

CAMBIOS DISRUPTIVOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA PANDEMIA

DISRUPTIVE CHANGES IN ORGANIZATIONAL CULTURE FROM THE PANDEMIC

María Teresa-Kobila

RESUMEN

Partiendo de la convicción de que el cambio y la cultura organizacional son constructos íntimamente relacionados, el presente artículo de aplicación metodológica se propone los siguientes objetivos: a) analizar el cambio operado en la cultura organizacional, en particular a partir de la pandemia CoVID-19, b) revisar la significación de la cultura organizacional y c) reflexionar el papel estratégico que la misma asume para la gestión. Partiendo de una extensa revisión bibliográfica, el trabajo de campo se efectuó aplicándose una metodología cualitativa de tipo descriptivo. Se estudiaron cuatro casos de organizaciones de servicios de gran tamaño, situados en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, República Argentina. Las principales técnicas empleadas para el relevamiento de datos fueron las entrevistas abiertas y la observación participante. A partir de los sustentos teóricos de Edgar Schein se hallaron evidencias empíricas de aceleramiento y alteraciones en la composición de los componentes de la cultura, de lo cual se infiere mayor mérito a la gestión cultural.

Palabras Clave: Cambio Organizacional, Cultura Organizacional, Gestión Cultural.

ABSTRACT

Starting from the conviction that change and organizational culture are closely related constructs, this methodological application article proposes the following objectives: a) analyze the change in organizational culture, in particular since the CoVID-19 pandemic, b) review the significance of organizational culture and c) reflect on the strategic role that it assumes

for management. Starting from an extensive bibliographic review, the field work was carried out applying a descriptive qualitative methodology. Four cases of large service organizations, located in the city of Rosario, province of Santa Fe, Republic of Argentina, were studied. The main techniques used for data collection were open interviews and participant observation. From the theoretical foundations of Edgar Schein, empirical evidence of acceleration and alterations in the composition of the components of culture were found, from which greater merit is inferred to cultural management.

Keywords: Organizational Change, Organizational Culture, Cultural Management.

INTRODUCCIÓN

Los cambios acaecidos a fines del siglo XX y la predicción sobre la nueva era de la información, de la tecnología y del conocimiento advertida por Drucker (1994, 1996, 1998, 1999), Drucker y Nakauchi (1998), Rifkin (2004), entre otros, coexisten en la realidad.

Una realidad de cambio compleja, confusa y por momentos contradictoria auspiciando nuevos tiempos, perpetúa su debate. Rifkin (2004) cree que la naturaleza misma del sistema capitalista pasa de industrial a cultural y sobre esa premisa se comienza a constituir la humanidad. Drucker afirma que las habilidades cognitivas son clave en el siglo XXI. John Gray (2007) acuerda con los avances en la ciencia y la tecnología, pero se cuestiona acerca de las normativas y conductas personales.

El proceso de interconexión mundial iniciado durante la globalización se ha intensificado. Los cambios políticos,

sociales y tecnológicos, entre otros, han interpelando y alterando los comportamientos y acciones de los individuos derivando en metamorfosis de la cultura organizacional.

Los cambios en la forma de percibir y comportarse del ser humano implican cambios en la naturaleza social. Laloux (2017) piensa que el mundo evoluciona hacia un nuevo estado de conciencia humana más espiritual y trascendente. Citando a John Naisbitt expresa: “Los más apasionantes avances revolucionarios del siglo XXI no ocurrirán por la tecnología, sino por un concepto expansivo de aquello que implica ser humano” (pp. 72), perspectiva con la cual armoniza la autora de esta ponencia.

Los estudios culturales se integran con diversos enfoques -antropológico, sociológico, psicológico, comunicacional y administrativo- desde los cuales se subrayan la importancia de los valores y las creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento. La gestión cultural es clave y las problemáticas que se plantean como desafíos en tiempos disruptivos constituyen un reto para los directivos y/o líderes.

Las transformaciones contextuales y sus significaciones moldean la cultura organizacional, a su vez la gestión organizacional atrae simultáneamente los impactos de las transformaciones contextuales y de la cultura organizacional. Paralelamente, las organizaciones construyen sus propios marcos de referencia en función de todo ese complejo entramado de mutaciones.

En este escenario irrumpe la pandemia en el año 2020 marcando un punto de inflexión en la historia de la humanidad. La sociedad se encontró en un estado de shock, impidiendo procesar los hechos de forma normal. Cada gobierno reaccionó de manera diferente.

El ámbito laboral no es ajeno a esta realidad. La pandemia generó cambios exponenciales en el mundo del trabajo en su conjunto, generando nuevos

interrogantes y desafíos para las organizaciones que han sufrido, han aprendido y también han crecido con la crisis. Hoy están en acción, enriquecidas por la experiencia. No obstante, Laloux (2017) opina que:

“Una organización no puede evolucionar más allá del estadio del desarrollo de su liderazgo. La estructura, las prácticas y la cultura que implementan pueden ayudar a que los empleados adopten comportamientos de paradigmas más complejos que, como individuos, aún no hayan integrado del todo” (pp.71).

MATERIALES Y MÉTODOS

He aquí otro apartado para ratificar que los cambios en la cultura organizacional ameritan ser estudiados. El hombre y las organizaciones van hilando respuestas en el devenir de los tiempos, construyendo y reconstruyendo un imaginario en la búsqueda de un mundo ajustado a sus proyectos ideológicos culturales. El investigador aplicando metodología científica procura interpretar, explicar y ampliar los conocimientos en el marco de una disciplina específica.

Perspectiva del cambio organizacional

Schein (1988) opina que probablemente el principal inconveniente es que el cambio en una persona generalmente involucra un cambio en toda una red de relaciones, creyendo que la cultura puede ser facilitadora u obturadora de la efectividad empresarial. No obstante, juzga que son los líderes quienes guían las conductas de los miembros de la organización y son responsables por la creación, conducción y hasta la destrucción de esa cultura.

Drucker (1994) analiza el conocimiento vinculado a la innovación y a la producción de valor. Dentro de un cambio de paradigma laboral y económico, potenciar la innovación es tan sólo un síntoma de transformaciones superiores que ocurrirán dentro de un marco político y económico más grande. Destaca la figura del manager como el responsable de la implementación

y utilización de conocimiento enfatizando la función social de la organización.

Bolman y Deal (1995) piensan que el líder tiene una significativa responsabilidad en establecer, construir, desarrollar, sostener y transmitir la cultura organizacional actuando en función de sus valores con coherencia entre el decir y el hacer, aunque, el acatamiento de los valores en una organización no es suficiente para generar sentido de pertenencia.

El cambio organizacional va de la mano de la dinámica de los cambios contextuales. Romero, Matamoros y Campo (2013) reflexionan sobre los tipos de cambios organizacionales, señalando que el mismo puede ser “evolucionario” en los cuales la organización cambia más lentamente procurando mantener la consistencia interna y equilibrio externo, o “revolucionario” donde las fuerzas externas y/o internas se alteran generando fuertes transformaciones. Bajo esta perspectiva podría señalarse que el cambio provocado por la pandemia de la COVID-19 ha sido revolucionario.

Robbins y Coulter (2018) explican el cambio organizacional aludiendo a *“la metáfora de las aguas tranquilas y la metáfora de las aguas agitadas”* (pp.208) con la convicción de que en aguas tranquilas se puede planear y maniobrar en el momento y en ríos turbulentos el cambio y conducción son procesos continuos. Derivado de estas comparaciones se juzga que los fuertes vientos de cambios acaecidos a partir del año 2020 han demandado una gestión continua.

El impacto de fuerzas externas imprimió otro hito importante en la historia de la humanidad. Laloux (2017) cree que el cambio ocurre cuando se logra alcanzar un punto de observación más alto desde el cual puede verse el mundo con una perspectiva más amplia.

Representación de la cultura organizacional

En esta dinámica, la cultura enmarcada en factores sociológicos e históricos ha sido

abordada por diferentes teorías de liderazgo, la dinámica grupal y la teoría del aprendizaje. Este trabajo desde el campo disciplinar de la Administración pretende echar luz sobre los elementos objetivos y subjetivos de la cultura organizacional y su lazo con la gestión organizacional.

Morgan (1998) desde la metáfora de la cultura, reinterpreta la naturaleza y significado de las relaciones organización-entorno, explicando que las instituciones descansan en sistemas de significados compartidos y esquemas interpretativos comunes que guían las acciones: la influencia del lenguaje, normas, ceremonias y otras prácticas sociales que comunican ideologías claves y creencias. Así, se explica que las manifestaciones comparten la importancia de los valores y creencias compartidas que se ven reflejados en la manera de comportarse y actuar de sus miembros y consecuentemente en la forma de adaptación a los cambios que se presentan tanto a nivel interno como externo.

En su dimensión constitutiva, Hofstede (1983) entiende a la cultura corporativa como un activo intangible, un concepto holístico blando con consecuencias duras que puede usarse para predecir su impacto en los resultados de la organización. Smircich (1983) afirma que es un elemento clave para sacar adelante un proyecto común y Rodríguez Garay (2009) la expone como un activo estratégico para la gestión organizacional.

Edgar Schein, uno de los autores más reconocidos en este tema, conceptualiza a la cultura organizacional como:

“el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Schein, 1988:24).

Para explicar las características únicas de las organizaciones, Schein hace referencia a diferentes niveles, comenzando por los aspectos visibles o perceptibles llamados

artefactos; en el segundo nivel, están las normas y valores comúnmente aceptados por consenso general; y por último, se encuentran los elementos profundos e invisibles como las creencias, ideologías y supuestos básicos que se dan por sentado. A juicio de Schein (1988) la esencia de la cultura anida en este último nivel, invisible para el observador.

Tal vez por ello, Schein (1988) admite que los cambios culturales llevan tiempo y Drucker (1992) opina que el cambio cultural es difícil y que la cultura organizacional permanece a pesar de los mejores esfuerzos de los directivos por producir transformaciones. Lo cierto es que para el fortalecimiento de una ideología organizacional se requiere un líder institucional con un claro sentido de misión y un grupo de personas que lo acompañen.

Relevancia de la gestión cultural

Autores como Schein y Bolman y Deal, vinculan cultura con liderazgo. Schein (1998) afirma que: *“cultura y liderazgo... son dos caras de la misma moneda”* (pp: 2) decretando que lo único verdaderamente importante que hacen los líderes, es crear y gestionar la cultura. De allí la relevancia de examinar la gestión cultural.

El sondeo de este tema se realiza desde el paradigma de la complejidad (Morin, 2005) que contribuye a visibilizar la auto-organización, el aprendizaje, la adaptación y la gestión estratégica como respuesta a los cambios contextuales. Desde esta perspectiva Etkin (2009) considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias. Allí, los cambios, no siempre, provienen de decisiones política, sino que son resultan de acuerdos, dualidades y divergencias de opiniones consecuentes de la interacción cotidiana.

Para gestionar eficientemente los directivos y/o líderes requieren entender, desde una visión holística e integrada, las tendencias de hacia dónde se dirigen las

fuerzas huracanadas del cambio y los componentes de la cultura organizacional, esencialmente los supuestos y convicciones básicas de las personas que dirigen dado que el diseño organizacional debe asentarse sobre los principios fundamentales y el compromiso de los empleados.

Estos grandes tópicos no pueden pensarse aisladamente porque la gestión cultural es un factor dominante en el éxito o fracaso organizacional. El rol del líder conduce el accionar de las personas hacia propósitos específicos y una organización que no aprende a cambiar no puede innovar.

El desafío de la pandemia por COVID-19 inició una fase de preguntas y respuestas difíciles y rápidas como motor de adaptación interna y externa, poniendo en marcha nuevas formas de trabajar y vincularse, aunque la coherencia y consistencia de los modelos culturales quedaron expuestas a contradicciones entre los dichos y hechos. Durante la postpandemia los directivos y líderes continuaron reflexionando sobre los dilemas laborales y relaciones personales. En este escenario se proyectó revisar el comportamiento humano, las condiciones de trabajo y productividad que instituyeron cambios disruptivos en la cultura y gestión organizacional a partir del contexto de pandemia acaecido en el año 2020.

METODOLOGÍA

La metodología es un componente en la investigación científica y es la manera en que se desarrolla un estudio para la generación de nuevos conocimientos. Este trabajo, además de una extensa revisión bibliográfica, tiene como antecedentes una exploración ambiental y encuestas de opinión sobre prácticas laborales realizadas en veintiuna (21) empresas rosarinas realizadas durante el primer semestre del año 2020.

Posteriormente, durante el segundo semestre del año 2021 y el primer semestre del año 2022, mediante la técnica de estudio de casos (Yin, 1995) se abordaron cuatro organizaciones de

servicios que brindan cobertura de salud prepaga para individuos y empresas. Diferentes trabajos fueron publicados en Jornadas y Congresos en el marco del proyecto de investigación “*Gestión de la complejidad cultural de las organizaciones*”

Con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio; 2010) orientado a sondear el comportamiento de individuos y grupos de una organización dentro de un contexto real y período explícito de tiempo se continuó la indagatoria en profundidad hasta agosto de 2022.

Del relevamiento y observaciones efectuados al inicio y durante la pandemia y las experiencias y prácticas postpandemia se hallaron transformaciones entre las formas de comportarse y actuar de las personas en las organizaciones ameritando la profundización del estudio para esclarecer este fenómeno en la actualidad. No es propósito de esta ponencia el tratamiento sobre un caso particular. Aquí se postula la orientación hacia la generalización del estudio del tema que propone los siguientes objetivos:

- a) Analizar el cambio operado en la cultura organizacional, en particular a partir de la pandemia CoVID-19.
- b) Revisar la significación de la cultura organizacional.
- c) Reflexionar el papel estratégico que la misma asume para la gestión.

En este recorrido, se aborda el proceso de cambio que afectan las formas de ver y llevar a cabo los trabajos provocando transformaciones en los niveles o estratos de la cultura organizacional.

Todas las organizaciones tienen características comunes y, al mismo tiempo, ninguna es exactamente igual a otra. Todas tienen unos rasgos compartidos asociados al estadio de

desarrollo organizacional. Conviene subrayar que no es factible extrapolar los resultados de esta investigación en otras organizaciones, pero si es deseable que la discusión y conclusiones de este trabajo sean reflexionadas con una mirada crítica por parte de otros colegas del campo profesional.

RESULTADOS

En el apartado introductorio se expuso el escenario contextual en que se hallaba el mundo en el año 2020. La crisis sanitaria del coronavirus, el avance de la digitalización, la modalidad del trabajo remoto, y las reuniones virtuales afianzaron el progreso tecnológico. Ergo, cambió la cultura organizacional.

¿Qué cambios en la cultura encontramos hoy?

En base a los hechos, se observó que estas organizaciones de gran tamaño estaban en procesos de cambios de imagen y tecnológicos, gestados y planificados previo a la pandemia, no obstante, al combinarse con la reorganización del trabajo, mediado por la virtualización, esos procesos se reforzaron y actualmente se sigue produciendo lo que podría llamarse una reingeniería de métodos y técnicas de nuevas maneras de pensar y funcionar.

Es prematuro sacar conclusiones porque los acontecimientos siguen siendo refutados y mejorados. Interesa revisar los estratos de la cultura organizacional para dar cuenta de esos elementos sin juzgar si resultan obturadores y/o facilitadores de los cambios culturales.

Siguiendo a Schein (1998) en el nivel de los **ARTEFACTOS** se encuentran las estructuras. El espacio físico fue rediseñado y los procesos organizacionales siguen simplificándose. Existen puestos de trabajo en los que es indispensable la presencialidad permanente en la oficina y otros en los que, sería técnicamente posible y conveniente trabajar en forma remota, parcial o

totalmente, situación que continúa ajustándose.

La cumbre estratégica presumiendo que la falta de cotidianidad y el trabajo mediado por la virtualización podrían debilitar la cultura organizacional, especialmente para los que se incorporaron en el trabajo remoto sin haber atravesado un proceso de inducción en las oficinas, promueven ciertas estrategias para atenuar esa transición.

En pos de potenciar la integración entre las distintas generaciones, los directivos idearon un rediseño arquitectónico del ambiente -barras para tomar un café- y oficinas que predispone al encuentro y al intercambio humano para trabajadores presenciales o híbridos. Asimismo, se implementó el no uso de papeles e impresiones, los escritorios libres e intercambiables, espacios flexibles que promueven la interacción de las personas. Sin embargo, para quienes tenían su ubicación en determinados escritorios desde hacía tiempo esta medida no fue asumida con beneplácito, aunque con el tiempo se fue suavizando, tal vez porque la mayoría no ponía objeciones.

Interstitialmente el ahorro de tiempo se aprovechó para identificar procesos o tareas prescindentes. Al imponerse el trabajo remoto, las horas de trabajo se han flexibilizado, así como ciertos hábitos -viajar, vestirse y alimentarse entre otros-. El control de las normas cae en desuso promoviéndose el control por resultados. Paulatinamente, el nivel político confió y delegó mayor responsabilidad en los mandos medios para la reorganización de las áreas de trabajo, asumiendo un protagonismo clave la Gerencia de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional que aún se sigue preguntando ¿Cómo generar una propuesta superadora, en la que todos se sientan cómodos? ¿Cómo encontrar el equilibrio justo?

Actualmente, cada área sigue buscando la mejor manera para organizarse y compatibilizar aspectos humanos y laborales, sin dejar de lado que cada vez

más las empresas operan en mercados altamente competitivos donde las respuestas rápidas es una necesidad básica. La competencia también se intensifica hacia el interior de las organizaciones donde se incrementa la oportunidad para el desarrollo profesional.

Como comenta Laloux (2017) se entiende que las personas han tenido naturalmente una gran oportunidad para aprender y crecer.

En el nivel, de las **NORMAS Y VALORES**, se incluyen las estrategias, objetivos, filosofías que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y declarados justifican buena parte del comportamiento de sus miembros, sin embargo, algunas veces generan controversias, por ejemplo, la política de reconocimiento en todo lo que es conectividad y servicios aún no está concertada.

Cabe diferenciar la diferencia entre la normativa legal y la normativa real. En Argentina, se sanciona una normativa sobre Teletrabajo, la Ley 27.555 con vigencia desde el 01/04/2021. Entre sus puntos principales se destacan: la igualdad de derechos y obligaciones entre teletrabajadores y los que lo hacen en forma presencial, que el cambio al trabajo remoto debe ser voluntario y pactado por escrito -cuyo consentimiento es reversible en cualquier momento de la relación laboral- y el derecho a la desconexión digital. Asimismo, el empleador debe proporcionar el equipamiento para que el empleado pueda teletrabajar y asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación de los mismos, o compensar al trabajador por utilizar sus propias herramientas. Normativa que hasta la fecha sigue generando discrepancias y continúan negociándose informalmente.

Las costumbres y hábitos derivados del trabajo remoto conllevaron ventajas para algunos colaboradores, tanto del punto de vista económico como personal y de organización familiar, pero con la vuelta a la presencialidad las mismas empezaron a

desdibujarse. Se descubrió diferencias de opiniones entre las personas con diferente antigüedad en las organizaciones; los más antiguos evocaban el trabajo presencial presumiblemente por los vínculos instaurados.

La actividad laboral involucra valores que no son absolutos y comienzan a cuestionarse. A los directivos no les resulta fácil generar mecanismos para que todos se sientan incluidos. Los mandos medios empiezan a tener en cuenta las miradas de todos los colaboradores para aportar soluciones potenciando el trabajo en equipo y la innovación.

Se comienzan a celebrar contratos psicológicos, que deja parcialmente de lado lo formal para darle importancia a las relaciones humanas, a la flexibilidad y a las expectativas muchas veces cambiantes de ambas partes como eje central de la relación laboral.

Al aflorar el emergente “contrato psicológico”, conviene recordar que no es un instrumento nuevo. Surge hacia finales de la década de los años cincuenta, siendo sus antecedentes tres estudios sobre actitudes y conductas en el lugar de trabajo: “Understanding Organizational Behavior” (Argyris, 1960), “Men, Management, and Mental Health” (Levinson et al, 1962) y “Organizational Psychology” (Schein, 1965).

Mediante el trabajo en entornos virtuales los colaboradores adquirieron autonomía y oportunidades, destacando las capacidades de iniciativa propia y la creatividad. Estas modalidades condujeron a una mayor democratización interna y horizontalidad en los equipos de trabajo, haciendo el trabajo más fluido. Esto, a la vez engendró mayor confianza y responsabilidad en los colaboradores alentándose, desde los mandos, el desarrollo de una cultura de empowerment. El liderazgo y la estructura se van adaptando a las necesidades que van surgiendo.

La cumbre estratégica entiende que se está haciendo una transición hacia nuevas

formas de trabajar, que además implica desafíos y respuestas en temas legales, impositivos, de seguridad, entre otros, que los ocupa, aunque aún no están resueltos.

Algo aún más fundamental, y de importancia cardinal son los **SUPUESTOS BÁSICOS**. La fuente básica de los valores declarados y adoptados. Aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa y de integración interna y que a fuerza de repetirse llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son tomadas como verdaderas por los miembros de la organización.

Estos aspectos se relacionan con la vida organizacional como la naturaleza del tiempo y el espacio que comienzan a dimensionarse de manera diferente. Más allá de las compensaciones económicas, los colaboradores valoran el tiempo libre, realzando la confianza y el compromiso como valores claves que redundan en un desempeño responsable apreciable por los líderes y directivos de la organización.

La “presencialidad” como espacio y tiempo necesario para socializar e interactuar con otros y aprender de las diferencias y avances en su proceso de autonomía se presume insustituible. Entre los ritos o rituales, habían quedado suspendidos las conversaciones de pasillo, los asados de los viernes y las salidas después del trabajo. La disposición arquitectónica del mobiliario procura retomar esas interacciones de charlas y cafés en los espacios laborales.

Las organizaciones han diversificado su administración, asumiendo los mandos medio un compromiso importante para actualizar, repensar y redefinir los modelos de gestión y prácticas organizacionales. El aprendizaje ágil y constante de muchas personas en puestos clave se convirtió en un factor crítico de éxito y en todos los niveles los colaboradores se hicieron cargo de asegurar la continuidad de los negocios.

Ante tantas turbulencias fue imperioso establecer diferentes formas de hacer las cosas y algo de eso pareciera no tener vuelta atrás. Los miembros de estas organizaciones no están restringidos, no ocurre eso de que “de esto no se habla”, por el contrario, los temas más candentes son los que más preocupan a directivos y colaboradores.

El área de Recursos Humanos ha asumido un protagonismo clave. Se trabaja para que los “nuevos” colaboradores logren internalizar la cultura de la organización y los más antiguos se adapten a los cambios que desde el nivel político se gestiona y el entorno facilita. La toma de decisiones descentralizada y la flexibilización de los ambientes de trabajo viabilizan la activa participación de sus colaboradores. Estos procesos de descentralización en alguna medida han quebrado el monopolio de la información, democratizando la misma en diferentes niveles.

El nivel político fija los lineamientos de “lo que hay que hacer” y los mandos medios diseñan sus estrategias consensuando con sus colaboradores “cómo debe hacerse”. Los gerentes de nivel medio desarrollaron habilidades para vincular la tarea de quienes identifican oportunidades con quiénes resuelven problemas. El impacto es eficaz para construir una cultura vigorosa y contrarrestar las debilidades derivadas de las brechas generacionales y/o mermas de los tiempos de socialización. Minimizar las diferencias es fundamental.

Predomina el papel estratégico que asumen los líderes que deben comprender los supuestos básicos subyacentes que justifican el accionar organizacional. Entender esos supuestos ayudará a modificarlos, negociando y justificando que los cambios propuestos resultarán más eficaces que lo que se venía haciendo.

Buscar la mejor manera de hacer, posibilita que el personal se sienta cómodo respecto a lo que hace, de modo que es probable que trabaje más. Es necesario distinguir que trabajar en estas organizaciones acrecienta el sentido de pertenencia a la

organización y estas empresas se adaptan a la forma de vida de los empleados.

En este nuevo contexto introducir cambios exitosos en la cultura organizacional no exige demasiado tiempo, si la presencia de liderazgos firmes que guíen y brinden una visión realista que justifique esos cambios potenciarán a la organización y a sus miembros.

DISCUSIÓN

Frente a los acontecimientos vividos no es factible deslucir una reflexión ignorando el pasado. Schein pensaba que los cambios culturales llevan tiempo y Drucker creía que los mismos eran difíciles, sin embargo, hoy, se evidencia un cambio de prácticas culturales que obliga a integrar las miradas del pasado, presente y futuro para dar lugar a una nueva manera de “formación de sentido” de las cosas. Los cambios acaecidos obligan a ensanchar y profundizar las formas de pensar y actuar de forma más holística.

No caben dudas que con la pandemia se modificó las dinámicas laborales, acelerando la incorporación de tecnología, revalidando los perfiles profesionales y transformaciones en la cultura organizacional. Lo relevante es que los empleados no lo percibieron como una imposición desde el nivel directivo o de gestión. Se interpreta que quizás un cambio impuesto por el nivel político hubiera sido difícil, como dijo Drucker, pero los cambios impulsados por las condiciones del entorno resultaron facilitadores de los cambios culturales.

Los factores externos movilizaron los cimientos básicos de la cultura y esta, a su vez, fue moldeando y amalgamando las reacciones de los individuos en forma sutil.

Se cree que es un momento de desafíos para directivos y líderes que aspiran a realizar cambios en su organización, cultivando las alternativas de una renovada vida organizacional, procurando entender la lógica interna de articulaciones: el tiempo y el espacio, lo global y lo mundial,

lo económico y lo social, para consolidar una nueva propuesta de empresa con valores profundos. De allí la relevancia de los mandos medios como piezas clave del rompecabezas organizacional que está construyendo su propio cambio cultural y de gestión organizacional. Un cambio cultural que emerge de manera silenciosa y discreta soslayando conflictos y tensiones.

La esencia de la cultura a la que hacía referencia Schein, sale a la luz. Los supuestos básicos, así como otros valores se ponen de manifiesto. Mientras se discuten y visibilizan los patrones de referencia, costumbres, modos de vida y creencias, a la vez, se hacen más transparentes.

En tiempos de grandes cambios se está volviendo a la esencia. Desde este punto de vista, la gestión de la cultura asume aún mayor relevancia. La mutación interior desafía la capacidad de gestión, los dirigentes se sienten interpelados a descubrir otros modos de supervivencia y adaptación en las organizaciones. Ellos deben generar propuestas de desarrollo organizacional gestionando la cultura, poniendo en acción la máxima de Drucker *“la mejor forma de predecir el futuro es crearlo”*.

CONCLUSIONES

A partir de la pandemia lo que parece estar en discusión es un proceso de identidad individual que atraviesa a la cultura organizacional en la mayoría de las organizaciones. Así, la cultura organizacional está cambiando y en ese sentido los directivos tienen una oportunidad única de generar espacios de reflexión y producción de nuevos conocimientos para generar propuestas de mejoras.

El mundo aún se está cuestionando nuevas formas de vida. Las organizaciones no volverán a ser como antes pero, las ideas y valores de hoy están construyendo los cimientos para lo que vendrá. Hay fuerzas que operan facilitando u obturando

los cambios culturales y otras dimensiones que se elevan por encima de ellas.

Los directivos y/o líderes deben ser capaz de entender, integrar y profundizar esas transformaciones que consecuentemente cambia el modelo de gestión con tendencias a ser más flexible posibilitando reforzar los valores con ejemplos humanos sencillos y concretos.

Más allá de LO QUE SE VE -aspectos visibles de la cultura- tales como incorporación de nuevas tecnologías, diseño de espacios físicos, sillas ergonómicas, computadoras y auriculares, cambió la modalidad de trabajo y LO QUE NO SE VE como las relaciones interpersonales, las comunicaciones, la revalorización de los valores y una forma diferente de dimensionar el factor tiempo. El principal desafío es el horizonte, que conecte con la dimensión humana, la ESENCIA de toda cultura.

Es prematuro sacar conclusiones inequívocas sobre los hechos, porque una conclusión, muy parecida a una teoría, puede ser refutada o modificada por hechos posteriores. Lo relevante es que las cosas se modificaron sustancialmente instando a directivos y/o líderes a generar, de modo bastante inmediato, nuevas ideas y estrategias para dar respuesta a esos cambios.

Las culturas organizacionales son construcciones humanas diversas y complejas y el mayor desafío para los directivos y/o líderes radica en gestionarlas en un cambio de época y ante la emergencia de un nuevo paradigma que no está exento de desafíos y luchas donde lo que está en juego es la supervivencia humana, más allá de las organizaciones. Como dice Laloux (2017)

“La humanidad evoluciona por estadios o etapas. No somos como los árboles, que crecen de forma continua. Evolucionamos mediante transformaciones repentinas, como una crisálida se transforma en mariposa o un renacuajo en sapo. Hoy contamos con un sólido conocimiento

sobre las etapas del desarrollo humano” (pp.31).

Lo más trascendente es el cambio social, la esencia humana que contiene valores, virtudes y competencias que abarcan a toda la humanidad, donde las organizaciones son granitos de arena que están cambiando de una forma original y profunda. Significa el principio cósmico y ontológico que otorga vida y sentido a las demás esferas de la existencia humana. Las organizaciones se abren al horizonte del ser, para luego hacer.

Se considera que estamos en los albores de una nueva época: la gestación de una nueva cultura organizacional dinámica e inclusiva de lo particular y lo universal, de mayor trascendencia humana. Las organizaciones se han convertido en ícono del ser, del estar y quehacer de las personas en sus ámbitos espacio-temporal laboral en diferentes instancias. Dejarnos interpelar por este momento puede significar un nuevo comienzo para la humanidad. Como dice Laloux “*Podemos crear organizaciones llenas de propósito y de alma*” (pp.440).

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2020). *Gestionar sin estar. Desafíos en tiempos de home office*. Argentina: Granica.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational Behavior*. Illinois, EE.UU: The Dorsey Press.
- Bolman, L. y Deal, T. (1995). *Organización y liderazgo*. México, D.F.: Addison-Wesley Ibero-americana
- De Vos, A., Meganck, A., & Buyens, D. (2005). The role of the psychological contract in retention management: confronting HR managers' and employees' views on retention factors and the relationship with employees intentions to stay. Recuperado de <https://public.vlerick.com/Publicaciones/629683db-69a9-e011-8a89-005056a635ed.pdf>
- Drucker, P.F. (1992) “*Cambiar las conductas, no la cultura*”, en *Revista América Economía*, N° 60, Abril, 1992, pp.41-42 (1994). La Sociedad Poscapitalista. [3era.ed.]. Buenos Aires, Argentina: (1996). *Administración y Futuro. De los '90 en adelante* [3era.ed.]. Buenos Aires, Argentina: sudamericana. (1998). *Las fronteras de la administración. Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy* [3era.ed.]. Buenos Aires, Argentina: sudamericana. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: sudamericana. (2003). *El Management del futuro*. Buenos Aires, Argentina: sudamericana.
- Drucker, P F. y Nakauchi, I. (1998). *Tiempo de desafíos. Tiempo de reinversiones*. Barcelona, España: Edhasa.
- Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Gray, J. (2007). *Tecnología, progreso y el impacto humano sobre la Tierra*. Barcelona, España: Katz.
- Hofstede, G. (1983). *Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions*. In J. B. Derogowski, S. Dziurawiec, & R. C. Annis (Eds.), *Explications in Cross-Cultural Psychology* (pp. 335-355). Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Hatum, A. y Marchiori E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras. Manual de teoría y práctica profesional*. Buenos Aires: Granica.

Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Buenos Aires: Mc Graw Hill.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Disponible en: URL: www.ilo.org

Kobila y otros (2022). "Una empresa social en cambio. Estudio de Caso". Ponencia presentada en las Vigésimosexta Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, realizadas en Rosario, entre el 25 al 29 de abril de 2022. Disponible en: <https://www.fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/actas-jornadas-anales-de-investigacion>

Laloux, F. (2017). Reinventar las organizaciones [5ta.ed.] Barcelona, España: Arpa.

Levinson, H., Price, C.R., Munden, K.J., Mandl, H.J. y Solley, C.M. (1962). Men, Management, and Mental Health. Cambridge, EE.UU: Harvard University Press.

Marchiori, E. (2020). Ansias de libertad. La explosión del trabajo distribuido. Artículo citado Hatum, A. y Marchiori E. (2021), publicado en el diario La Nación el 29 de agosto de 2020, extraído 19 de abril de 2022. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/ec-onomia/negocios/ansias-libertad-la-explosion-del-trabajo-distribuido-nid2430337/>

Melamed, A. y Jalife, F. (2020). Tiempos para valientes. Cómo liderar la crisis y la transformación hoy. CABA, Argentina: Paidós.

Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización. México: Alfaomega.

Morin, E. (2005). Introducción al pensamiento complejo.

[8va.Reimp.] Barcelona, España: Gedisa.

OIT. (2021) "Serie Panorama Laboral en América Latina y el Caribe 2021. Transitando la crisis laboral por la pandemia: hacia una recuperación del empleo centrada en las personas", Lima. Disponible en: <https://www.ilo.org/wcmsp5/gro-ups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms779114.pdf>

Reyes, Y., & Martínez, I. (2007). Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones. Recuperado de <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/bitstream/10317/897/1/cpe.pdf>

Robbins, S. y Coulter M. (2010). Administración. México: Pearson.

Robinson, S. (1996) Confianza e Incumplimiento del Contrato Psicológico. Ciencia administrativa trimestral, Nro. 41, Pp. 574-599.

Rodríguez Garay, R. (2009). La Cultura Organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Rosario, Revista Invenio, pp. 67-92. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>

Romero, J., Matamoros, S. & Campo, C. A. (2013) Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. Innovar, 23(50).35-52.

Rifkin, J. (2004). La era del acceso. Buenos Aires, Argentina: Paidós

Schein, E. (1965). Organizational Psychology. New Jersey, EE.UU: Prentice Hall. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Barcelona, España: Plaza & Janes. (1990). Organizational Culture. American Psychologist, 45, (2), Pp. 109 -119.

Schneider, B. (1990). *Organizational Culture and Climate*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Smircich, L. (1983) *Concepts of culture and organizational analysis* Revista Administrative Science Quarterly, N° 28, pp.3339-3358

Yin, R. K. (1995) *Case study research: Design and methods*, [2. Ed] United States-London- New Delhi, Sage Publications Inc.

Zabid, A., Sambasivan, M., & Abdul, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 25, Nro. 2, Pp.161-179.