámicas de equipo y de interacción disciplinaria que favorecerían la innovación y el cambio. La promoción del liderazgo dependería en gran medida de un tipo de aprendizaje caracterizado por el tránsito cultural entre disciplinas diferenciadas e informaciones aparentemente distantes. Esta línea de pensamiento refuerza, por lo tanto, la idea del liderazgo como proceso de aprendizaje y como instancia de movilización de las capacidades individuales e intersubjetivas de la organización. Es importante remarcar aquí, que el autor opina que la conquista de ventajas competitivas depende, en gran medida, de la creación de un clima abierto de interacción de ideas, de la capacidad para crear un modelo organizacional y la arquitectura social que permitan generar capital intelectual, de la posibilidad de liberar el poder cerebral de cada persona de un equipo (Bennis, 2001).

La relevancia dada a las personas, en la gestión, pone en segundo plano el aspecto de *mecanismo*. Realza los valores presentes en los individuos, valoriza la autonomía, la responsabilidad y la apertura de la organización hacia su entorno. Se resaltan los aspectos éticos, de carácter y la capacidad del líder para movilizar al equipo. Capacidad del líder para la movilización e integración que destaca la inversión en la comunicación, como forma de “argumentar” su visión y sus actos.

Estos son elementos, que a nuestro modo de ver, resaltan aspectos capaces de construir una ética volcada hacia la comunicación y hacia la responsabilización con los objetivos de la misión organizacional. Sin embargo, un liderazgo que pretenda volcarse hacia la democratización de las decisiones y hacia el entendimiento intersubjetivo, más que argumentar su visión, necesita ofrecer a todos

los involucrados en los procesos de trabajo de la organización, la posibilidad de la argumentación discursiva, y la toma de decisiones basadas en consensos derivados de estas.

La calidad de ser líder, en una reconstrucción volcada hacia el diálogo, se relaciona fundamentalmente con su capacidad de movilizar los sujetos organizacionales y de promover la argumentación entre los sujetos sobre sus visiones de la misión, de los objetivos acciones necesarias para lograrlo. Este sería un liderazgo afirmado en la ética y en la capacidad de buscar el alcance de la misión a través de la capacidad cognitiva y relacional, fundada en la promoción de la integración de los sujetos a fin de lograr un adecuado desempeño organizacional. Este sería un liderazgo volcada hacia la responsabilización y hacia la socialización de los sujetos organizacionales.

Para Covey (1994), el rol del liderazgo es el sustrato básico sobre el cual estaría asentado el movimiento por la calidad total, y el alcance del éxito en su implementación estaría basado, más que en sus procedimientos, en la implementación de principios y prácticas esenciales, desarrollados en su libro *Liderazgo Basado en Principios* (1994). Los fundamentos del liderazgo estarían basados en la idea que la búsqueda de la calidad prioriza una orientación orientada hacia las necesidades y exigencias del cliente, y que la calidad como resultado o producto, es una función de la calidad, como proceso de producción. Esta última meta general de calidad dependería del grado de compromiso de los actores organizacionales derivado del ejercicio del liderazgo.

El requisito más importante para la “transformación del modo occidental de administrar” estaría en el principio de que “la tarea del administrador es liderar y no supervisar” (Deming apud Covey, 1994).

Si el modo tradicional de realizar administración percibiría a las personas como productos o “cosas”, sería tarea de los líderes orientarse hacia la valorización de sus actitudes y valores básicos, despertando en ellas sus motivaciones intrínsecas y desarrollando sus capacidades, como ideas y creatividad, prestando un liderazgo fundado en la delegación de poderes.

La realización de un cambio cultural profundo, para Covey (1994), partiría del cambio personal hacia el cambio organizacional. Un liderazgo proactivo, volcado hacia las personas, sus comportamientos e interacciones, partiría del compromiso con principios que serían “estables e inmutables”, correspondientes al desarrollo de siete hábitos basados en los 14 principios de Deming, uno de los mayores ideólogos de la calidad.

El primer hábito se relacionaría a la proactividad. Significa la toma de iniciativa por parte de las personas, como respuesta a los estímulos externos, basada en el ejercicio de sus propios principios. Estas estarían menos sujetas al control de fuerzas y condicionamientos externos y asumirían su capacidad y responsabi-

lidad para cambiar a sí mismas, al ambiente e influir sobre los otros. La proactividad estaría asentada en el hábito de tomar decisiones y en un accionar basado en principios y valores.

El hábito que focaliza la relación entre liderazgo y misión, representaría una mayor preocupación por el desarrollo de relacionamientos, que por la gerencia de equipamientos; por los valores y principios más que por las actividades; tendría más en cuenta la misión, los objetivos organizacionales y su dirección que los métodos, las técnicas y la velocidad. La declaración de la misión personal y organizacional sería su punto clave.

El tercer hábito se refiere al principio de administrar el tiempo y las prioridades en torno a roles y objetivos. Abarcaría el desarrollo de un cronograma de prioridades a partir de la evaluación de los objetivos personales y organizacionales. El desarrollo de la capacidad de la organización para la “calidad total”, sería mayor cuando las actividades tienen un alto significado y prioridad para las personas.

Otro hábito, el cuarto, se basa en el principio del beneficio mutuo que defiende relacionamientos del tipo ganar-ganar entre todas las partes involucradas en cualquiera de los emprendimientos, aún entre los competidores, necesarios para alcanzar la eficacia a largo plazo.

El principio de la comunicación empática sería la base del hábito cinco: implicaría buscar comprender sinceramente a las otras personas, establecer una comunicación entre ellas, compartiendo no sólo palabras, ideas e informaciones sino también sentimientos, emociones y sensibilidad.

El hábito seis estaría relacionado con la cooperación creativa, donde los integrantes de la organización, al estar conscientes de las relaciones de interdependencia entre las partes, tendrían la posibilidad de generar creatividad, mejoras e innovación.

Por otro lado, el hábito siete “*afine el instrumento*” se refiere al principio de mejora continua. Las personas y las organizaciones poseerían cuatro grandes necesidades o características: 1) físicas o económicas; 2) intelectuales o psicológicas; 3) sociales o emocionales y 4) espirituales u holísticas. La capacidad de las personas para comprometerse con la mejora implicaría una inversión del liderazgo en el desarrollo de estas cuatro áreas, y resultaría en la “organización del aprendizaje, base de la mejora continua de sistemas, procesos y resultados”.

Estos principios de Deming sistematizados por Covey, son afines con una perspectiva no personalista del liderazgo. Sus fundamentos armonizarían *a priori* con la noción de valores compartidos, entendimiento entre las personas y aprendizaje colectivo, y con la noción de que la coordinación de la acción debe implicar ganancias para todos los involucrados.

Limerick, Passfield & Cunnugton (1994), interpretando el paradigma de la organización que aprende, resumen con extremada claridad los trazos de un liderazgo comunicativo, cuando se refieren a uno de los mentores ideológicos del movimiento, Peter Senge: En una organización que aprende, el rol del liderazgo difiere dramáticamente de la visión del decisor carismático; es el responsable de construir organizaciones donde las personas están continuamente expandiendo sus capacidades para moldear el futuro, o sea, el liderazgo es responsable del aprendizaje.

Sustentando la defensa del cambio incremental (progresivo y basado en el aprendizaje colectivo) en oposición a la corriente del cambio transformacional (modificaciones más abruptas basadas en liderazgos fuertes), los autores cuestionan algunas creencias referentes al líder transformacional, tales como: son necesarios líderes fuertes para el cambio (no sólo buenos ejecutivos sino líderes fuertes); la imposibilidad de delegar funciones estratégicas a gerentes subordinados, como la definición de la misión principal, la definición de los valores de la corporación, la especificación de la demanda del ambiente deseable y , de las respuestas del sistema, etc.; la visión del líder como un sujeto solitario, capaz de movilizar emociones, absorbido por ideales, carismático.

La concepción de una organización en permanente proceso de aprendizaje de la experiencia, de ensayo y error, de generación de la información y de las capacidades necesarias para un cuestionamiento sistemático de su performance y para una evolución continua de sus habilidades, no se conjuga, según el autor, con una visión que plantea al liderazgo siempre en la cima de la institución.

Para Dionne & Roger (1997), el verdadero estratega del siglo XXI, es aquel que concibe la organización como el conjunto de personas que la modelan, y que se asume como un negociador del cotidiano, capaz de incluir ese conjunto en un proceso de aprendizaje y de cambio permanentes. Dotado de una visión clara de su proyecto de empresa, este estratega debería ser capaz de animar su organización, compartiendo su visión y favoreciendo el libre desarrollo del potencial humano.

Peter Senge, ha cobrado notoriedad por sus análisis sobre el liderazgo. En *El Nuevo Trabajo del Líder* (Starkey, 1997), el autor caracteriza los requisitos del liderazgo de la organización que aprende, las nuevas habilidades que debería incorporar, refiriéndose además, a algunas herramientas de desarrollo del liderazgo.

El líder debería ser encarado, según el autor, como arquitecto, profesor y director. En el ejercicio del primer rol, el líder se involucra desde la arquitectura de los ideales y propósitos de la organización, y de la traducción práctica de las políticas y estrategias, construidas colectivamente. Si la responsabilidad fundamental del liderazgo se relaciona con la planificación, esto no significa que este acto sea solitario. El término construcción colectiva sugiere concebir el

proceso de planificación de las políticas y estrategias como un proceso de aprendizaje organizacional ampliado. Citando a Mintzberg (1982), Senge asume que esta planificación no puede ser vista como un esquema racional, elaborado en el plano abstracto e implementado a todo el ámbito de la organización, sino como un fenómeno emergente. Organizaciones exitosas “fabrican su estrategia”, una vez que logran estar continuamente aprendiendo de los constantes cambios de las condiciones de sus negocios, ponderando lo deseable y lo factible. El secreto no está en obtener la estrategia acertada, sino en promover el pensamiento estratégico. La elección de la acción individual es tan sólo una parte de la necesidad del creador de la política. Lo más importante es la necesidad de poder visualizar la complejidad y formular conceptos y visiones del mundo para lidiar con esa complejidad. Promover un ambiente de aprendizaje a través de la difusión del pensamiento estratégico sería una de las funciones esenciales del liderazgo.

El líder como profesor corresponde a la visión del mentor, del guía, del facilitador. Los objetivos fundamentales de este profesor serían poner en discusión y ayudar a reestructurar los modelos mentales y visiones de la realidad de las personas y promover el pensamiento sistémico, relacionado a las causas estructurales o profundas de los fenómenos.

El líder como director de las personas y de la misión organizacional es una instancia que se compromete de los ideales de gran responsabilidad que caracterizan a una organización que aprende y que se coloca al servicio de los intereses superiores de la organización. El concepto de un liderazgo que presta servicios (*servant leadership*) es lo opuesto al liderazgo egocéntrico.

Entre las habilidades que el liderazgo debería desarrollar, Senge cita:

- La construcción de visiones compartidas, lo cual implica algunos requisitos: el líder debe saber comunicar su visión y pedir apoyo, en el sentido de corroborar si merece el compromiso de los otros y de cuestionar su punto de vista, asumiendo una construcción interactiva; las visiones personales deben ser estimuladas y no anuladas; la construcción de la visión es un proceso continuo, que no se deja aprehender por la figura de la “declaración de la misión” en reuniones especiales, sino que implica la difusión del pensamiento estratégico capaz de apoyar el cuestionamiento cotidiano de lo que realmente queremos conseguir en cada instancia práctica; el liderazgo debe poder combinar visiones extrínsecas (del tipo “derrotar al oponente”) con visiones intrínsecas (crear un nuevo producto, un nuevo patrón de satisfacción de necesidades); el liderazgo debe saber distinguir visiones positivas (fundadas en aspiraciones) y negativas (basadas en el miedo), fortaleciendo las primeras.

- Traer a la superficie y testar modelos mentales, lo cual implica: la posibilidad de percibir y cuestionar “saltos de abstracción” (que serían generalizaciones precipitadas realizadas a partir de determinados datos sin un testeo adecuado de los mismos); equilibrar indagación y argumentación, asumiendo que las situaciones complejas exigen un aprendizaje cooperativo; distinguir la teoría comprometida (qué se debe hacer) de la teoría en uso, asumiendo que la distancia entre lo declarado y lo real en uso implícito, es crítica para el aprendizaje; reconocer y disipar rutinas defensivas, concebidas como acciones que previenen a las personas y unidades de vivenciar perturbaciones o amenazas y de identificar y modificar las causas de esas amenazas (Argyris, 1992).
- Desarrollar el pensamiento sistémico, que corresponde a: visualizar interrelaciones, no cosas, procesos, no fotos instantáneas; ir más allá de las acusaciones, asumiendo que el origen de las fallas no son las personas, sino los sistemas; concentrarse en la complejidad dinámica (saber relacionar causas y efectos distantes en el tiempo y espacio y distinguir consecuencias remotas) y no en la complejidad de detalles; concentrarse, en términos de la acción, en áreas de alta potencialidad; evitar soluciones sintomáticas.
- Crear una red de protección para la reflexión individual y colectiva, capaz de sustentar la posibilidad de innovación y de cambio. Aquí, la capacidad de garantizar un tiempo libre para la reflexión de los sujetos organizacionales es fundamental.

Senge, también, cita algunas herramientas de desarrollo del liderazgo que pasaron a ser relevantes dentro de las organizaciones que aprenden:

- El descubrimiento del prototipo de sistema predominante: Senge sustenta que habría una relación general precisa y más o menos recurrente de prototipos de sistema (estructuras sistémicas repetitivas o formas de comportamiento repetitivo que configuran patrones genéricos) y que la identificación del tipo característico de cada empresa en particular, es un ejercicio de análisis importante capaz de apuntar hacia cambios organizacionales significativos. A título de ilustrativo, señalaremos un prototipo bastante difundido que es el de la transferencia de responsabilidad, el cual lleva a postergar soluciones estructurales en pro de un tratamiento sintomático, que sólo profundiza a lo largo del tiempo la crisis de una organización, (para quien le interese profundizar el conocimiento de los prototipos, puede consultar *La Quinta Disciplina*, Senge, 1998).
- Definir dilemas estratégicos: este nivel del ejercicio se refiere a la capacidad de evocar los dilemas o de distinguir valores distintos y a veces aparentemente conflictivos por detrás de las decisiones (por ejemplo costo y calidad). El objetivo del ejercicio consiste en mapear donde los gerentes se ven

(más cercanos a qué valor) y donde ven la organización, y en buscar una sinergia posible entre valores, mediante una simulación que implica usar un valor como contexto posible del otro, pensando en términos de secuencia y no de instantes, de modo dinámico, etc.

- La columna de la izquierda de Chris Argyris: es un ejercicio construido a partir de la elección de una situación específica, que configura una interacción con los otros que funciona mal, en el sentido de no generar un aprendizaje. De esta situación específica, cada participante registra lo dicho o declarado formalmente (en la columna de la derecha) y el modelo mental real (o nuestro diálogo interno) en la columna izquierda. La confrontación de los ejercicios genera un tipo de cuestionamiento que puede ayudar a mejorar las interacciones desde el punto de vista del aprendizaje. Esta herramienta ayudaría a identificar y cuestionar “saltos de abstracción” y a traer a la superficie y discutir críticamente las premisas de nuestras posiciones y comportamientos.
- Laboratorios de aprendizaje: Senge se refiere a la necesidad de combinar en estos laboratorios, temas profesionales con dinámicas interpersonales significativas, dado que el aprendizaje es un fenómeno individuo-individuo e individuo-sistema, y concede gran importancia al desarrollo de juegos de simulación de la dinámica de sistemas, que corresponden a ejercicios de prospectiva, y a determinados *insights* de estructuras profundas que causan problemas organizacionales (capacidad de problematización).

Concluiremos esta parte haciendo alusión a un autor nacional. Motta (1991) destaca tres dimensiones de habilidades y cualidades del liderazgo: organizacional, interpersonal e individual.

Sobre las habilidades organizacionales, el autor señala:

- El buen conocimiento de la misión y de los objetivos internos, para que estos puedan ser comunicados, y de las características del ámbito externo, de modo de facilitar la adaptación de la empresa a la realidad existente.
- La capacidad de un continuo descubrimiento y procesamiento de problemas y soluciones.
- La capacidad de articular, agregar y procesar continuamente ideas y alternativas de acción para redefinir el sistema de autoridad y de responsabilidad, a partir de valores compartidos
- La capacidad de tener una visión (intuición sobre el futuro) y de orientarse en términos prospectivos.

En relación a las habilidades interpersonales, el autor destaca:

- La capacidad de aprender a aceptar a las personas como realmente son y de reconocer el valor positivo que ellas tienen.

- Estimular el contacto directo permanente con las personas, aumentando la confianza en las mismas.
- Desarrollar las capacidades de comunicación y de negociación, reforzando compartir la información, la interacción permanente y la participación.
- Practicar un tipo de gestión ambulante, disminuyendo la distancia social.

En relación a las habilidades individuales, el autor considera que deben ser encaradas de manera flexible, por ser factibles de ser adquiridas o no necesariamente innatas. Destaca además, algunas habilidades básicas como: el buen conocimiento de sí mismo (antes que nada), de sus potencialidades y limitaciones; la iniciativa; el optimismo; la persistencia; la integridad y la autenticidad. Reforzando la dimensión subjetiva, el autor se detiene en la importancia de lo ilógico y de la intuición en la gestión administrativa, que explican el carácter a veces poco coherente y racional de la misma. Plantea que la intuición combina elementos de racionalidad formal e informal y que se apoya fuertemente en la experiencia acumulada por el liderazgo. Esta importancia otorgada a la dimensión subjetiva no formal o racional del liderazgo actúa aquí como un argumento importante para no omitir la naturaleza individual de la misma.

Este autor sintetiza las cualidades del liderazgo, a través de la siguiente figura:

Figura 3 – Mitos y realidades sobre el liderazgo.

Liderazgo no es	Liderazgo es
1. Magia o misterio.	1. Habilidad humana y gerencial.
2. Propiedad de personas eminentes.	2. Alcanzable por personas comunes.
3. Fruto de cualidades especiales innatas.	3. Producto de habilidades y conocimientos aprendidos.
4. Panacea para la solución de todos los problemas.	4. Forma de comunicación y articulación de una misión y de futuros alternativos.
5. Uso del poder personal para garantizar seguidores o propósitos personales.	5. Uso del poder existente para garantizar el alcance de propósitos comunes.

Fuente: Motta, 1991.

De estas líneas se desprende que el nuevo paradigma de liderazgo acentúa la necesidad de que este tenga una clara visión estratégica y atributos de comunicación y de negociación que lo faculten a actuar más como factor de movilización que de imposición. Como insinuamos anteriormente, es importante resaltar, que esta disponibilidad de una visión privilegiada para el cambio (como

varios autores culturalistas reafirman) no puede ser entendida como una visión personalista y manipuladora del liderazgo, sino como una mirada puesta al servicio de la argumentación crítica (más allá de la persuasión de base emocional) y construida en base a la escucha activa de los otros y, principalmente, de la cultura.

.
Referencias Bibliográficas

- ARGYRIS, C. *Enfrentando Defesas Empresarias: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BENNIS, W. A Nova liderança. In: Grupo HSM Management (Orgs.) *Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.
- BENNIS, W. & BIEDERMAN, P. W. *Os Gênios da Organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BENNIS, W. & NANNUS, B. *Diriger*. Paris: InterÉditions, 1985.
- COVEY, S. R. *Liderança Baseada em Princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CRÉMADEZ, M. & GRATEAU, F. *Le Management Stratégique Hospitalier*. Paris: InterÉditions, [1992] 1997.
- CROZIER, M. *L'Entreprise à l'Écoute*. Paris: InterÉditions, 1989.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. *L'Acteur et le Système*. Paris: Éditions du Seuil, 1977.
- CROZIER, M. & SÉRIEYX, H. *Du Management Panique à l'Entreprise du XXI^e Siècle*. Quebec: Maxima, 1994.
- DIONNE, P. & ROGER, J. *Le Stratège du XXI^e Siècle: vers une organisation apprenante*. Montreal/Paris/Casablanca: Gaetan Morin, 1997.
- FISCHER, R. M. & FLEURY, M. T. (Orgs.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, M. T. L. et al. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. P. C. & CALDAS, M. (Orgs.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLORES, F. *Inventando la Empresa del Siglo XXI*. Santiago: Hataché, 1989.
- HABERMAS, J. Entrevista à Folha de S. Paulo (17/05/1995). *Folha de S. Paulo*, Ilustrada, p. 54-55. São Paulo, 17/05/1995.
- HABERMAS, J. *Teoria de la Acción Comunicativa*. Madri: Taurus, 1997.

- LIMERICK, D.; PASSFIELD, R. & CUNNINGTON, B. *The Learning Organization*, 1(2), MCB University Press, 1994.
- MAANEN, V. V. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FISCHER, R. M. & FLEURY, M. T. (Orgs.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATURANA, H. *Emoções e Linguagem na Educação e na Política*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1998.
- MATUS, C. Sobre la teoría de las macroorganizaciones. *Revista PES*, n. 3, Santa-fé de Bogotá, 1994.
- MINTZBERG, H. *Structure et Dynamique des Organisations*. Paris: Éditions d'Organisation, 1982.
- MOTTA, F. P. C. & CALDAS, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, P. R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- PETTIGREW, M. A cultura das organizações é administrável? In: FISCHER, R. M. & FLEURY, M. T. (Orgs.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- RIVERA, F. J. U. A gestão situacional em saúde e a organização comunicante. *Cadernos de Saúde Pública*, 12(3): 357-372, jul-set, 1996.
- SCHEIN, E. *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- SENGE, P. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SENGE, P. et al. *A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Zumble/Campus, 2000.
- STARKEY, K. *Como as Organizações Aprendem: relatos de sucessos das grandes empresas*. São Paulo: Zumble/Futura, 1997.
- STRATEGOR. *Stratégie, Structure, Décision, Identité: politique générale d'entreprise*. Paris: Dunod, 1997.
- THÉVENET, M. *Audit de la Culture d'Entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1986.
- THÉVENET, M. *La Culture d'Entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France, 1993.
- THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. *Revista de Administração*, 26, (2):32-39, abril/junho 1991.