

Mejoras Organizacionales

Ariel Gravano

Qué nos proponemos

Este taller está dirigido a todos aquellos que pretendan lograr mejoras en las organizaciones que actúan.

Para ello, proporciona algunos conocimientos prácticos para construir en forma concreta opciones y alternativas de cambios organizacionales, mediante la aplicación del método antropológico y la gestión de calidad.

Se parte de la base que en la actualidad, todo proceso de mejora requiere de la conjunción de métodos y enfoques disciplinarios. Ninguna de las especialidades - clásicas o más recientes- puede tomarse como receta mágica. En todo caso, siempre se suscita el interrogante de *cómo* se implementan las recetas.

Los instrumentos de acción propios de la antropología organizacional son los que otras disciplinas técnicas no suelen encarar de lleno: sistemas de valores, creencias, tradiciones, prejuicios, asunciones de sentido común; en suma, los mundos culturales que coexisten en toda organización y que posibilitan u obstaculizan su funcionamiento.

Por qué

El fundamento de este curso es que ningún cambio -por progresivo y "top" que sea- puede concretarse sin el protagonismo de los actores en juego. En esto, las creencias y valores son tan o más importantes que los procesos técnicos específicos. Tampoco basta la mera intuición, el tacto o el semblanteo. Es necesario aplicar métodos específicos que apunten a las **culturas organizacionales**.

¿Qué tal si usted descubre que un sistema de creencias profundas y arraigadas sobre el "buen" desempeño de su organización es el que está actuando de dique de contención de un cambio que la haga funcionar mejor? ¿Cómo puede usted detectarlo? ¿Cómo podría usted superarlo?

Este curso inicia en la comprensión de estos aspectos y su manejo práctico, tanto de las técnicas de detección como de ruptura de los *núcleos rígidos de creencias* que bloquean las posibilidades de cambio organizacional.

Cómo

Los temas que se incluyen son:

- El análisis situacional y la cultura de las organizaciones. Posicionamiento y construcción de opciones de acción concreta.
- Sistemas de representaciones: creencias, sentido común, mitos y dramas de la organización.
- Técnicas de detección de racionalidades y núcleos rígidos de creencias.
- Técnicas de ruptura de esos núcleos rígidos y construcción de alternativas organizacionales.
- La idea de proyecto y su implementación: registro de la realidad (suposición vs. datos), orientación al *otro*, prevención de procesos, trabajo en equipo.

Iniciar el camino

Para capacitarse en el manejo y elaboración práctica de técnicas de mejora es necesario, en principio, tener en claro qué se pretende mejorar, qué nos molesta, cuál es la piedrita que se nos metió en el zapato.

Luego, es preciso que sepamos trabajar con los supuestos sobre los cuales nos estamos basando para ver las cosas de esa manera, de modo de estar capacitados para poder superar los que no nos convengan y profundizar y mejorar aquellos que sí nos convengan.

Esta tarea no es nada fácil, y requiere que apelemos a toda nuestra ciencia y paciencia. Pero

fundamentalmente requiere que nos apoyemos en los colegas con quienes formamos equipo, o quienes nos acompañan en la tarea diaria.

El método que desarrollaremos consiste en la profundización del análisis centrado en el propio accionar cotidiano. Nada de pensar como si fuésemos japoneses, o norteamericanos, o alemanes, o marcianos “porque ellos llegaron a la eficiencia”. Nada de pretender repetir experiencias a lo loro. Se trata de pensar como lo que somos y desde lo que somos. Pero principalmente, se trata de imaginar lo que queremos y orientar nuestras acciones hacia esa visión.

¿Dónde está el futuro?

Si hablamos de mejora, nos referimos a lo que cada uno de nosotros -individual o colectivamente- entiende y evalúa que es mejor, no a lo que desde algún otro lado se nos dicta que es mejor.

Hoy es común escuchar o leer que hay que adaptarse a los cambios, o a los tiempos, o a “lo que se viene”, como si ese futuro -fatalmente cercano- nos mordiera los garrones en vez de ser eso: *futuro*, lo que está por-venir.

En el diseño de ese futuro ¿Usted fue consultado? ¿Lo llamaron para decirle que la cosa iba a ser de esta o aquella manera? ¿Usted participó? Si lo hizo, podrá realizar el balance. Si no lo hizo, si no tuvo que ver con ese diseño, buena puede ser la hora para que usted pueda participar del futuro que usted desea, aunque sea

en el ámbito de un taller que le ayudará a capacitarse precisamente en no dejarse llevar por “lo inevitable”, por la “única receta”, por el “único camino”, sino en construir opciones y alternativas **propias**.

¿Para quién mejorar?

En toda organización existe una **estructura** organizativa puesta al servicio del cumplimiento de los **finés** específicos. Y la conforman un conjunto de **personas** que operan también en función de esos objetivos.

Acá nos vamos a colocar en una posición que nos permita desarrollar ese cumplimiento de acuerdo con los principios de la mejoría continua que nos convoca, teniendo en cuenta a la gente dentro de las organizaciones.

Cuando la gente actúa en organizaciones no deja de desarrollar algo que tenemos todos los humanos por igual, aunque cada pueblo tenga una en particular: **la cultura**. Y la cultura que más nos va a interesar es la que llamamos organizacional.

¿Qué es eso de cultura organizacional?

Desde ya es necesario aclarar que no estamos hablando de la cultura entendida como conocimientos refinados, o formas de buena educación, ni tampoco las bellas artes o la literatura. Hablamos de cultura en un sentido *antropológico*. Es todo lo que los seres humanos

hemos construido en el mundo y todo lo que nos representamos de ese mundo, las formas de hacer, de pensar y de expresar. Desde este punto de vista, no hay distingos de más o menos cultura, mejor o peor cultura: **todos tenemos cultura**.

Es lo que todos los hombres poseen por el hecho de ser precisamente hombres, como especie. Y somos la única especie conocida por nosotros en este planeta que ha desarrollado la cultura como modo de no estar ya sólo en el mundo de la naturaleza, como nuestros amigos los animales y las plantas y el mundo de lo inorgánico.

Esto es importante, porque los pobrecitos animales y las plantas no hacen todo el día sino cumplir con las leyes naturales. En cambio nosotros nos pasamos -parece- todo el tiempo tratando de conocer las leyes naturales para contradecirlas. Es como si la *contra-dicción* (decir contra) fuera nuestra más específica forma de comportarnos.

Un ejemplo (netamente antropológico): para crear cultura *contradigo* a la piedra, para que deje de ser solamente piedra y pase a ser un instrumento que me permita cazar un animal y abrigarme y alimentarme. Así me adapto a los más variados climas sin cambiar mi naturaleza sino mediante mis herramientas, mi cultura. Y hoy mando naves a las otras galaxias aplicando este mismo principio de la contradicción

Para ejercitarse: ¿Se imaginó alguna vez cómo hay que hacer para cazar un mamut?

Pero volvamos a la Tierra y a nuestros tiempos.

El destino no está escrito

¿En qué me pueden servir estos conceptos? Primeramente, me pueden servir para no atarme a una sola idea de destino o de futuro: **el destino de los humanos no está escrito en nuestros genes**. Todo el tiempo creamos nuestro mundo, nuestro contexto, nuestra historia, nuestros sistemas de vida. Y así como somos nosotros los que los hacemos, somos también nosotros los que los podemos cambiar o mejorar día a día.

Porque todo lo que nos rodea tiene responsables, y son humanos. Así es que, si nosotros también somos humanos, podremos mejorar lo que entendemos que hay que mejorar.

Conceptos

Cultura, entonces, es el conjunto de instrumentos (materiales y mentales) que disponemos para estar en este mundo.

Cultura organizacional es el conjunto de prácticas y representaciones simbólicas mediante las cuales, en una organización la gente da sentido, en forma compartida, a las acciones y actividades que realiza dentro y fuera de ella.

Representaciones simbólicas son las formas como nos imaginamos el mundo que nos rodea: las palabras, los gestos, las actitudes, todo aquello que representa algo, que

quiere decir algo, que tiene significación o sentido.

Por sentido se entiende el conjunto de significados con que se desarrolla la vida concreta, la de todos los días. *Es lo que sentimos* cuando actuamos. ¿Alguien es capaz de dejar de sentir mientras trabaja?

Lo importante de ese sentido compartido es que da coherencia y racionalidad a lo que hacemos. Es lo que hace que nos expliquemos las cosas que pasan y nos pasan, que las hagamos manejables por nosotros.

Para eso, todos los seres humanos necesitamos creer en ciertos valores, organizar nuestras vidas de acuerdo con ciertas ideas. Vivimos de acuerdo con un sistema de creencias.

La cultura está compuesta entonces, por las creencias, los valores, los símbolos y todo aquello que se pone en juego permanentemente en una organización y que atañe a las personas como seres que pertenecen a una época y a un sector social con los que comparten esos valores, símbolos y creencias.

Esos valores muchas veces se transforman en normas, cuando los hombres se ponen de acuerdo en explicitar lo que se debe o no se debe hacer.

Pero cuando no nos ponemos de acuerdo o no explicitamos lo que hay que hacer o no hacer, inventamos las normas a cada rato, de acuerdo con lo que suponemos que hay que hacer. En realidad, **la**

cultura es un permanente inventar normas.

Mundo de actores

Cada uno, o cada grupo, inventa y construye las reglas de acuerdo con sus propios valores. Y acá surge un concepto muy útil, el de actor. ¿Qué es un actor? El que actúa un guión. En el teatro convencional, por ejemplo, el actor sigue el guión del autor de la obra.

¿Qué pasa en la vida cotidiana, real? Que cada uno sigue su propio guión. Y lo hacemos creyendo que los otros también siguen, o deberían seguir nuestro guión. Y ahí empiezan los desbarajustes.

Concebir la organización como un 'teatro' puede ser conveniente, para detectar a cuáles guionistas estamos siguiendo y a cuáles deberíamos seguir, para que la cosa funcione mejor. Y, además, para ver la manera en que todos pueden construir su propio guión en torno a lo que conviene a todos.

Y de núcleos rígidos

Dentro de la cultura, dijimos que tiene una importancia crucial el sistema de creencias. Algunas de esas creencias son tan fuertes que forman lo que algunos estudiosos han llamado núcleos rígidos de creencias.

Son aquello a lo que difícilmente renunciemos (ser hincha de un club de fútbol, pensar que las mujeres "deben estar en la cocina", o que "todos los hombres son unos machistas", que toda la culpa la tienen los otros, que "a estos negros no les gusta laburar") es aquello por lo que dejamos de ser objetivos, por que ni siquiera nos interesa ser objetivos, *ya que creemos que ya sabemos todo* acerca del tema.

Un núcleo rígido de creencias es un bloque de prejuicios que actúan dentro de nosotros para no ayudarnos a avanzar en nuestra capacidad de mejorar. Principalmente, nos impide ver al otro y nos coloca una venda que hace que el otro tampoco nos vea a nosotros.

Construir la otredad

Por eso, para contrarrestar esta ceguera transitoria -que puede resultar permanente- necesitamos hacer dos cosas:

- Detectar los núcleos rígidos y
- Construir la *otredad*.

Otredad: con esta palabra se quiere significar esa relación que se establece cuando tenemos en cuenta al otro, a otro actor, que puede ser nuestro colega o el destinatario de nuestras acciones.

Cuando aprendemos a pensar a cada uno de los actores como un otro crecemos estratégica y tácticamente. Obtenemos la ventaja de anticiparnos a sus

reacciones, a sus gustos, a su racionalidad, a sus sentidos. Conocer la cultura del otro implica posicionarnos mejor respecto a él.

Pero esto no es fácil. Se requiere de un método. Parte de ese método consiste en *construir la otredad*, en conocer cuáles son los núcleos de creencias del otro y cuales son nuestros núcleos rígidos de creencias.

Construir la otredad significa romper con los estereotipos, construir una visión en común, buscar la racionalidad de la creencia que se maneja. Pero para esto se debe partir del significado que le da el otro a lo que se dice y a lo que se hace. Romper con el núcleo rígido de mis "verdades absolutas".

Para esto es preciso que yo parta de la base que hasta los comportamientos aparentemente más irracionales tienen su explicación, su lógica que los hace racionales para determinados actores. Y cuando yo me acostumbro a preguntarme por la racionalidad de los comportamientos de los otros genero la posibilidad de que los otros me vean más abierto, comprensivo y se pueda emprender, así, una idea en común, un proyecto en común. Y esta es la base de toda mejora que pretenda perdurar y ser efectiva.

La astucia del método

La consigna, entonces, es **no suponer al otro**, sino indagar cuáles son sus razones, su

racionalidad, su cultura, sus creencias y sus valores.

No dar por sentado que el otro se comporta de acuerdo con mis valores sino preguntarme por los de él.

Dejar de lado o suspender mis suposiciones y tratar a las situaciones como si fueran enigmas a descifrar. Así puedo descubrir lo que tanto el otro como yo encubrimos, sólo por el hecho de ser hombres, ya que nunca coincide lo que decimos con lo que hacemos (¿No lo cree usted así?).

Para esto, tengo que tener en claro que necesito tratar a la realidad no como si siguiera mi guión sino que tengo que indagar cuál es el conjunto de guionistas de la realidad. Y además necesito tratar al mundo de los hombres como algo **opaco** que deseo **transparentar**, no como algo transparente de por sí.

Y así puedo ganar en visión estratégica y en posicionamiento. Así puedo actuar más astutamente, no en el sentido especulador del término, sino en el sentido de aprovechar mi conocimiento como una herramienta que me permite llegar mejor al otro y lograr su cooperación **porque él decide que eso es lo mejor y no porque yo se lo he impuesto**.

La idea de proyecto

Estos procedimientos no adquieren sentido organizacional si no se plasman o se ponen en juego dentro de procesos prácticos de

mejora definidos como lo hicimos más arriba, y en los cuales las ideas o principios básicos son:

- La prevención de procesos: en donde adquiere un valor principal la necesidad de autoevaluar en términos de proyectos y de autocontrolar permanentemente los procesos y no sólo los resultados finales.
- El registro científico de la realidad: donde se parta de la definición operativa de **indicadores** precisos de lo que queremos lograr, y donde el cruce de los enfoques cualitativo y cuantitativo apunte al ejercicio de la verificación de hipótesis junto a la perspectiva que parta de lo particular a lo general, capaz de relevar situaciones de encubrimiento, valores implícitos y otras lógicas.
- La orientación hacia el otro: definida en los términos vistos, en donde lo que interesa no es "seguir" al destinatario de nuestra gestión de acuerdo con sus dichos y expectativas, sino también de acuerdo con las necesidades e implicaciones, definidas para cada contexto histórico desde la totalidad de los actores.
- El trabajo en equipo: definido en oposición al modelo de gestión autoritario, hermético y formalista.

Bibliografía

- Abravanel, H. et. al. 1992: *Cultura Organizacional*. Legis Edit., Bogotá.
- Ceirano, V. 1995: Los núcleos de creencia en los discursos acerca de la participación comunitaria. En: Gravano 1995: *Miradas urbanas - visiones barriales, diez estudios de antropología urbana sobre cuestiones barriales en regiones metropolitanas y ciudades intermedias*. Nordan Comunidad, Montevideo; 17-27.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992: *Exploring Complex Organizations*, a Cultural Perspective. Sage Publications.
- Davis, K. & Newstrom, J. 1991: *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. McGraw Hill.
- Gravano, A. 1992: Antropología Práctica: muestra y posibilidades de antropología organizacional. En: *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*, nro. 1, año 1, Buenos Aires; 95-126.
- Gravano, A. 1995: La imaginación antropológica, interpelaciones a la *otredad construida* y al método antropológico. En: *Publicar en Antropología y Ciencias*

- Sociales*, 5, IV, Buenos Aires; 71-91.
- Gravano, A. 1995: "Con el tenedor en la mano" - Apunte-intención hacia una Antropología para la Gestión. *Primer Encuentro Nacional sobre Antropología y Gestión*, Buenos Aires, 24 y 25 de noviembre de 1995, Colegio de Graduados en Antropología.
- Gravano, A. 1996: Gestión social y calidad de vida. *Fórum Internacional de Empresas de Participação Comunitária*, Chapecó, Santa Catarina, Brasil, SEBRAE, 26 a 28 de marzo.
- Heritage, J. 1990: Etnometodología. En: Giddens, Turner & otros: *La teoría social hoy*. Alianza, México; 290-350.
- Lapassade, G. 1986: *Grupos, organizaciones e instituciones; la transformación de la burocracia*, Gedisa, Buenos Aires.
- Lourau, P. 1978: *Análisis institucional*. Amorrortu, Buenos Aires.
- Pisano, J.C. 1993: *Dinámicas de Grupo para la Comunicación*. Bonum, Buenos Aires.
- Senge, P. 1993: *La Quinta Disciplina*. Granica, Madrid.
- Senge, P. 1995: *La Quinta Disciplina en la práctica, estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, Madrid.
- Wolf, M. 1988: *Sociologías de la vida cotidiana*. Cátedra, Madrid.
- Trincheri, M 1995: El prejuicio como mecanismo de reproducción y exclusión presente en las prácticas comunitarias. En: Gravano 1995: *op.cit.*; 35-39.