

Tendencias Culturales de las Organizaciones. Una Perspectiva desde las Nuevas Interpretaciones sobre los Géneros

Rafael Montesinos*



RESUMEN

Las *teorías del aprendizaje organizacional* se han constituido en los referentes obligados en los procesos de intervención que persiguen la transformación de las estructuras, de las prácticas, de las costumbres, de los propios procesos de trabajo, pues hoy los directivos requieren no solamente desarrollar capacidades para seguir puntualmente los cambios de su entorno, sino conocer la complejidad de su propia organización. El conocimiento general de las organizaciones así como la comprensión de la problemática que sus miembros enfrentan dentro y fuera de las misma, son fundamentales para *reinventar a las empresas*.

* Profesor-investigador, Área *Trabajo y actores sociales*, Depto. de Sociología, UAM-I

ABSTRACT

The theories of organizational learning have become the customary references in the processes of intervention that pursue the transformation of the structures, practices, customs and the work processes themselves, since nowadays managers require not only to develop capacities to follow the changes of their environment, but to know the complexity of their own organization. The general knowledge of the organizations as well as the comprehension of the problems that their members face in and out are fundamental to reinvent the companies.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, madurez organizacional, cultura organizacional, liderazgo autoritario, capital humano, género masculino y femenino.

Keywords: Organizational learning, organizational maturity, organizational culture, authoritarian leadership, human capital, masculine and feminine genders.

*La convivencia humana no es, en modo alguno,
armónica...Las sociedades no poseen
estructuras que podamos ver, oír
o palpar directamente en el espacio...
están abiertas en la esfera temporal, esto es,
abiertas hacia el pasado y el futuro
(Elias, 1990: 27)*

*...quisiera extenderme en un comentario casual
que me hizo Rose una tarde sobre lo que ocurría
cada vez que en la agencia despedían a uno de los
hombres de negro.
“Había gente haciendo cola fuera , llegaban cientos de
currículos,
chicos que nos imploraban que les diéramos una
oportunidad,
aunque sólo fuera la oportunidad de entrevistarlos”
(Sennett, 2000: 92).*

*La empresa con ultralogros debe considerar
a los hombres como su principal baza...
Todos los signos que reflejan el desprecio de los hombres
y la falta de confianza deben ser combatidos,
el dinamismo económico será de rostro humano o no será
(Lipovietsky, 1994: 270).*

*...reconocer que es imposible construir una organización
inteligente
a partir de hogares destrozados y relaciones personales
tensas.
El conflicto entre el trabajo y la familia no se relaciona
sólo con el tiempo sino con otros valores. Todos los
hábitos que
un ejecutivo aprende en una organización autoritaria
son exactamente los hábitos que lo transforman en padre
inefícaz.
(Senge, 1990:386).*

PLANTEAMIENTO GENERAL

La crisis que el capitalismo vive desde los años sesenta ha propiciado la redefinición de las estrategias empresariales, mismas que poco a poco fueron reflejando la preocupación tanto de propietarios como de líderes organizacionales respecto de la dinámica de los cambios. Cada vez era más evidente que las organizaciones a la zaga en el rápido cambio que imponía un mercado internacional, se definían a partir de la emergencia de nuevas potencias económicas, como es el caso de la economía japonesa que progresivamente adquiría mayor presencia a nivel internacional, y particularmente al interior del mercado norteamericano, la “potencia económica por excelencia”.

Mientras las organizaciones se preocuparon por generar un nuevo planteamiento que permitiera revertir las formas autoritarias que se instalaron como formas paradigmáticas de la gestión a partir de los principios tayloristas y fordistas, la administración de los recursos constituyó uno de los principales ejes que ofrecían las organizaciones como respuesta a sus dinámicos entornos. Los retos que estaba imponiendo el éxito del *modelo toyota*, cifrado en una fluida comunicación entre los directivos y los trabajadores exaltando el compromiso de éstos con los objetivos de las empresas, propició que los líderes anglosajones y, particularmente los norteamericanos, buscaran descifrar las fórmulas que les permitiera nuevamente tomar la vanguardia en los modelos de gestión laboral.

Desde las altas cúpulas de las estructuras administrativas se hacían mayores esfuerzos por reconstruir o reinventar a las organizaciones a partir de generar una nueva identidad de las empresas, constituida por el conjunto de

sus miembros, pues la etapa autoritaria había generado un distanciamiento cuyo efecto hoy, bajo la lógica de una incertidumbre respecto al ambiente y al futuro inmediato, había de resolverse para mejorar las capacidades de adaptación de la organización ante los embates del cambio que imponía la nueva lógica del mercado. De esa forma comenzaron a revalorarse los recursos humanos hasta considerárseles como una de las formas del capital más importante de la inversión. Desde esos momentos se generó una nueva perspectiva del papel que habría de jugar en la lógica del racionalismo administrativo impuesto en las primeras décadas del siglo XX, pues anteriormente, había sido excluido de la toma de decisiones, al grado de crear una suerte de distanciamiento entre directivos y trabajadores, entre los intereses de los miembros y los objetivos de la empresa.

Más tarde, con la evolución de esa perspectiva que cifraba su atención en el desarrollo del *capital humano*, se sumó una gruesa tendencia que, poco a poco, se fue constituyendo en el nuevo paradigma de la gestión de fin y principio de siglo: *las teorías del aprendizaje organizacional* sustentadas en la lógica esencial de la sociología y la antropología, pues los aspectos culturales fueron cada vez más importantes para construir una nueva identidad empresarial sustentada en la colectividad. Ni los beneficios que dejó la innovación tecnológica ni la competencia individualista que mantuvo el modelo anglosajón, fue necesario para enfrentar mercados cada vez más inciertos ni el desarrollar las capacidades organizacionales para responder al cambio.

El reto que enfrentaron las empresas giró, entonces, en torno al conflicto individuo-empresa, al restablecimiento de la confianza que ganara el compromiso de la colectividad

y venciera las viejas resistencias de los miembros excluidos para pasar a nuevas formas de liderazgo y participación. En ese contexto, surgieron múltiples interpretaciones tendientes a resolver la problemática organizacional, desde planteamientos que abren el espacio organizacional a disciplinas de las ciencias sociales como la filosofía, intentos esotérico que buscan exorcizar a las empresas, hasta enfoques más concretos que pretendieron resolver los conflictos generados por la presencia de los géneros, así como la confrontación entre la familia y la empresa.

El liderazgo autoritario va dejando de ser un referente en la definición de las estrategias organizacionales para enfrentar el cambio, pero el dilema sigue siendo cómo construir los puentes que permitan el reencuentro entre los miembros de las empresas e instituciones. En las próximas líneas se intentará abordar esta perspectiva desde interpretaciones sociológicas que atienden las implicaciones del conflicto que se reproduce al interior de las organizaciones, en general, y particularmente los que responden a la convivencia entre los géneros y las cuestiones de carácter estrictamente cultural.

LOS DILEMAS DEL CAMBIO

Las teorías del aprendizaje organizacional se han constituido en los referentes obligados en los procesos de intervención que persiguen la transformación de las estructuras, de las prácticas, de las costumbres, de los propios procesos de trabajo, pues hoy los directivos requieren no solamente desarrollar capacidades para seguir puntualmente los cambios de su entorno, sino conocer la complejidad de su propia organización. El conocimiento general de las organizaciones

así como la comprensión de la problemática que sus miembros enfrentan dentro y fuera de las misma, son fundamentales para *reinventar a las empresas* (Nonaka y Takeuchi, 1994). Ya no se trata de copiar los modelos o teorías provenientes de otros países, pues cada vez existe mayor convencimiento respecto de las limitaciones de aplicar mecánicamente modelos de intervención ajenos a la cultura donde se inscriben las organizaciones, la “tropicalización” de las teorías innovadoras de la gestión como la llaman algunos, sino de garantizar la objetividad de las posibles evaluaciones sobre las condiciones generales de las organizaciones, así como atender las cuestiones culturales más significativas para propiciar la participación del conjunto de la comunidad que la conforma (Buzan, Dottino e Israel, 1999).

En esa perspectiva, el *aprendizaje organizacional* se cifra fundamentalmente en tres tipos de acciones: una, tendiente a ubicar la etapa de *madurez organizacional* en la que se encuentra la empresa o institución; otra, dirigida a evaluar las capacidades reales y potenciales del *capital humano*, y la última, abocada a definir una estrategia comunicacional que supere el conflicto de las etapas autoritarias que heredó el paradigma taylorista-fordista.

La primera perspectiva, *etapa de la madurez organizacional*, se inscribe en la lógica esencial del *diagnóstico* que busca, de manera general, detectar las contradicciones estructurales, por ejemplo, la discontinuidad en el proceso productivo, en la falta de sincronía entre compras-almacén-producción, en la asincronía al interior de la estructura propiamente administrativa, la efectividad de la tecnología utilizada en los diversos procesos organizacionales, la productividad, etc. Se trata de obtener

la información necesaria para tomar las decisiones de la manera más racional, de generar el conocimiento sobre la organización misma que permita evaluar las capacidades reales para avanzar a una etapa de desarrollo más efectiva para impactar al mercado. Los diagnósticos periódicos constituyen la base para generar información sobre nuestro sistema y su entorno, que posteriormente dotará a los directivos de los referentes necesarios para determinar el rumbo que lleva la organización, los desafíos que impone constantemente el mercado, las estrategias a seguir para persistir en el tiempo incrementando la capacidad de intercambio con el entorno (Montesinos y Martínez V., 2000).

El objetivo es inducir un *proceso de aprendizaje* sustentado en el conocimiento de la empresa misma, en la cual se defina la etapa de madurez organizacional en que se encuentra respecto a la *visión que se tiene hacia el futuro*. La imagen que la colectividad crea de la organización misma en el *proceso de aprendizaje*, es una perspectiva de la organización ideal que interacciona armónicamente con el entorno. Los diagnósticos posibilitan el conocimiento que requiere la gestión moderna, genera información para la toma racional de las decisiones, propicia la experiencia, y ésta concreta la madurez organizacional que hace posible la *reorientación permanente* de la organización.

Evidentemente el principal contingente para la generación de un *proceso de aprendizaje organizacional* son las resistencias “naturales” que los diferentes actores de la empresa anteponen a las iniciativas y esfuerzos impulsadas por los líderes.

En la segunda perspectiva, la del *capital humano*, se pone particular interés al papel jugado por unos recursos humanos desvalorizados en la etapa autoritaria de la gestión

científica. El *diagnóstico* será orientado hacia la evaluación de las capacidades reales de los recursos humanos, partiendo de la idea que las habilidades aprovechadas por la organización tienen un carácter restringido por la orientación que el *liderazgo autoritario* impuso a la participación de los trabajadores. Las necesidades de innovación que hoy requieren todo tipo de organización han obligado a las empresas a revalorar a sus recursos humanos, viendo que éstos constituyen la parte más importante del capital. Los retos que impone actualmente el mercado exige la presencia de un *capital humano* decidido a participar activamente en la resolución de los problemas que enfrenta la empresa, para lo cual habrá de revertir la actitud pasiva y la falta de compromiso que provocó el *liderazgo autoritario*.

En esta línea se observa la atención que actualmente se pone a la coexistencia entre los géneros, a los conflictos personales que se originan por la interacción entre los miembros de una organización cuya composición, en cuanto al aspecto genérico, hoy aparece, si no equilibrada, al menos con una importante presencia del género femenino. De hecho, la perspectiva de intervención organizacional se cifra en una interpretación cultural desde la cual se captan los valores, las costumbres, las prácticas, las percepciones, las expectativas y las críticas que tienen los miembros respecto de la organización y su compañeros; las formas de ejercer el poder, los canales de comunicación, los conflictos subyacentes en la interacción entre los géneros, las representaciones más significativas para unos y otras, pero sobre todo, considera el gran potencial productivo y creativo del *capital humano*, sin descuidar lo que corresponde al *factor femenino*.

Podríamos decir que el objetivo de esta perspectiva es hacer del *capital humano* (del conjunto de los miembros

de la organización, ya no sólo de los directivos) *el motor del cambio cultural que propiciará el proceso de aprendizaje en su trayectoria hasta alcanzar una madurez organizacional más efectiva en su aproximación a la visión que se ha creado sobre la empresa y su entorno.*

En la última perspectiva, se trata de superar la resistencia que los diferentes actores oponen a la iniciativa por impulsar un proceso de cambio que haga de la acción organizacional, un acto verdaderamente racional que conjunte los esfuerzos, como una comunidad que comparte un objetivo común, como una unidad lo suficientemente resistente a los riesgos del cambio, condición que sólo es posible si todos los miembros se asumen como parte de la organización, si todos tienen el compromiso necesario para enfrentar escenarios marcados por la incertidumbre, pero sobre todo, si la organización reconoce en sus miembros la capacidad de decidir.

En general, se trata de reconocer que el *liderazgo autoritario* provocó el distanciamiento entre directivos, cuadros medios y trabajadores y empleados, por lo cual el principal objetivo de una estrategia de cambio es combatir la *desconfianza* que los actores subordinados tienen respecto de toda iniciativa de sus superiores. Se trata de generar la comunicación que requiere la promoción de una nueva identidad organizacional cifrada en el reconocimiento de todos sus miembros, de una actitud de respeto, sobre todo de los directivos hacia los subordinados, de generar las condiciones para dialogar, negociar los intercambios organización-individuo para propiciar el compromiso colectivo con la nueva ruta trazada en el destino de la empresa.

Desde esa perspectiva, obvio, la principal causa del

conflicto son las percepciones que unos actores tienen de otros, por ejemplo, el abuso del poder que se expresaba a partir de actitudes de desprecio respecto de la iniciativa o creatividad que todos puedan tener. La comunicación, entonces, constituye la punta de lanza del *proceso de aprendizaje organizacional*. El desafío lo constituye el diseño de una estrategia de comunicación dirigida a hacer público el interés de la organización por cambiar sus prácticas, sus viejos principios y valores que definen las formas de interacción entre sus miembros, y la necesidad de que todos se asuman como parte de la empresa o institución. Así que el primer paso del líder del cambio sea el *generar confianza*, la credibilidad en el discurso que necesariamente acompaña toda iniciativa (no se trata sólo de una orden que se ha de cumplir al pie de la letra) debe garantizar la contundencia necesaria para desbloquear la *cultura del desprecio proveniente del liderazgo autoritario*. El conflicto que causa en los subordinados la actitud prepotente por parte de quien detenta el poder, se constituye en la primer causa de la *resistencia al cambio*. La falta de compromiso de los miembros de la organización más allá de lo formalmente establecido es una resistencia insoslayable a vencer, por lo cual se hace urgente crear las condiciones para que la comunidad crea en el discurso renovador que promueve el cambio.

EL INDIVIDUO, LA ORGANIZACIÓN Y LA CULTURA

Parece absurdo pero es obvia la tendencia de la organización moderna, anglosajona sobre todo, a constituirse en un campo de desencuentro entre el individuo y la colectividad que supone toda empresa o institución. Visiblemente

contradictorio porque el trabajo es la acción humana más importante, no sólo por lo que corresponde a la reproducción material de la sociedad sino porque constituye, quizás, el marco más importante de la interacción social. No es gratuito que después de la identidad genérica, la laboral sea las más importante, situación que hoy ha alcanzado mayor relieve a partir de la fuerte crisis económica que priva en el mundo y que es constantemente amenazado por una variable que antes no era considerada como obligatoria en los modelos interpretativos: *el desempleo*. No obstante la importancia implícita a la identidad laboral que tienen los individuos, hombres o mujeres, existen muy pocos trabajos de investigación que permitan resolver la problemática que se desprende de los espacios laborales, desde los cuales el individuo construye su personalidad a partir del *status quo* que le concede su pertenencia a una organización. Evidentemente, este reconocimiento que tiene la sociedad respecto a cada uno de sus miembros, no necesariamente atiende el significado económico explícito en la remuneración con lo cual se paga el trabajo desempeñado. Al respecto Elias, señala:

De acuerdo con su función, cada una de estas personas tiene o tenía unos ingresos, elevados o bajos, de los que vive o vivía; y cada vez que sale a la calle esa función y esos ingresos van con él, quizás a la vista, quizás ocultos. No puede escapar de ellos a su capricho. No puede, aunque lo desee, cambiar simplemente de una función a otra (Elias, 1990: 28).

Esa es la preocupación que ven algunos respecto de los

cambios que tiene la economía y su efecto negativo en las empresas y, por tanto en los empleos, esto es, en las estructuras objetivas de la sociedad contemporánea. Si el trabajo se desvaloriza, lo que en esencia se desvaloriza es el papel que juega el ser humano en el concierto social (Tofler, 1980).

Por su parte, Elias considera que las tendencias de la sociedad contemporánea han provocado una suerte de ruptura entre el individuo y la sociedad, lo que necesariamente se reproduce en la lógica de intercambio que acontece concretamente al ubicar a un individuo en una organización. El intercambio que supone socialmente la relación entre el individuo y la sociedad, idealmente no tendría por qué provocar conflicto en alguna de las partes, sin embargo, lo que encontramos es una especie de *pareja de opuestos* (Elias, 1990), por lo cual la presunta armonía que supone la relación individuo-sociedad no resulta tan inmediata como pareciera ser. Esto obedece, según Elias, a lo siguiente:

...la sociedad es entendida bien como un mero cúmulo, como una coexistencia acumulativa y, por tanto, carente de estructura, de personas particulares, bien como objeto que de manera un tanto inexplicable, existe más allá de las personas particulares (Elias, 1990).

Es decir, como si el individuo, hombre o mujer, tuviera un papel secundario en relación al que tiene la sociedad o cualquier tipo de organización que es la mejor expresión de su representación. Se trata de una perspectiva desde la cual el individuo no es lo sustancial, como si lo organizacional definiera a la cultura, como si los intereses individuales se

colmaran por el solo hecho de pertenecer a una empresa o institución. Crozier y Friedberg nos confirman tal interpretación al reconocer que al interior de las organizaciones acontecen conflictos existentes entre los intereses de la empresa y los intereses de los miembros que la constituyen, de tal forma que ellos sugieren la negociación entre las partes para buscar un posible equilibrio entre una y otra posición (Crozier et Friedberg, 1977).

En ese sentido, la iniciativa del cambio estructural en las organizaciones habría de considerar el *abismo insondable entre individuo y sociedad*, y no como el *liderazgo organizacional autoritario*, que o bien mantiene una percepción de desprecio respecto de los subordinados o considera que los miembros de la empresa se encuentran lo suficientemente satisfechos, como para eludir trastornos y tensiones entre las partes (Elias, 1990: 23).

La cuestión es reconocer que independientemente de las tendencias que va imponiendo la modernidad, la crisis económica agrava todavía el distanciamiento entre el individuo y la organización. Por ejemplo, esa contradicción puede ser claramente captada en la interpretación que hace Sennett sobre el efecto negativo que las condiciones actuales del trabajo, por ende de las organizaciones, ha generado en la personalidad de los individuos. Se refiere a las nuevas estrategias que las organizaciones intentan introducir al interior de sus estructuras para enfrentar la incertidumbre que impone el mercado, centradas en una actitud flexible por parte de todos sus miembros. La desconfianza que priva en los subordinados respecto de las decisiones que los directivos toman para hacer más eficiente a la empresa, está fundamentada en la experiencia en cuanto a los resultados de las *estrategias de reingeniería*, cuyo efecto inmediato es

el despido, las sobrecargas de trabajo y, en general, un conjunto de presiones que se antepone a la autonomía de los trabajadores (Sennett, 2000).

El principio de la *flexibilidad*, uno de los principales caballos de batalla de la *neogestión* como la llama Lipovietsky (1994), se expresa en el imaginario de los subordinados, y en amplios sectores de los cuadros directivos, como sinónimo de incertidumbre. La crisis económica y las secuelas que deja a partir de las estrategias que los líderes organizacionales diseñan para mantener los niveles de ganancia, sin costo para el capital, ha generado una *cultura del miedo*, que inhibe la creatividad que hoy exige la innovación como punta de lanza de la competitividad. En palabras de ese autor: *no se puede pedir al personal que innove o mejore la calidad a la vez que se mantiene una jerarquía rígida, un clima de desconfianza y de falta de respeto hacia los hombres* (Lipovietsky, 1994: 274). Así que los *procesos de aprendizaje organizacional* han de girar en torno de la capacidad comunicativa de los líderes promotores del cambio para generar la credibilidad, en un proceso de cambio que resulte benéfico no sólo para la empresa sino para cada uno de sus miembros, pues de otra manera, el renovado discurso empresarial sólo provocará tímidas respuestas por parte de la mayor parte de los miembros de la organización, como insiste Lipovietsky: *el himno a la transparencia, al respeto, a la división de las responsabilidades no impide en absoluto la reconducción de las prácticas del secreto y del desprecio hacia los otros* (Lipovietsky, 1994: 280). El discurso posmoralista del cambio, como bien señala, acentúa el deseo, sobre todo de los subordinados, de ser tratados como personas dignas de respeto, de tal forma que la humillación cada vez se torna más intolerante, por lo cual la contradicción entre

el discurso y los hechos constituye el primer dilema de los promotores del cambio.

En ese sentido, la *corrosión del carácter* al que hace referencia Sennett, es el malestar que causa la superficialidad del pretendido cambio, a partir del cual desde las altas jerarquías se pretende abandonar las formas despóticas del ejercicio del poder, delegando la autoridad hacia la base de la pirámide jerárquica, pretendiendo hacer de cada miembro de la organización un líder con iniciativa y disposición hacia las necesidades de la empresa. La incertidumbre en esta etapa de *alto riesgo* aparece en la perspectiva personal de cada miembro de la organización, a partir de un sentimiento de inestabilidad en el trabajo que le provoca emociones encontradas de quien se sabe en el desamparo de la solidaridad de los otros. La incertidumbre llega por todos lados conteniendo la libertad que, en todo caso, es el origen de la innovación que hoy exige la organización a todos sus miembros, ya sea que se trate de la información externa que sugiere un mercado de trabajo cada vez más restringido, o de las impresiones que le deja la misma organización a partir de la dislocación del poder, que pretende cargar de mayores responsabilidades a los subalternos. Como bien sugiere Sennett:

La falta de confianza también puede crearla el ejercicio flexible del poder...durante los años de reducción de plantilla, IBM transmitió una gran falta de confianza a los empleados que sobrevivieron diciéndoles que ahora estaban solos, que ya no eran los hijos de la empresa. Estamos ante un potente doble mensaje: todos estamos remando juntos en la crisis; y , por el

otro lado, si no te cuidas tú, prescindiremos de ti (Sennett, 2000: 149).

Como se puede observar, este ambiente de contingencia que, poco a poco, se reproduce en el imaginario colectivo de las organizaciones, si bien constituyen la causa de la depresión de los individuos, hombres y mujeres, la diferencia de lo que pasa en países desarrollados y los subdesarrollados, son abismales. En los primeros provocarán la erosión del carácter, como lo sugiere Sennett, pero en los nuestros son la causa de la denigración humana a la que se someten los individuos en un mercado caracterizado por una cultura empresarial falta de compromiso con su sociedad, y un claro desprecio hacia los empleados a los que se despiden a la menor disminución de las ganancias (Montesinos y Martínez V., 1998).

Se trata de una cuestión circular en la cual la cultura de las sociedades en las que se inscriben las organizaciones son determinantes, quizás, sobre la propia cultura que ellas mismas generan, y que en muchas ocasiones entra en total contradicción con los principios y valores de las sociedades a las que pertenecen los individuos. De tal manera que dicho elemento externo habrá de considerarse como una cuestión estratégica en el diseño de promoción de los *procesos de aprendizaje organizacional que promueven el cambio*.

En el caso particular de México, no solamente se reproducen las contradicciones que genera la crisis, sobre todo en la influencia que tiene sobre la conducción de las organizaciones, sino de esa estructura sociocultural que proyecta al mexicano a partir de una conducta subordinada, falta de iniciativa (Bartra; 2002), y por tanto, carente de la creatividad que hoy exigen los cambios en el entorno. Este

perfil del mexicano nos proyecta a un trabajador poco alentador para las necesidades que hoy enfrentan las empresas, y que en mucho expresan las actitudes despóticas de los empresarios mexicanos (Montesinos, 1995^a). En todo caso, ya no solamente se trata del liderazgo autoritario heredado por el taylorismo-fordismo, sino de una cultura empresarial cifrada en una actitud de superioridad de los propietarios y directivos de las empresas respecto de los trabajadores, a quienes asocian con todos los rasgos negativos que puede tener un trabajador: carente de criterio (tonto), flojo y conformista.

Evidentemente, ante una profunda crisis como la que viven países como los nuestros, el discurso promotor del cambio cae en un espacio donde el interlocutor percibe a sus superiores como personas déspotas, que les desprecian y que no son dignas de confianza alguna, además de saber de antemano que ese discurso es el precedente de una estrategia de recorte de personal, de tal forma que el despido y la profunda crisis económica que vive el país emergen como razones que justifican la incertidumbre, la desconfianza y el miedo al fracaso que significa caer en el desempleo. Se trata de un fracaso ante la sociedad que valora a sus individuos a partir del papel que juegan en las estructuras productivas.

La competencia por los puestos en las organizaciones crea un ambiente hostil de enemistad, o al menos de falta de solidaridad, donde la dignidad de los individuos está en juego pues de su trabajo depende la imagen que pueda proyectar en su entorno social. Este es el terreno en el que se reproducen las identidades genéricas y la interrelación entre los mismos, y en ese sentido se dirigen las próximas líneas.

LA ORGANIZACIÓN COMO CAMPO DE BATALLA ENTRE LOS GÉNEROS

El trabajo (remunerado) fue y es la principal fuente del poder masculino, de tal manera que cuando la mujer se incorpora al mercado de trabajo, su independencia económica constituyó la base para crearse como un sujeto social, liberada de la dependencia hacia el hombre y en vías de constituirse en un sujeto adueñado de su porvenir. El trabajo, por tanto, es la función social que permitió a las mujeres revalorarse a partir de una nueva identidad genérica, que la alejaba del estereotipo de la mujer tradicional: dependiente y subordinada a la voluntad masculina.

Como señala Martínez V., *la mujer conquistó el espacio público*. En el mercado de trabajo se observó una presencia horizontal del trabajo femenino, y conforme fue formándose profesionalmente a partir de una carrera universitaria, se apropió poco a poco de uno de los rasgos resguardados para los hombres: *la razón*. Y evidentemente, las nuevas identidades femeninas que superaban a la Tradición se mostraron a la sociedad, precisamente, a partir del papel que jugaron las mujeres en los espacios organizacionales. Esta mujer moderna consolidó su imagen a través de su desempeño profesional que muchas veces la condujo hasta las esferas más altas del poder (Martínez V., 2001).

Sin embargo esta *conquista* ha provocado, evidentemente, muchos conflictos en la relación entre los géneros, pues la transformación de los espacios sociales, la *proyección de las nuevas identidades femeninas* que fueron surgiendo al calor del cambio cultural que se tradujo en la desarticulación de la *familia nuclear*, generó y todavía genera, el rechazo tanto de los hombres, como de muchas mujeres que siguen atadas mentalmente a la Tradición.

La presencia femenina en las organizaciones, públicas, privadas y civiles, fue vista culturalmente como una invasión a los espacios resguardados para los varones, el espacio público comenzó a verse contaminado conforme la mujer hacía su paso más visible en las organizaciones, pues como bien observa Martínez V., la mujer no aprende todavía a manejar su nuevo rol social, el de la mujer que ha fracturado su vida a partir de reproducirse en dos espacios que anteriormente dotaban de estructuras a la sociedad moderna a partir de la *división sexual del trabajo*. Si bien la mujer ha tenido que participar en el poder, desempeñando cargos de responsabilidad en las organizaciones, todavía no resuelve el mensaje cultural que le envía el pasado, a partir de su papel madre/esposa (Martínez V., 2001). Tal situación la somete a una doble presión: la social y la organizacional; las dos diseñadas desde una perspectiva masculina que, obviamente, contempla el papel correspondiente al rol femenino como una acción que se ha de reproducir en el espacio privado, y por otro, contemplando su inferioridad intelectual, lo que la hace una perfecta extraña en el ámbito organizacional, lugar en el cual “priva la razón”.

Desde una interpretación feminista, estas mujeres que han alcanzado el poder, que participan de igual a igual con el hombre, en una obvia competencia que se promueve desde la lógica organizacional tradicional, entran en un *proceso de masculinización*. Es, por ejemplo, el caso de la interpretación que hace Marina Castañeda, donde no solamente se trata de un proceso cultural mediante el cual la mujer deja un poco de serlo, y comienza a construir su identidad a partir de rasgos atribuidos a los hombres, como es el caso del poder (Castañeda, 2002). Evidentemente se trata de un problema de interpretación en el cual no se advierte

que se trata, más bien, de un problema de conceptualización donde habría de considerarse las formas de ejercer el poder, y no que el poder sea una cuestión socioculturalmente inherente a la figura masculina. Sin embargo, refleja perfectamente bien el conflicto que causa la presencia de una nueva identidad femenina que participa en el poder. Entonces, si este fenómeno provoca diversos tipos de resistencias en los espacios sociales, si las propias mujeres todavía no saben cómo resolver el dilema de una vida que se reproduce a partir de su presencia tanto en el espacio privado como en el público ¿cómo lo viven los hombres? ¿qué efectos tiene en los espacios organizacionales?

En primer lugar, habrá que plantear que la masculinidad, los hombres por tanto, atraviesan por una evidente crisis en la construcción de su identidad, pues son incapaces de comprender cómo proceder en su conducta con el otro género, superando el modelo machista que aprendió de una sociedad tradicional, y una nueva conducta de una masculinidad que apenas se va construyendo, culturalmente hablando (Montesinos, 1995). Evidentemente, son dos los elementos que franquean a dicha crisis: una, la nueva presencia de las mujeres autónomas, en ocasiones con poder, y dos, la dificultad que tiene para mantenerse como proveedor de la familia, por tanto de la pareja, o cuando menos, mantenerse con “éxito” en el mercado laboral lo que le garantizaría mínimamente ser autosuficiente.

Lógicamente, la presencia de mujeres que ya han accedido al poder es una de las principales causas de la crisis de la masculinidad, pues ya no se trata de reconocer que la mujer es igual a los varones en términos de habilidades y capacidades que requieren las organizaciones, sino que en muchos de los casos las mujeres superan a los hombres en

las carreras profesionales. Esta competencia es la que se hace más obvia en el espacio laboral y lo que los varones no saben, muchas de las veces, es cómo manejar situaciones que los coloca en evidencia ante la superioridad femenina (Fisher, 2000).

De tal manera que el rechazo que culturalmente reciben estas exitosas mujeres se traduce en la reproducción de las organizaciones, a partir de un conjunto de bloqueos que se generan al interior de las organizaciones, y éstas son impuestas desde una lógica masculina; esto es, la reproducción de un conjunto de valores, prácticas y expectativas, que son adversas a la presencia de las mujeres y, sobre todo, a su ascenso en las estructuras del poder, condición que refleja la incapacidad de las organizaciones para reconocer las potencialidades de su *capital humano* (en este caso el femenino), ni para modificar las prácticas de un autoritarismo que se refrenda por el predominio masculino en los espacios laborales.

A estos límites que las organizaciones imponen a la carrera de la mujeres, la(o)s especialistas en estudios de género, le han denominado *techo de cristal* (Martínez, V., 2001; Fisher, 2000; Lipovietsky, 1999; Helgesen, 1993) aludiendo a ese conjunto de aspectos subjetivos, invisibles a la simple vista, que impiden la participación de la mujer en el ejercicio del poder. Sin embargo, Martínez V., ha planteado que la misma necesidad que hoy enfrentan las organizaciones está propiciando voltear hacia el importante potencial que tiene la mujer, como profesionista o como trabajadora, reconociendo sus habilidades, y en todo caso, la posibilidad que tienen, por el solo hecho de ser mujeres, culturalmente hablando, para impulsar nuevas formas de liderazgo, un *liderazgo inteligente* basado en el consenso, la

capacidad de escuchar, de dialogar, de servir a los demás; atributos que en la subjetividad le corresponden más a la mujer que al hombre y que, por tanto, pueden propiciar un nuevo ejercicio del poder que abandone las prácticas autoritarias y que propicien al acercamiento entre los miembros de la organización.

Por otra parte, la composición heterosexual de las organizaciones, las dinámicas que se construyen a partir de la interacción entre hombres y mujeres, no sólo ha provocado conflictos por las formas en que las empresas tradicionales ejercen el poder, sino que la progresiva presencia de la figura femenina ha dado pie a discutir, también, el papel que juega la sexualidad en el terreno laboral; pues en todo caso, el autoritarismo del poder masculino ha provocado que las organizaciones consideren el acoso y el hostigamiento sexual, como un problema social que se recrea en los espacios organizacionales (Martínez V., 2002). El primero tiene que ver con la posición de poder que predominantemente tienen los hombres dentro de las estructuras jerárquicas, y el segundo, con la protección que brinda la organización tradicional a los hombres para hostigarlas. En los dos casos es una cuestión de *doble moral*, en la cual observamos un discurso institucional, esto es, normativo, que define las reglas del juego, así como las formas de interacción entre los miembros y los actores organizacionales; y otra, la práctica que se sustenta en una perspectiva machista de las relaciones de los géneros, por lo cual, uno de los principales conflictos que se reproducen al interior de las organizaciones a partir de las relaciones entre los géneros, es la *cuestión de considerar a la mujer como un objeto sexual*, lo que puede dar “derecho”, bajo la complicidad de una cultura machista, de presionar, sugerir o evocar imágenes que aludan a la sexualidad.

Sin embargo, es importante considerar la vinculación entre lo que acontece tanto en el entorno como en la organización, lo que obliga a reconocer que el avance democrático así como la creación de diversas instituciones encargadas de proteger los derechos humanos de los individuos, han favorecido la resolución de estas conflictivas al interior de las organizaciones. Cada vez se debate y reflexiona en torno a cuestiones correspondientes a la sexualidad, y se pone en tela de juicio los problemas de *acoso y hostigamiento sexual*.

Evidentemente, la disposición de los dos géneros será indispensable para superar la guerra generada en el espacio organizacional, el reconocimiento como iguales será fundamental para crear una cultura laboral suscrita en el respeto por la integridad de la persona, condición indispensable para el despegue dinámico de un *proceso de aprendizaje organizacional que beneficie a la organización y a sus miembros, tanto a hombres como a mujeres*.

Empresa vs. familia

En uno de los libros más influyentes dentro de las corrientes de las teorías sobre el cambio organizacional en la última década del siglo XX, se plantea que dentro de los diferentes aspectos que habrán de transformarse, se encuentran los *modelos mentales* que, precisamente, reproducen las prácticas de los *liderazgos autoritarios* que provocaron la ruptura interna que hoy sufren las organizaciones (Senge, 1990).

En una de las vertientes tratadas por Senge, se encuentra el problema del conflicto que provoca en los ejecutivos el tiempo laboral que dedica a la organización y

el tiempo que concede a la familia. Se trata del conflicto espacio público-espacio privado, a partir del cual los miembros de la organización, sobre todo los ejecutivos, abandonan su vida familiar provocando un conflicto en su entorno privado. El desequilibrio que este desajuste provoca trae como consecuencia una conducta emocionalmente conflictiva que impide un mejor rendimiento de los ejecutivos. El desastre que se genera en su relación con sus hijos, así como con su pareja, por el poco tiempo que dedica a la familia, provoca un bajo rendimiento en el trabajo y una interacción neurótica en su entorno laboral. En ese sentido van las palabras de Senge:

Los esfuerzos laborales se convierten en una cómoda excusa para evitar la angustia de regresar a un hogar donde aguardan una cónyuge desdichada e hijos problemáticos. Al pasar menos tiempo en el hogar, el "éxito familiar disminuye aún más, generando aún menos deseo de tiempo familiar" (Senge, 1990:382).

Esta situación es recreada bajo la lógica de las organizaciones tradicionales que consideran la entrega de sus cuadros ejecutivos, como un acto irremplazable en la demostración de la lealtad a la empresa. La organización le exige al individuo el máximo tiempo de dedicación, sacrificando el tiempo familiar. Sin embargo, hoy existe la necesidad de reconocer los intereses y necesidades de los individuos por, como ya lo señalaban Crozier y Friedberg, las contradicciones irreparables que genera la imposición de los tiempos y metas de la empresa. Esa es una de las primeras expresiones que requiere la organización: saber observar,

escuchar, comprender la complejidad de sus propias estructuras, así como su composición colectiva-individual (Crozier et Friedberg, 1994)

Esta problemática sugiere que el *liderazgo autoritario* de las organizaciones tradicionales está construido a partir de sociedades patriarcales, cuya lógica responde a los roles sociales asignados a los géneros, destacando el perfil asignado al masculino, que en su calidad de proveedor ha de reservar una parte importante de su proyecto de vida a la realización profesional. De hecho, el éxito que se atribuye también a los varones, pende de su trayectoria en el trabajo a pesar de las limitaciones que la organización imponga a otros ámbitos de su vida social y afectiva. El caso más patético es, entonces, para las mujeres que han escalado las altas esferas jerárquicas, pues al situarse en un espacio social diseñado propiamente para hombres que encuentran su realización personal dejándose absorber por los tiempos de la empresa, entran en conflicto por verse en la necesidad de decidir entre la carrera profesional y su vida familiar. Éstas son de las principales conclusiones que han arrojado las investigaciones que sobre ejecutivas ha realizado Griselda Martínez V. (2001^a; 1995;1993), durante más de una década.

Por otra parte, cabe destacar el tipo de *modelo de autoridad* que se reproduce tanto en las organizaciones tradicionales como en las familias de tipo conservador, girando en torno a la imagen paterna. Se trata de la *figura autoritaria del poder*, de tal forma que la transformación de la organización debe presuponer la redefinición de los valores que la guía, y en tal proceso crear un nuevo modelo de liderazgo de corte consensual, cuya figura se asemejaría al perfil de una nueva masculinidad que rechaza el autoritarismo y valora como igual a los seres que los rodean, ya sea la

pareja o los hijos. Así la eficiencia de un *líder inteligente corresponde con las cualidades de un nueva figura paterna: el padre afectivo*.

Es por ello que la integridad de los miembros en todas las dimensiones de su vida social, parecen ser ahora del interés de las organizaciones que han iniciado su *proceso de aprendizaje*. La conciliación entre el espacio laboral y el familiar, se vuelve un desafío en la definición de los tiempos y las prácticas mediante los cuales se reproducen las organizaciones. Por lo tanto, la implementación racional de una política dirigida a la administración de los tiempos, puede liberar de muchas e importantes presiones a los cuadros directivos, quienes, se supone, al encontrar el equilibrio entre dichos espacios mejorará su disposición y eficiencia ante los retos que le impone el trabajo. Este es uno de los más importantes aspectos que la organización deberá comprender para negociarlo con sus miembros: la empresa respalda el desarrollo de sus empleados esperando la correspondencia en términos de su cabal compromiso.

De otra forma, la continuación de una vida neurótica irremediablemente cercenará la capacidad creativa de los miembros de la organización, y por tanto, de la empresa o institución misma. No es posible pensar en el desarrollo de la organización sin considerar el desarrollo integral de los individuos que la componen, tanto de hombres como de mujeres, tanto de los cuadros ejecutivos como de los empleados y trabajadores.

A manera de conclusiones

El primer aspecto que habría de destacarse, es que sobre los procesos de aprendizaje pesa la desconfianza generada entre

los subordinados, a casi un siglo de gestión científica fundada en el *liderazgo autoritario*. De tal manera que el gran objetivo a alcanzar, sea el restablecimiento de la comunicación entre las partes que haga posible el diálogo y la negociación sobre los costos y beneficios que habrá de dejar el cambio estructural.

Entonces, el cambio no será posible si la nueva visión de la organización no es compartida por el conjunto de la organización; sin esa perspectiva compartida sería imposible generar el compromiso que requieren los escenarios de incertidumbre y riesgo que constantemente enfrentan las organizaciones. Para ello será necesario alcanzar la consistencia entre un discurso renovador, que alienta la cooperación y el compromiso, y los hechos, pues la desconfianza con que los subordinados perciben la conducta de los líderes de la organización constituyen la principal fuente de resistencia ante el cambio.

Si bien el espacio laboral es un espacio en el cual se reproducen las contradicciones sociales, en la medida que giran en torno a relaciones de poder, la estrategia de cambio debe centrar sus acciones a combatir las expresiones autoritarias y despóticas en el ejercicio del poder, ya que la actitud que generan es la de una enmascarada falta de compromiso que aparece a partir de que los diferentes actores de la organización aceptan, sin discutir, las políticas de reinención de la empresa como órdenes explícitas.

Los requerimientos que tienen hoy las organizaciones de contar con *líderes inteligentes* (consensuales) coincide con la demanda social, particularmente la proveniente del espacio laboral, de ver surgir una nueva figura paterna: *el padre afectivo*, expresión de la nueva cultura organizacional y las nuevas expresiones de los géneros que ven surgir una

nueva masculinidad.

Existe también, una suerte de sincronía entre dos ámbitos de la cultura; por una parte, la cultura que se reproduce al interior de las organizaciones que hoy están visiblemente preocupadas por revalorar la interacción social, y la parte de la cultura correspondiente a la interacción entre los géneros. Se trata de un cambio que se viene impulsando tanto al interior de las organizaciones como en su entorno, pero en la medida que las transformaciones de los roles genéricos, tanto los femeninos como los masculinos se dan simultáneamente en los dos espacios, estamos ante la oportunidad de generar los puentes de comunicación necesarios para restablecer la comunicación y, con ello, el reencuentro entre los géneros.

El equilibrio entre el trabajo y la familia tendrá que ser un reto para las organizaciones, si en realidad pretenden obtener en el mediano plazo, mediante su *proceso de aprendizaje*, líderes inteligentes lo suficientemente capaces para garantizar que la empresa sabe ver, escuchar, analizar y negociar con sus miembros, de tal manera que se vea beneficiada la empresa así como cada uno de sus miembros. Esa será la única vía exitosa para adaptarse a los dinámicos cambios que impone el entorno.

Además, ante la imperiosa necesidad de las organizaciones para revalorar a su *capital humano*, necesariamente se reconocerán las habilidades y los méritos alcanzados por las mujeres en su desempeño como trabajadoras, empleadas o ejecutivas, al mismo tiempo que se ponderará en su verdadera dimensión las habilidades y méritos masculinos. La evaluación racional de estas dos expresiones organizacionales permitirá construir un espacio social definido por la igualdad entre los individuos, esa nueva

perspectiva erradicará el ámbito laboral como un campo de batalla en el cual, en lugar de solidaridad, descubre un espacio social que vive una suerte de *guerra entre los géneros*.

Así, el *proceso de aprendizaje* será benéfico para la organización y los individuos, por tanto, para la colectividad y la relación que establecen hombres y mujeres.

Inevitablemente, el conocimiento generado en dicho proceso propiciará la presencia de individuos libres, creativos y propositivos para el cambio y la construcción de una sociedad realmente solidaria y comprometida con sus miembros.

Bibliografía

- Badinter, Elisabeth (2003) *Fausse route*, Odile Jacob, Paris.
- Bonet, Joana (2003) *Hombres. Material sensible*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Buzan, T., Dottino, T. Y Israel, Richard (1999) *La inteligencia del Líder*, Deusto, Madrid.
- Castañeda, Marina (2002) *El machismo invisible*, Grijalbo, México.
- Crozier, Michel (1994) “Le problème de l’action collective. L’éducation du regard” dans Francis Pavé (direction) *L’analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, Seuil, Paris.
- Crozier, Michel et Tilliette, Bruno (1995) *La crise de l’intelligence. Essai sur l’impissance des élites à se réformer*, InterEditions, Paris.
- Crozier, Michel et Friedberg, Erhard (1994) *L’entreprise à l’écoute. Apprendre le management post-industriel*, Seuil, Paris.
- — (1977) *l’acteur et le système. Les contraintes de l’action collective*, Seuil, Paris.
- Eibl-Eibesfeldt, Irenäus (1996) *La sociedad de la desconfianza. Polémica para un futuro mejor*, Herder, Barcelona.
- Elias, Norbert (1990) *La sociedad de los individuos*, Península, Barcelona.
- — (1990a) *Compromiso y distanciamiento*, Península, Barcelona.
- Fisher, Helen (2000) *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*, Taurus, Madrid.
- Giddens, Anthony (1997) *Modernidad e identidad del yo*, Península, Barcelona.
- — (1995) *La transformación de la intimidad. Sexualidad, amor y erotismo en las sociedades modernas*, Cátedra, Madrid.
- — (1991) *Sociología*, Alianza Universidad, Madrid.
- Goffman, Erving (2002) *L’arrangement des sexes*, La dispute, Paris.
- — (1989) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrortu, Argentina.
- — (1970) *Estigma. La identidad deteriorada*, Amorrortu, Argentina.
- Helgesen, Sally (1993) *La ventaja de ser mujer*, Granica, Argentina.
- Lipovietsky, Gilles (1999) *La tercera mujer*, Anagrama, Barcelona.

- — (1994) *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*, Anagrama, Barcelona.
- — (1986) *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*, Anagrama, Barcelona.
- Luhmann, Niklas (1998) *Complejidad y modernidad. De la unidad a la diferencia*, Trotta, Madrid.
- — (1997) *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*, UIA/Anthropos, Barcelona.
- — (1996) *Confianza*, UIA/Anthropos, Barcelona.
- — (1990) *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*, Paidós, Barcelona.
- Martínez, V., Griselda (2002) “Violencia masculina. De las fantasías sexuales al acoso sexual”, Revista *El Cotidiano*, núm. 113, UAM-A, México.
- — (2001) “Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios del poder” en Dalia Barrera (compiladora) *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, PIEM/Colmex, México.
- — (2001^a) “Los límites del poder femenino”, Revista *Casa del Tiempo*, febrero, UAM, México.
- — (2001^a) “Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios del poder” en Dalia Barrera (compiladora) *Empresarias y ejecutivas. Mujeres con poder*, Colegio de México, México.
- — (1995) “Los retos de las mujeres ejecutivas ante los nuevos liderazgos”, Revista *Nueva Sociedad*, núm. 135, enero-febrero, Venezuela.
- — (1993) “La mujer en el proceso de modernización en México”, Revista *El Cotidiano*, núm. 53, UAM-A, México.
- Montesinos, Rafael (2002) *Las rutas de la masculinidad. Ensayos sobre el cambio cultural y el mundo moderno*, Gedisa, Barcelona.
- — (2002^a) “La masculinidad ante una nueva era”, Revista *El Cotidiano*, núm. 113, UAM-A, México.
- — (2000) “La masculinidad. La cultura y las tendencias genéricas en el México contemporáneo”, Revista *Casa del Tiempo*, febrero, UAM, México.
- — (1996) “Vida cotidiana, familia y masculinidad”, Revista *Sociológica*, núm.31, mayo-agosto, UAM-A, México
- — (1995) “Cambio cultural y crisis en la identidad mexicana”, Revista *El Cotidiano*, núm. 68, UAM-A, México.
- — (1995^a) “Mitos y miserias de la cultura empresarial”, Revista *El Cotidiano*, núm. 73, noviembre-diciembre, UAM-A, México,

- Montesinos, Rafael y Martínez V., Griselda (2000) “El aprendizaje sistémico”, Revista *Administración y organizaciones*, núm. 3, noviembre, UAM-X, México.
- — (1998) “Límites y alcances de la cultura laboral en la dimensión empresarial” en Rocío Guadarrama (coordinadora) *Cultura y Trabajo en México. Estereotipos, Prácticas y representaciones*, JP/UAM-I/FES, México.
- Moscovici, Serge (2003) “Notas hacia una descripción de la representación social”, Revista *Psic. Soc.*, núm. 2, enero-junio, México.
- Naisbitt, John y Aburdene, Patricia (1998) *Megatendencias 2000. Diez nuevos rumbos para los años 90*, Norma, México.
- Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999) *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford, México.
- Salas, Carmen (2003) *Dime con quién trabajas y te diré con quién te acuestas*, Plaza y Janés, Barcelona.
- Schön, D.A. (1994) “Quelques questions à propos du concept d’apprentissage organisationnel” dans Francis Pavé (direction) *L’analyse stratégique. Sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, Seuil, Paris.
- Senge, Peter M. (1990) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, México.
- Sennet, Richard (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.
- Tofler, Alvin (1980) *la 3ème vague*, Denöel, Paris.