

- Lortie, D. C. (1975), *School teacher*, Chicago, University of Chicago Press.
- Marklund, S. (1989), "Private education: Comparative studies", en T. Husen y T.N. Postlethwaite (eds.), *The International Encyclopedia of Education*, Supplementary Edition, vol. 1, Elmsford, NY, Pergamon Press, pp. 613-617.
- Mitchell, J. T., y D. J. Willower (1992), "Organizational culture in a good high school", *Journal of Educational Administration*, 30, pp. 6-16.
- Nault, R. (1977), "The school commitments of nonpublic school freshmen voluntarily and involuntarily affiliated with their schools", en D.A. Erickson (ed.), *Educational organization and administration: Readings in educational research*, Berkeley, CA, McCutchan Publishing Corporation, pp. 264-295.
- O'Brien, T. F. (1985), "Counseling and religion: How they mix in a parochial school setting", ERIC Document Reproduction Service, núm. ED275 983.
- Papalewis, S. (1988), "A case study in organizacional culture: Administrators shared values, perceptions, and beliefs", *Planning and Changing*, 19(3), pp. 158-165.
- Pejza, J. P. (1985), "The Catholic school-principal: A different kind of leader", ERIC Document Reproduction Service, núm. ED256 053.
- Pennock, M. (1980), "The heart of Catholic schools", *Momentum*, 11(2), pp. 24-27.
- Reck, C. (1979), "What's 'Catholic' about Catholic schools?", *Momentum*, 10(3), pp. 45-49.
- Rossmann, G. B., H. D. Corbett y W. A. Firestone (1988), *Change and effectiveness in schools: A cultural perspective*, Albany, NY, State University of New York Press, pp. 1-24.
- Salvaterra, M. (1991), "Catholic identity at risk: Case study of two colleges", ERIC Document Reproduction Service, núm. ED330 259.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (1984), "Leadership and excellence in schooling", *Educational Leadership*, 2, 4-13.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
- Torres, V. (1984), "Algunos aspectos de las escuelas particulares en el siglo XX", *Historia Mexicana*, 33(3), pp. 346-377.
- Weick, K. E. (1976), "Educational organizations as loosely coupled systems", *Administrative Science Quarterly*, 21, 3.
- Willower, D. J., y J. P. Smith (1987), "Organizational culture in schools: Myth and creation", *The High School Journal*, 70 (2), pp. 87-94.

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN: EL CASO DE GOODYEAR-CHILE

DARÍO RODRÍGUEZ  
CAROLINA BOZZO  
MARCELO ARNOLD\*

En este capítulo se presenta el caso de la empresa Goodyear-Chile, que –enfrentada a la necesidad de implementar un programa de Calidad Total proveniente de la casa matriz en Akron, Ohio– decidió realizar un diagnóstico de su cultura con el objeto de poner en práctica las innovaciones requeridas por el programa de manera informada. El diagnóstico fue hecho por un equipo interdisciplinario formado por antropólogos, psicólogos, sociólogos e ingenieros.<sup>1</sup> Al cabo de cuatro años, cuando este mismo grupo evaluó nuevamente la cultura organizacional de Goodyear-Chile encontró diferencias significativas derivadas del exitoso esfuerzo de innovación concretado en esos años. Como corolario, se desprende la confirmación de la hipótesis respecto de que los cambios culturales en una organización son posibles, pero que su orientación requiere del conocimiento adecuado sobre la cultura previa, sus condiciones y los eventuales puntos de apoyo que permitirán hacer uso efectivo de la palanca de Arquímedes. Las páginas siguientes dan cuenta del estudio de diagnóstico y sus principales resultados, del proceso de innovación y de la situación detectada en la evaluación.

\* Darío Rodríguez: Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile. Carolina Bozzo: CAPSIS, Desarrollo de Personas y Sistemas. Marcelo Arnold: Escuela de Antropología, Universidad de Chile.

<sup>1</sup> El trabajo fue ejecutado, en sus diversas etapas, por un equipo multidisciplinario formado en CAPSIS, Desarrollo de Personas y Sistemas, por su directora, Carolina Bozzo Dumont. Este equipo fue dirigido por Darío Rodríguez, Carolina Bozzo y Marcelo Arnold. Los profesionales que lo constituyeron son: Christian Boada, María Elena Campusano, David Decker, Gabriel McManus, Luz Eugenia Mundaca y Mauricio Reyes. La contraparte en Goodyear fue representada por el ingeniero José Arellano y se contó con el apoyo constante del director de Recursos Humanos de la empresa, ingeniero Julio Moyano. Este proyecto fue realizado bajo la administración del señor Stewart Rutledge, presidente de Goodyear-Chile.

## LA OPCIÓN DE CAMBIO

En el año 1989, Goodyear-Chile estaba interesada en lograr introducir modificaciones que le permitieran adoptar una cultura que favoreciera la calidad en toda su gestión. En términos concretos, esto implicaba realizar actividades que involucraran a todos los miembros de la empresa en un esfuerzo coordinado y orientado hacia el mejoramiento del desempeño en todos los niveles, con lo que se esperaba obtener una mayor satisfacción de los clientes y, consecuentemente, el logro de las metas de la empresa. Por la naturaleza de los cambios deseados, Relaciones Industriales decidió realizar un estudio diagnóstico de la cultura de Goodyear-Chile, antes de iniciar una intervención directa sobre ella; ya que tenía presente la importancia de conocer la cultura organizacional para la implementación exitosa de cualquier estrategia –especialmente si ésta consistía en la adopción efectiva y duradera de una Cultura de Calidad Total.

Al respecto, es conveniente señalar que la decisión aludida revela una forma sistemática y racional de llevar a cabo un cambio, lo que –curiosamente– es poco habitual en el mundo de las organizaciones. En efecto, son bastante frecuentes los intentos por cambiar –más o menos profundamente– las culturas organizacionales, pero en general se desconoce el punto de partida. En otras palabras, se sabe que se quiere cambiar, pero no se tiene muy claro qué es lo que se quiere cambiar, ni tampoco si hay algo de lo existente que pudiera ser utilizado en el proceso, o algún rasgo que fuera aconsejable mantener. El riesgo de esta clase de intervenciones no informadas, o inadecuadamente informadas, es grande, por lo que no resulta extraño que a poco andar del experimento, éste se deje de lado desilusionadamente. No obstante, no parece fácil aprender del fracaso o descubrir las causas del mismo –y pronto se está intentando poner en práctica una nueva moda, sin conocer lo propio ni si las condiciones existentes favorecerán o dificultarán la adopción de las modificaciones ambicionadas en este momento.

Goodyear optó por una vía de mayor lentitud, sin apresuramientos, pero con bases de conocimiento fundadas en una metodología científica, lo que aseguraba que las acciones que se llevaran a cabo estarían convenientemente orientadas y con la información necesaria. A esto hay que agregar la medida de los altos ejecutivos de la empresa, quienes –si bien querían implementar una “Cultura de Calidad Total”, no se ponían como meta cambiar totalmente la cultura preexistente en

Goodyear. Tampoco se hablaba de cambio cultural, sino simplemente de precisar las características culturales de la empresa, detectar las subculturas y determinar el tejido cultural del momento.

Todo esto tenía por finalidad descubrir los elementos que pudieran influir en la aceptación o rechazo de una estrategia deliberada de construcción de la cultura de calidad total. En este sentido, había conciencia en la dirección de la empresa de que una cultura nunca cambia repentinamente, ni tampoco de manera total. Una cultura constituye una amalgama de elementos que, desde cierta perspectiva, pueden parecer incluso contradictorios, pero que están de algún modo integrados. El contenido cultural de la organización se genera a partir de los anudamientos –yuxtaposiciones, convergencias y divergencias, continuidades y discontinuidades– de experiencias compartidas (en torno a jefaturas, espacios físicos, rutinas, modalidades de trabajo, rituales y hechos diversos). Las interpretaciones de estas experiencias y su conservación se manifiestan a manera de recuerdos que subyacen –o se reviven– en las conversaciones y actividades organizacionales cotidianas. Por esto, la cultura organizacional no debe ser confundida con estados subjetivos individuales, puesto que es un conjunto de esquemas de distinción compartido por un colectivo y que define la “forma de ser” de una organización.

Esta “forma de ser” produce –y es producida por– la historia de la organización. Con el tiempo, y de acuerdo con la complejidad que va alcanzando la empresa, algunos de sus grupos internos desarrollan versiones propias tanto de la historia común como de la historia particular del grupo dentro de la organización, que representan historias parciales cuyo conjunto reconfigura la cultura de la organización. En tanto versiones parciales, estas historias pueden ser contradictorias, representando incluso formas de conflicto latente. Se unen, no obstante, por el tema común del cual emana su diversidad.

## EL DIAGNÓSTICO (1989)

*Metodología*

Las técnicas que se empleen para realizar un diagnóstico de cultura organizacional deben apuntar a la facilitación del codiagnóstico, vale

decir que a través de ellas es necesario conseguir la participación activa de los miembros de la organización, no sólo en la entrega de la información relevante, sino, además –y centralmente–, en la interpretación de la información recogida.

La metodología utilizada para realizar el diagnóstico fue una metodología escalonada, que va de lo general y espontáneo a lo particular y dirigido. En ella se produce, por lo tanto, una especificación creciente de temas y contenidos, a partir de los resultados de los instrumentos y procedimientos anteriores. En términos generales, esta metodología es la misma que puede ser utilizada en otro tipo de estudios diagnósticos en la organización. Lo que la particulariza como método para el diagnóstico de una cultura organizacional no es este escalamiento, sino las técnicas empleadas en cada etapa y el énfasis en los factores culturales (Rodríguez, 1992).

#### *Recolección de datos*

La recolección de información se efectuó por distintos medios, complementarios entre sí, con el objetivo de abarcar los diversos aspectos de la cultura de la organización. Éstos fueron:

*Entrevistas individuales.* Se realizaron entrevistas individuales a personas clave de la empresa (informantes calificados), utilizando un esquema de entrevista semiestructurada, y realizadas por un entrevistador y un observador. Estas entrevistas tuvieron una duración aproximada de dos horas cada una.

*Entrevistas grupales.* Con base en los datos obtenidos en las entrevistas individuales, se realizaron entrevistas a grupos de seis personas, a quienes se les hicieron preguntas generales guiadas por una pauta semiestructurada. Se conformaron diez grupos provenientes de las distintas áreas y niveles de la empresa y la duración de las entrevistas fue de aproximadamente cuatro horas por cada grupo.

*Encuesta colectiva.* Se aplicó un cuestionario autoadministrado a todo el colectivo de la empresa, construido con base en los datos obtenidos por los medios de recolección anteriormente mencionados. Esta encuesta se realizó con el objetivo de observar la distribución y representatividad en toda la empresa de los datos ya obtenidos.

*Grupos de diagnóstico y aplicación de otros instrumentos.* Como complemento a los instrumentos anteriores, se conformaron grupos distintos de 20 a 30 personas cada uno, a los cuales se les aplicaron dos pe-

queños cuestionarios y se les enfrentó a situaciones relacionadas con el tema durante una sesión de trabajo de aproximadamente una hora y media de duración.

#### *Instrumentos de medición*

Para la recolección de información se utilizaron tres instrumentos de medición, todos cuestionarios anónimos y autoadministrados de aplicación colectiva. Éstos se detallan a continuación:

*Cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional.* El instrumento estuvo constituido por 90 ítems en forma de juicios o enunciados presentados como expresiones de opiniones, actitudes y valores referentes a distintos aspectos culturales de la empresa. Los ítems fueron presentados como escala de diferencial semántico (desde “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”) ante los cuales los encuestados debieron responder.

*Cuestionario de historias laborales.* Este instrumento consistió en diez historias, o situaciones referidas a diversos temas, ocurridas en empresas, ante las cuales se presentaron tres posibles opciones. Los encuestados debieron expresar su opinión ante algunas preguntas relacionadas con cada situación, eligiendo una de las opciones presentadas.

*Cuestionario de valores descriptivos.* Se presentaron 29 afirmaciones que expresan valores relacionados con la empresa. Los ítems debieron responderse eligiendo una de las opciones presentadas: si estos valores eran: a] aceptados; b] rechazados, o c] deseados por las personas que trabajan en Goodyear. En forma paralela, debieron realizar lo mismo, pero en cuanto a su propia opinión.

#### *Muestras*

Las muestras utilizadas en el estudio fueron las siguientes:

*Entrevistas individuales.* Para las entrevistas individuales, las personas seleccionadas se eligieron en conjunto con la empresa, con base en criterios de representatividad, antigüedad en la empresa, área, nivel jerárquico y manejo de información, entre otros. Fueron realizadas 23 entrevistas en total.

*Entrevistas grupales.* Se conformaron diez grupos de seis personas

cada uno, en los cuales se utilizaron los mismos criterios de selección de las personas entrevistadas individualmente. La distribución fue la siguiente: dos grupos de nivel operacional, dos grupos de nivel administrativo, un grupo de gerentes antiguos (Insa), un grupo de gerentes nuevos, un grupo de gerentes nuevos y antiguos, un grupo de profesionales nuevos, un grupo proveniente de la ex Planta Nylon, de distintos niveles, y un grupo proveniente de Insa de distintos niveles.

*Encuesta colectiva.* El cuestionario de Diagnóstico de Cultura Organizacional se aplicó al colectivo de la empresa. En dos días se efectuó la aplicación colectiva en grupos de no más de 40 personas, con un día de por medio, para así evitar el rumor entre los encuestados. En total se recolectaron 608 cuestionarios válidos (72% del universo total de la empresa). La distribución según áreas y niveles de esta muestra se representa en la tabla 1.

*Diagnósticos grupales y aplicación de cuestionarios.* Se conformaron cinco grupos de aproximadamente 30 personas cada uno. Los integrantes de cada grupo fueron seleccionados con base en los mismos criterios utilizados en las entrevistas. A su vez, se evitó que los seleccionados hubiesen sido entrevistados previamente. Los grupos se constituyeron con base en el área de pertenencia, y así se formaron dos grupos generales, dos grupos operacionales y un grupo administrativo.

TABLA 1  
MUESTRA POR ÁREAS Y NIVELES DE LA MUESTRA DE QUESTIONARIOS VÁLIDOS

Área	Niveles			No. cont. el nivel	Total
	Gerencial	Adminis- trativo	Operación		
Producción	42	36	379	16	473
Finanzas	10	39	5	0	54
Relaciones industriales	6	8	3	0	17
Ventas	3	2	0	1	6
Cuarta división	3	16	23	2	44
No contestan el área	0	0	11	3	14
Total	64	101	421	22	608

## ASPECTOS GENERALES

En 1989, Goodyear-Chile representaba la última versión de un proceso seguido por un colectivo social cuyas fases pueden resumirse como: *a*] la fundación de una fábrica productora de neumáticos en Maipú, en el mismo lugar de la actual planta, *b*] su posterior socialización, *c*] el correspondiente periodo de control estatal, y *d*] venta a sus actuales propietarios. Este proceso está marcado por sucesos que la misma memoria cultural contribuye a precisar: *a*] etapa Insa, *b*] etapa Intervención, *c*] etapa Corfo-Insa y, finalmente, *d*] Goodyear. Cada una de ellas aportó formas para el "ser" organizacional que se fueron yuxtaponiendo, algunas tan perfiladas que merecen denominaciones propias: la "Cultura Insa"; la "Cultura del temor"; la "Cultura Planta nylon"; la "Cultura transnacional", y la "Cultura Goodyear".

Por cierto, no todos los miembros de la empresa participaron de las experiencias de las cuales surgieron las "culturas" internas de Goodyear-Chile, pero todos llegaron a saber de ellas, explicando e interpretando muchos hechos del momento a partir de este conocimiento.

### Cultura chilena

La empresa se encuentra inserta en Chile y sus trabajadores sustentan algunas características que son propias de los trabajadores chilenos. Este hecho, evidente para cualquier empresa chilena, es de especial interés en una organización que —como Goodyear-Chile— debe responder no sólo a las características propias de todas las organizaciones del país, sino que además debe orientarse por criterios internacionales, representativos de la organización transnacional de la que es filial. En 1989 resultaba, entonces, de particular importancia tomar en consideración estas particularidades si se quería provocar en la empresa un cambio cultural, como el de poner en funcionamiento un programa de calidad total.

Las características culturales propias del trabajador Goodyear que fueron detectadas en el diagnóstico hecho en 1989 en esta empresa son:

*Paternalismo.* Los trabajadores tienen en Chile valores paternalistas que implican la búsqueda por establecer con las autoridades una relación amplia, que va más allá de lo meramente contractual: las jefaturas deben protección, apoyo, ayuda a las familias y reciben a cambio lealtad.

*Respeto.* Éste es un valor de gran importancia para los trabajadores. Las relaciones interpersonales deben estar marcadas por el respeto, por la consideración del otro en su calidad de persona. Las relaciones jerárquicas deben, también, caracterizarse por el respeto. Este respeto se evidencia en el trato, en el saludo, en el mantenimiento de los formalismos sociales. El paternalismo sin este componente de reconocimiento sería muy cercano a la servidumbre, de tal manera que el respeto es una dimensión muy estimada por los trabajadores chilenos.

*Timidez.* El trabajador chileno se caracteriza además por la timidez. Éste es también un rasgo cultural que permite diferenciar al chileno de otros pueblos. Esta timidez se expresa como temor al ridículo, temor al fracaso y, por lo mismo, un alto nivel de autoexigencia.

*Individualismo.* El sistema educacional chileno ha impreso una fuerte dosis de individualismo en los chilenos. Puesto que esta característica se encuentra relacionada con la educación, es más claro este individualismo en las personas que han alcanzado mayores niveles educacionales. Sin embargo, incluso en los sectores de menores niveles de escolaridad, puede descubrirse un fuerte individualismo, que puede ser solidario, pero sin perder su centro individual.

Estos cuatro componentes en la cultura laboral chilena se encontraban presentes en Goodyear-Chile de 1989, como se verá más adelante. Sin embargo, la cultura de la empresa no era sólo resultado de esta cultura nacional, puesto que tenía, además, otra importante vertiente.

### *Cultura transnacional*

Un importante componente que permitía ahondar en la cultura Goodyear-Chile estaba dado por su carácter de empresa transnacional. Este hecho se proyectaba en aspectos culturales importantes, tales como interpretaciones, orientaciones, significaciones y valores surgidos de una práctica local, pero cuyo horizonte de referencia estaba fuera del medio nacional y que daba cuenta de la configuración de una cultura transnacional modelada, apropiada y transmitida por quienes trabajaban en Goodyear-Chile en 1989.

No debe entenderse que la cultura organizacional haya correspondido al carácter transnacional de la empresa en sí, en su sentido formal, organizacional o estratégico, ni al estilo cultural propuesto por

su planta matriz en Estados Unidos. Es la interpretación de tales condiciones –algunas imaginarias y otras resultantes de la experiencia propia– hecha por miembros locales, es decir, por trabajadores chilenos, la que debe ser considerada en este punto. Lo importante es que estas interpretaciones –en las que se entrelazan experiencias con emociones, hechos reales con imaginarios– constituyen el telón de fondo que apoya o rechaza, canaliza o reinterpreta, potencia o aminora, las propuestas de cambio organizacional en que pudiera estar empeñada la compañía.

En 1989 la condición de empresa transnacional impregnaba la Cultura Goodyear-Chile, en forma más precisa, de las siguientes características:

1. Los trabajadores chilenos, independientemente de su nivel –operativo, administrativo o gerencial– tenían por núcleo (percibido) de la empresa no las oficinas de su presidencia local sino las de Ohio (Estados Unidos), específicamente la ciudad de Akron, en donde está la planta matriz de Goodyear (ciudad que muchos gerentes de la empresa conocen y a la cual definen coloquialmente como “la ciudad Goodyear”). De ese núcleo se extienden brazos: los representantes para Sudamérica y a nivel local los “gringos”, que ocupan “naturalmente” la presidencia y vicepresidencias de la filial chilena. Son los legítimos “dueños del negocio” en tanto permanezcan como representantes del núcleo.

Las actividades cotidianas durante la permanencia en la planta refuerzan permanentemente esta dependencia externa. En un ambiente hispanohablante, el inglés es un valor organizacional, la estructura interna de la empresa se rotula en ese idioma: en todos los niveles, hasta los operarios pueden designar sus cargos en inglés. Es, incuestionablemente, el lenguaje de la compañía.

El grupo representado en Chile por los “gringos” –los altos ejecutivos– tenía, hacia 1989, una imagen difícil de perfilar. Influye en ello el que se les vea poco. Entre los profesionales existe como privilegio mantener esos contactos, se sienten como si “rindieran los exámenes” que determinan sus carreras futuras en la empresa. Atribuyen a estos altos ejecutivos una importante cuota de poder que traspasa sus conocimientos técnicos y las jefaturas específicas que desempeñan. Se comunican con ellos –orgullosamente– en inglés. El resto de los niveles apenas tiene contacto con ellos, pero no los desconoce, los sabe presentes, trabajando para la empresa y para los objetivos que les fueron asignados en la casa matriz.

Estas percepciones tienen relación con el revestimiento impersonal de las grandes propuestas de cambio, la sensación de no ser partícipes en su confección y la actitud receptiva como única posibilidad efectiva de acción. En este sentido, el manejo de los símbolos organizacionales es percibido como explotado incorrectamente, como impuesto y contaminado con declaraciones ajenas a –o que al menos no toman en cuenta– las realidades locales. Lo importante es su adopción en la forma más rápida y evidente posible, aun cuando las nuevas políticas se supongan transitorias, como lo indican experiencias pasadas.

2. La cultura de los miembros de Goodyear-Chile es sensible a los cambios, cree en ellos y busca anticipárseles y adaptarse –al menos en la forma– prontamente. Pero su acogida no es neutral. Los trabajadores, especialmente los profesionales, perciben algunas demandas como excesivas, desmesuradas, y a la empresa local como centro de experimentación, de prueba, de nuevos programas diseñados por la compañía en su casa matriz. Por ejemplo, el de la Estrategia de la perfección.

Si bien algunos cambios pueden ser percibidos como desmesurados, la acción asumida en su recepción e implementación no es negativa. Para muchos, las nuevas iniciativas son desafíos, barreras que franquear, ponen todo de su parte en su implementación y fuerzan a sus unidades en torno a estas metas. Incluso intentan anticiparse a las nuevas demandas o sobrepasar las actuales. Para ellos, la “cultura popular Goodyear-Chile” ha acuñado apelativos tales como “los gringos chilenos”, “sobreejigidos y sobreejigentes”, “más papistas que el Papa”, y son reconocidos, pero no apreciados.

3. La sensación de sentirse sobreejigidos no se expresa únicamente como dependencia, pasividad o fatalismo. Es elaborada, por parte importante de los trabajadores, en una imagen corporativa muy positiva, “como una prueba de la confianza que tienen en nosotros”. “Si bien dependientes y siendo una planta chica (en comparación), estamos muy bien”, “somos un modelo para el resto”. Este autoconcepto es reforzado con la suposición de que Goodyear-Internacional ha premiado a Chile con sus “internacionales”, es decir, ha promovido a algunos de sus ex ejecutivos locales para cumplir misiones similares –o de más alta responsabilidad– en plantas extranjeras, con lo que han pasado a ser los “héroes locales”. Estos “internacionales” son el grupo de referencia para muchos profesionales, una imagen que moldea sus propias aspiraciones.

### *Cultura del temor*

En el recuerdo de sus trabajadores, la llegada de Goodyear como propietaria de la planta (1978) dejó huellas traumáticas: esgrimiendo el criterio de “eficiencia” –término que actualmente tiene fuertes connotaciones negativas para el trabajador chileno– es decir, “menos personal pero mayor producción”, se procede a la eliminación masiva de personal. La masa laboral queda reducida en un par de meses a dos tercios de la original. Esta decisión afectó con toda fuerza y dramatismo, pues si bien se tenían experiencias anteriores de despidos masivos en la planta (1973), la administración estatal precedente, a cargo de un coronel de ejército, había hecho primar en el último tiempo la estabilidad laboral por sobre la rentabilidad. De allí que con la llegada de Goodyear se “vuelve a perder la confianza”, entendida como la tranquilidad y estabilidad en el empleo.

A todo ello se le añade un importante factor: la aparente ausencia de criterios –nótese que la demanda implícita de los trabajadores no era por criterios legítimos, sino sencillamente por criterios– por lo que “la gente andaba nerviosa, aun cuando lo estuviera haciendo bien”. En un momento, se recuerda, se echó por número (cuotas por departamento), Relaciones Industriales no daba abasto, los “sobres azules” se dejaban los viernes. No había tiempo para las explicaciones, “incluso había sobres sin nombres y no se sabía a quiénes pertenecían”. “Hubo ocasiones en que se entregó un sobre a la persona equivocada y, después de que ésta se había hecho el ánimo le decían: no es para ti.” Esto duró más de seis meses y “dejó heridas”. Un proceso similar se repitió cuatro años después (1982), cuando “se hizo una limpieza a fondo” de los trabajadores. Posteriormente se advierte la dureza al aplicar estrictamente la legislación laboral. Cuando las leyes permitieron apretar, apretaron: “anduvimos como loros en el alambre... hasta 1984”.

Todos estos procesos fueron acompañados por esfuerzos para mantener la tranquilidad laboral: cursos, monitores que explicaban. “Los que se quedaron fueron siempre los mejores.” Se hizo comprensible la idea de los despidos: hacer una empresa sana, competitiva, de excelencia. “Se ha mejorado la calidad de las personas.” “Dejaron la gente justa y se hizo la pega con mucho menos gente.”

Así, los que sobrepasaron las etapas difíciles se sintieron como productos de una depuración: “Esto es porque hemos debido perfeccionarnos, luchar por un lugar en la empresa, dar el máximo.”

Estos episodios no sólo permanecen en la memoria de quienes fueron testigos de la experiencia; son conocidos por todos los trabajadores con independencia de niveles y de antigüedad. Es el conocimiento contribuyente de lo que llamaremos la Cultura del temor, componente parcial pero decisivo de la Cultura Goodyear-Chile en el año 1989.

La característica que resalta en Goodyear-Chile en 1989 es el temor. Se trata de una cultura organizacional donde hay mucho temor. La tendencia predominante en la gente es el miedo. Esto tiene raíces en la historia de despidos de la empresa y se potencia porque se ve a Goodyear-Chile como una excelente fuente de trabajo. Frente al despido hay una sensación de fatalismo, de impotencia, de resignación. Algunas frases que fueron dichas en las entrevistas individuales o grupales permiten ejemplificar esto: "Siempre le pido a Dios saber antes de que me despidan, para irme yo"; y "el despido es como morir un poco". Una frase extraída textualmente de una entrevista grupal fue utilizada en la encuesta. La frase en referencia era: "En esta empresa el despido es como la muerte: sabemos que va a llegar, pero no cuándo nos va a tocar."

El 63% de los encuestados se manifestó de acuerdo con la frase, lo que demuestra la sensación de fatalismo, de falta de control sobre el despido que tenían los trabajadores de la empresa.

Esta falta de control queda fundamentada en la sensación de arbitrariedad que han dejado los despidos. En las organizaciones racionalizadas, en general, es posible que los trabajadores tengan cierta capacidad de predicción sobre los despidos, al conocer los planes futuros de racionalización, expansión y reducción de la empresa. A esto se agrega la capacidad de manejo del propio futuro que tiene un trabajador que, conociendo los comportamientos deseados por la organización, puede conseguir un considerable margen de seguridad al saber que no ha incurrido en ninguna causal de despido, que no ha cometido errores. Sin embargo, en Goodyear no quedaba ni siquiera esa sensación: "En Goodyear es posible 'caerse' alguna vez [cometer alguna falta] sin que llegue un castigo."

En Goodyear es posible cometer errores sin recibir castigo alguno. Un 71% de los encuestados manifestó que esta situación ocurre en la empresa.

Esta falta de castigo por los errores, unida a lo imprevisible de los despidos, reafirmaba la sensación de arbitrariedad que éstos tenían y justifica el que los miembros de Goodyear-Chile se sintieran iner-

mes, indefensos frente a la empresa. Es posible, así, entender la comparación que se hacía en Goodyear entre el despido y la muerte.

Si bien los que quedaron después de las exoneraciones masivas se siguieron esforzando al máximo, nunca se recuperó la seguridad. Cada cierto tiempo nuevos despidos traían al presente la precariedad de su posición. Esta percepción formaba parte de las premisas culturales de la organización; nadie estaba seguro: "En cualquier momento se puede prescindir de uno, es lo más fuerte... no se ha superado."

Estas amargas experiencias eran motivo de permanente reflexión para quienes las vivieron de cerca, y formaban parte de los más importantes capítulos de la historia de la compañía que se contaban a los recién llegados. Estas impresiones repercuten hasta el momento del diagnóstico de 1989, especialmente cuando se activan dos señales: *a*) reestructuraciones o cambios en las políticas globales de la empresa —como fue el caso con la introducción de la Cultura de Calidad Total—, y *b*) la actividad sindical.

Por ejemplo, en algunas áreas la implementación de la Estrategia de Perfección fue recibida con mucha inquietud. Se comentaba que si bien ésta iba a hacer a la empresa mucho más eficiente, en lo personal implicaba que se iba a necesitar menos gente. Esto generó temor y preocupación. Por otra parte, nunca se dijo de manera abierta que no debía haber temores. El temor ha sido percibido claramente como un instrumento que acompaña y asegura el éxito aparente de toda innovación, pues: "Discutir una orden puede significar ir a la calle."

En el plano gremial, los despidos apartaron de los sindicatos a la gran masa de trabajadores, e incluso, durante algún tiempo, de toda actividad extralaboral. La idea era dedicarse a trabajar y cuidar las "pegas" [el trabajo] a como diera lugar. "El sindicato tiene aún poca gente porque la gente siente que a los jefes no les gusta, se sienten presionados." Hay quienes opinan que "hubo un intento deliberado de la empresa por acabar con el sindicato". Pero, "los cambios laborales quizás signifiquen que la gente se organice y pueda decir todo".

En las entrevistas se advertía rápidamente que la gente tenía miedo —especialmente los que vivieron la experiencia anterior. Como más de alguna vez se expresó: "Dar a conocer opiniones es ir en contra del sistema. Pueden ser mal interpretadas." Frente a lo negativo, las opiniones eran más breves, se prefería "tirar flores", adivinando las intenciones del interlocutor. Esto se daba en general. La cultura del temor tenía aquí su aspecto más disfuncional, no permitía tener acceso a las opiniones reales, a lo que realmente se pensaba: "Los jefes

informan hacia arriba de lo bueno, pero no de lo malo, sobre todo si esas cosas escapan de sus manos." Un ejemplo conocido lo constituía el ocultar los accidentes de trabajo.

La pauta a seguir indicaba que "uno no debe ser conflictivo..., no se puede discutir una orden". Este consejo era rápidamente transmitido a los recién llegados. Con ello se desvirtuaba decisivamente la estrategia participativa propuesta en los marcos de la Calidad Total.

### *Imagen corporativa de la cultura Goodyear-Chile*

En una empresa moderna como Goodyear, con un alto grado de diferenciación y especialización en sus operaciones internas, cuesta vislumbrar un involucramiento común para todos los miembros en torno a la organización.

Las imágenes corporativas del personal se organizaban de acuerdo con su posicionamiento en la estructura formal e informal de la empresa y de sus experiencias de ingresos y promociones. Cuando se abordaba el tema corporativo la respuesta probable era: "Sí... se dice [habla] de la familia Goodyear, pero...", y se empezaban a entrecruzar las condiciones de pertenencia cortadas por las historias laborales del interlocutor. En este punto aparecían como relevantes las distinciones Insa y Corfo-Insa ya no como etapas, sino que como estilos culturales –subculturas– que hasta 1989 todavía percibían con fuerza.

### *La cultura Insa*

El periodo Insa era recordado por muchos con nostalgia: "Antes la gente en Insa tenía de todo." "Todos nos conocíamos y éramos amigos en los tiempos de la Insa. En Goodyear hay gente que no se ve nunca. En Insa trabajaban en la Planta familias enteras. Si el funcionario era bueno, sus parientes también debían serlo." En el fondo, se sentían como una gran familia. Sus rasgos más relevantes: el paternalismo y la abundancia.

Insa era paternalista y tenía las condiciones para serlo: "Fui contratado por un ejecutivo con el objeto de reforzar el club deportivo de la empresa. Esas actividades me llevaron a gozar del apoyo de las jefaturas, lo que me permitió posteriormente seguir estudiando y tomando cursos." Insa se asociaba con la abundancia: "Cuando esta em-

presa era Insa, se ganaba mucha plata y la labor social era inmensa."

Esa imagen, parte real y parte imaginaria, era el telón de fondo sobre el cual se evaluaban todos los cambios positivos que en 1989 propugnaba la compañía: la vuelta a "la mamá Insa". La idea era recuperar, volver al nivel: "Hubo un momento en que se destruyó todo lo logrado, ahora se está tratando de recuperar."

Los esfuerzos y cambios no se veían, por lo tanto, orientados hacia el presente o el futuro, sino hacia el pasado. Por cierto, había una comprensión racional acerca de las condiciones de posibilidad que permitieron que, efectivamente, General Insa fuera una empresa privilegiada: su condición de monopolio y la fijación de precios del producto con base en los costos. Así, se entendía que "la empresa podía darse el lujo de ayudar a su gente... Ahora, *creo* que es muy difícil por la competitividad del mercado." Esta sensación de gasto, de consumo ostentoso, de derroche, es altamente coincidente con una cultura paternalista semejante a la propia de la Hacienda, que supone que hacia adentro de la organización se dan relaciones personalizadas, familiares (Macera, 1977), en las que las prestaciones y contra-prestaciones tienen un cierto carácter gratuito, de lealtades comprometidas, en las que el agradecimiento es un valor que opera como móvil tanto para hacer un servicio como para sentirse obligado a devolverlo, de manera difusa –no específica– temporalmente y también en términos del tipo y monto del servicio y de su retribución (Luchmann, 1976). Es fácil y no es equivocado relacionar culturalmente esta sensación de gasto tan altamente valorada con la importancia de la fiesta como una suerte de *potlatch* (Mauss, 1971) en el que el hacendado debía agasajar a sus inquilinos.

Pero General Insa no solamente dejó las reivindicaciones laborales orientadas hacia el pasado. También marcó un tipo de liderazgo basado en la jerarquía, en las relaciones de autoridad y autocrático en el trato: "Se entregaban casas, pero no se saludaba." Un estilo muy adaptado a las escasas exigencias que le imponía el ambiente. Modalidad muy cercana al patrón cultural nacional, pero abiertamente disfuncional con estrategias de trabajo en equipo, responsabilidades compartidas, autonomía e independencia en las decisiones.

Este grupo de personas recordaba con nostalgia a la empresa que fue: se hablaba, además del paternalismo y de la abundancia, de la "sensación de gasto", que hacía que los miembros de Insa se sintieran perteneciendo a una empresa que todo lo podía y en la cual era un privilegio trabajar. En 1989 había todavía personas que se sentían

identificadas con Insa y se decía de ellas que “aún tienen puesta la camiseta de Insa”.

Los representantes de esta cultura tenían un alto concepto de sí mismos, para ellos primaba el hecho de que tenían la camiseta de la empresa puesta: “Somos como los padres de aquí... A la gente nueva no le importa la empresa, no han sufrido lo que nosotros hemos sufrido.”

Las principales características de los ex Insa eran la alta experiencia, el estilo autoritario en las relaciones de poder (que se expresaba en jefaturas muy dominantes y poco participativas y en subordinados muy sumisos), la importancia concedida a la jerarquía y la búsqueda de relaciones de corte paternalista. Los operarios ex Insa eran, además, receptivos y orientados hacia el pasado, es decir, nostálgicos.

Desde el punto de vista de las potencialidades de este grupo para involucrarse en un esquema de calidad total, se podía decir que, aunque fuera un grupo orientado hacia el pasado, lo que indicaría una cierta renuencia a los cambios, estaban habituados a adaptarse e involucrarse efectiva y afectivamente en los cambios y proposiciones provenientes de la jerarquía. Esto significa que no era de esperar una oposición de este sector a la implementación del esquema de Cultura de Calidad Total. Por el contrario, se esperaba su cooperación, aunque no siempre fuesen entendidos con claridad los objetivos esperados con el cambio por la jerarquía.

#### *La cultura Planta Nylon*

El caso de la gente de “Planta Nylon” era paradójico. Quienes laboraron en esa planta la recordaban como una empresa modelo, llena de condiciones tecnológicas y formas de relaciones laborales del tipo moderno: personal joven, profesionalizado, participativo, competitivo y altamente eficiente. Modelo que se asumía como similar al que posteriormente introdujo Goodyear.

No obstante, cabe señalar que Planta Nylon tuvo una existencia independiente muy breve, pues a poco andar fue “tomada” por sus trabajadores. Como punto de referencia concreto, entonces, era una ilusión.

Probablemente, la imagen paradigmática de Planta Nylon provenía de un mecanismo de defensa de los pocos trabajadores que a su cierre fueron ubicados en Goodyear (1982), y la competencia de

su personal era el argumento que justificó o autojustificó su incorporación al momento en que Goodyear desvinculaba parte de su personal, “la gente pensaba que les íbamos a quitar sus pegas”. “Cuando llegaron los de la Nylon eran muy regalones, venían con sus jefes...”, venían dispuestos a todo.

No obstante su escaso número, dentro del personal, los ex Planta Nylon eran percibidos y se percibían a sí mismos como un grupo distinto, una suerte de cofradía exitosa, un grupo en ascenso “que poco a poco va tomando el control de las cosas...”.

Las características de este grupo eran la profesionalización, la competitividad y el interés por la participación. Los operarios provenientes de la Planta Nylon eran definidos como eficientes, pero “puntudos”, es decir, seguros de sí mismos hasta el extremo de ir más allá de lo que se esperaba de su posición jerárquica.

En términos del potencial que en 1989 tenía este grupo para involucrarse en un intento de implantación de una Cultura de Calidad Total (TQC), era posible esperar de ellos una buena incorporación, pues el esquema de Calidad Total podía resultar coherente con su propio estilo de relación.

#### *Nuevos y antiguos*

La distinción entre “nuevos” y “antiguos” se mezclaba en la cultura Goodyear-Chile de 1989 con dos variables: antigüedad en la planta y estilo de trabajo. Ambas variables no estaban necesariamente asociadas. Ejecutivos que llevaban largos años en la planta podían ser “modernos” en lo que respecta a su forma de gestión y a su capacidad de incorporación en las nuevas estrategias de la empresa. Gerentes jóvenes, recién ingresados, podían ser “antiguos” por su acomodo personal a formas de trabajo y relaciones autoritarias.

Los antiguos se sentían con la experiencia, habían sobrevivido en la empresa y por lo tanto estaban dispuestos a aceptar nuevos cambios, aun cuando no tuvieran plena confianza en ellos. A nivel operacional se asumían como los que “tienen la camiseta puesta” por la empresa, manejaban muy bien el circuito cultural de las lealtades. A nivel ejecutivo eran los más paternalistas, alimentan las lealtades, pero tendían a concentrarse más en aspectos técnicos de la producción que en temas de la gestión organizacional.

Los nuevos, por su parte, eran más preparados técnicamente. Su

tendencia era al establecimiento de vínculos contractuales, con una separación más tajante que los anteriores entre la vida laboral y la personal. No tenían temor a los cambios, pero su interés en ellos sólo tenía relación con los beneficios personales que les pudieran aportar. Si el mercado fuera más abierto, gran parte de esta gente (operarios) podría irse a otros empleos. Los retenía el sueldo, pero no estaban muy motivados, porque no veían oportunidades claras de proyección. Tenían a su vista un techo que no podían sobrepasar: "Se está produciendo una apatía entre los jóvenes y gran resistencia a involucrarse más allá de lo contractual."

Esta falta de proyección era transmitida por los antiguos, que contaban las posibilidades que ellos encontraron en los tiempos de Insa y que fueron abortadas con los criterios técnicos -de "cartones".<sup>2</sup> "Cuando llegué, la mayoría de los jefes habían sido operarios antes. Incluso un gerente partió prácticamente barriendo pisos. No existía el que llegó como jefe. Eran autoridades legítimas reconocidas por la gente."

A modo de resumen, los antiguos tenían la experiencia, pero también el temor frente a lo nuevo, aunque -debido a la inestabilidad laboral sentida en Goodyear-Chile- eran personas dispuestas a aceptar todos los cambios propuestos. Su motivación era más solidaria que la de los nuevos, pero ante el riesgo de despido se volvían individualistas: la historia de despidos de la empresa les había dado motivos suficientes para esto.

Los nuevos, en cambio, eran más preparados formalmente. Tenían mayores niveles de escolaridad. Establecían vínculos contractuales "modernos" con la empresa. Separaban claramente el ámbito del trabajo del ámbito de la familia. No tenían temor por el cambio, pero sólo les interesaba involucrarse en cambios que significaran beneficios personales para ellos. Su motivación era individualista y contractual.

### *La Cultura Goodyear-Chile*

Un importante aspecto de toda cultura organizacional se refiere a las imágenes y percepciones acerca de la organicidad o idea de conjunto de la organización que subyace a la diferenciación interna en divisiones, departamentos, unidades y niveles. La cultura organizacional representa los ejes que dan cuenta de una totalidad o, visto desde la

<sup>2</sup> Se hablaba de "cartones" para referirse a los diplomas universitarios.

perspectiva de los miembros individuales, la coherencia global de sus actividades parciales. Para ello, los medios de que se dispone son culturales y pueden ser traídos desde el ambiente mayor que rodea a la empresa (patrones culturales nacionales) o ser inducidos por la empresa como parte de sus estrategias de involucramiento corporativo para sus miembros.

Si bien hacia 1989 los miembros de Goodyear tenían una clara percepción de los esfuerzos que hacía la empresa para generalizar una filosofía propia de la compañía basada en la Cultura de Calidad Total en el marco de una organización participativa, se estaba aún distante de su internalización. Pero los efectos de su introducción habían originado la puesta en evidencia de una acentuada pérdida del perfil corporativo de la empresa, lo cual se percibía relacionado con los siguientes factores:

1. Los rápidos cambios en los modelos organizacionales propuestos para la gestión interna de la empresa aún no habían sido convenientemente internalizados.

2. El personal no compartía sus grupos de origen y de referencia. Muchos trabajadores de Goodyear eran, hasta 1989: "ex-Insa", "ex-Planta Nylon" o de ninguno de ellos: "los nuevos".

3. Las grandes crisis de la planta habían sido siempre resueltas con despidos masivos. Ello dificultaba un apego sostenido del personal con respecto a la empresa, a sus dueños "de turno" y a la confianza necesaria para asumir nuevos compromisos.

4. La ausencia (visible) de un referente competitivo local, que pudiera ser percibido como amenazante contribuía a desperfilar una imagen corporativa que podría haber surgido ante una amenaza visualizada en forma concreta.

Así, ante la rapidez y urgencia de los cambios propuestos, muchos miembros de la organización parecían manejarse mejor en el marco de formas más tradicionales en las que primara la imagen de un "patrón", "dueño" o "coordinación central" de donde todo dependiese en última instancia.

Quienes parecían resentirse más con la ausencia de un centro ordenador y visible del cual emanasen las políticas era el personal de profesionales. Éstos sentían la carencia como un déficit para contar con visiones orgánicas de conjunto. Para estos ejecutivos, Goodyear-Chile podía ser concebida como una sumatoria de unidades. Así, la ausencia de coordinación pasaba a ser tema de queja recurrente: "Cada División es un feudo..."; "No se colocan de acuerdo..."

Las departamentalizaciones y los espacios de autonomía que allí disponían eran evaluados como negativos para el interés global, especialmente porque con ellos se fomentaba una monopolización de información imposible de superar, puesto que “falta una definición clara de la filosofía de la empresa...” y el marco de competitividad en el que situaban a los distintos departamentos.

Estas críticas se subsanaban, con mayores o menores dificultades, en la operatoria misma de la empresa, sobrecargando la comunicación, pues las actividades debían confluír en la elaboración de productos concretos. Pero estas carencias sí tenían importancia a la hora de introducir cambios, porque entonces de una u otra manera, las iniciativas se interpretaban dentro de un marco tradicional.

Lo que se sentía como positivo para el interés de la empresa era presentado a través de figuras aglutinantes, “héroes” llenos de virtudes personales, verdaderos representantes “de lo que debería ser...” y que inevitablemente eran pensados como buenos padres y guías seguros. Por ejemplo, una de las políticas que Goodyear-Chile quería poner en práctica: la participación laboral y la preocupación por las personas, era asociada por los trabajadores con determinados ejecutivos, a cuya gestión se atribuían estas iniciativas. También las propuestas fallidas o abortadas se imputaban a las personas y no a las políticas globales.

A nivel operativo, el tema era trabajado de una manera más concreta. Para los trabajadores, la imagen de jefe y supervisor directo formaba parte de su cotidianidad y por lo tanto no se hacía cuestión de este punto. La corporatividad se refería a las relaciones asistencialistas que con ellos tenía la empresa o sus directivos superiores, “preocupados por uno...”, es decir, por los beneficios. La imagen corporativa cerraba filas en torno a una empresa que era querida en relación directa con los beneficios que entregaba, los cuales, a su vez, eran permanentemente enfrentados a una comparación con el mercado y con las posibilidades de obtener otros empleos. En este aspecto, el nivel operativo y especialmente los “nuevos” manejaban pautas absolutamente modernas. Su compromiso estaba en relación directa con los beneficios, ventajas y costos alternativos. Por ello, para este grupo el tema organizacional giraba en el eje “nosotros” o la “empresa”, intereses propios e intereses de otros. Tema que tenía relación directa con el perfil individualista característico del trabajador chileno.

Como se señaló, estas imágenes corporativas tenían un papel en el momento de introducir los cambios. En este punto cabe señalar que

un componente importante en la cultura organizacional de Goodyear-Chile del año 1989 era la disposición de sus miembros para involucrarse en iniciativas que implicasen modificaciones a las rutinas y estilos vigentes, aun cuando era evidente que no tenían una confianza total depositada en ellos.

Los trabajadores, en ese momento, distinguían en forma nítida dos grandes tipos de cambios: los referidos a la esfera tecnológica y que se proyectaban en los productos finales de la empresa, y los que correspondían al nivel de la gestión y organización del trabajo y relaciones humanas internas.

Los cambios tecnológicos eran rápidamente aceptados e incorporados. La computación, por ejemplo. Había clara conciencia que ellos redundaban en eficiencia y mayor producción. Estaba claro que eso es lo que se esperaba de una fábrica, las reglas eran aumentar y mejorar la eficiencia. El personal corría junto a los cambios tecnológicos, se esforzaba, preparaba y entrenaba. Aparentemente no había desfases, el entrenamiento era efectivo. Pero no era fácil “mantener el tranco”. Una nueva generación –de profesionales– había empezado a hacerse cargo de las jefaturas, originando una fuerte tensión que hasta 1989 parecía ir en favor de los “nuevos”, que iban desplazando a “los viejos”. Pugna que se traducía, por quienes la observaban, como la lucha entre la “experiencia y el amor a la camiseta” contra la “especialización, capacidad de aprendizaje e impersonalidad”. Su caricatura eran la posesión o no de “cartones”. Diplomas que también colocaban en competencia entre sí a los profesionales. La generación de profesionales jóvenes era percibida, en general, en forma positiva incluso en los aspectos humanos, “son más abiertos...”, pero eran una amenaza real. Los no profesionales sentían “su techo más chico”. Las experiencias de promoción desde el nivel de operario o de administrativo al de jefaturas (que existieron en el pasado), en 1989 se veía difícil, lo que constituía una fuente de frustración para los “experimentados” y para el nivel operativo.

Sin embargo, también los profesionales jóvenes se veían limitados hacia arriba, “no podemos cambiar mucho...”. Sus logros se centraban en la eficiencia. Mantenían buenas relaciones humanas pero no estaban comprometidos con ellas, ellos también eran vulnerables a las decisiones superiores. Su mentalidad era moderna.

Otra cosa eran las percepciones y expectativas en torno a los cambios organizacionales. Una peligrosa asociación se tejía entre medidas de relaciones humanas y reorganizaciones de la empresa (despi-

dos). En este punto había una cultura del cambio que surgía de experiencias dolorosas.

Un 88% dijo que la credibilidad de los proyectos dependía de que los jefes se comprometieran con ellos. En consecuencia, aunque existiera una disposición favorable al cambio entre los trabajadores de Goodyear-Chile, faltaba confianza en el compromiso que las jefaturas pudieran efectivamente demostrar con este cambio intentado.

En lo referido a relaciones humanas o modelos organizacionales y participativos, los cambios eran siempre parciales y repercutían en un escepticismo generado no por las posibilidades de hacerlos, sino que por la voluntad de llevarlos efectivamente a cabo y por desconfianza en las reales intenciones de quienes los propugnaban. Es por ello por lo que siempre aparecía la necesidad del ejemplo, el "que todos los hagan... especialmente los jefes...". "¿Cuándo los de arriba están en estas cosas?"; esto chocaba con quienes eran percibidos como los virtuales dueños: "los gringos en Chile", quienes, por lo general, no ejemplificaban estas políticas a nivel general. Por ello, el personal si bien estaba dispuesto a participar en todas las experiencias que le fueran "impuestas", no se involucraba en un 100%. No había resistencia pero tampoco entusiasmo. Una imagen reiterativa era la del ejemplo: los compromisos propios dependen de los de otros. Específicamente de los jefes. La imagen era "la gente cree lo que ve".

Así, la demanda tomaba formas críticas: "Es necesario que los gerentes se involucren más con la gente. Podría mejorar mucho Goodyear. Los extranjeros deberían meterse más en la planta."

Estas actitudes habían configurado patrones de respuestas frente a los cambios que ya estaban relativamente estandarizados, especialmente entre los administrativos, profesionales y jefaturas, como los que se indican a continuación:

1. Era de moda estar con los cambios (cualesquiera que sean), también lo era desconfiar de ellos. Lo más apropiado y, por lo mismo lo más acostumbrado, era "aparentar".

Por ejemplo, a un tercio de los trabajadores le gustaban las actividades deportivas de la empresa, a otro tercio le eran indiferentes y el resto se veía obligado a participar. Pero nadie decía que no le gustaban, aunque confidencialmente se refiriesen críticamente al sobrecargo de actividades extralaborales en las cuales se sentían "obligados a participar".

Esto quedaba más claro en un consejo imaginario para quien quisiera tener éxito en la empresa: "Le diría a la persona que tuviera

cuidado con opinar cosas diferentes. Le diría que demuestre esfuerzo, que asista a cursos."

2. Nadie iba a aparecer oponiéndose a un cambio, porque "siempre es posible mejorar algo".

A veces esta estrategia toma formas casi religiosas: "Es sabio buscar la idea de la Cultura de Calidad Total. La perfección en las cosas nos lleva a hacer competitivos nuestros productos, a perfeccionarnos. A entender mejor a nuestra pareja o a relacionarnos mejor con nuestros semejantes."

O en términos destructivos: "Si quieres liquidar a alguien tienes que correr la voz de que es 'negativo'; de que no se 'pone', y lo sonaste..."

3. Si los cambios demoraban en hacerse se debía a que la fuerte carga de trabajo era un problema para poder incorporarse a cosas nuevas. La expresión que acompañaba a esta declaración era: "Lo tengo casi listo", lo que realmente significaba que no se había hecho nada aún.

Estos patrones suponían que por lo general las iniciativas no concluían exitosamente. Empezaban con gran ímpetu y luego iban disolviéndose, no se alcanzaban a probar sus resultados y ya terminaban.

#### FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CULTURA GOODYEAR: PERSPECTIVA DE LA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

A partir del estudio realizado, parecía conveniente concluir señalando las fortalezas y debilidades de la cultura Goodyear para la iniciativa deseada en 1989. Transcribimos el texto de lo señalado en el diagnóstico mencionado.

##### *Debilidades y obstáculos*

Era importante destacar algunos obstáculos que debían ser enfrentados si se deseaba tener éxito en el cambio propuesto.

1. Cortoplacismo de iniciativas que requerían de fuerte apoyo y de refuerzos adicionales. La gente desconfiaba de los cambios. La experiencia era que antes de concluir, los programas se iban dejando de lado. No había convencimiento en quienes propugnaban los cambios, y por lo tanto no se perseveraba en ellos. "Se cambian los es-

logan cada año. Uno de ellos fue tan corto que hasta tenía el año impreso (1989).”

Este cortoplacismo también era adjudicado a los ejecutivos extranjeros, que no se veían involucrados en la gestión de la empresa a largo plazo.

La sensación que acompañaba esta visión era que los chilenos eran quienes deberían darle continuidad a la empresa. De allí se desprendía, además, el hecho de que se pensase que –en último término– Goodyear-Chile era capaz de salvarse, aunque Goodyear Internacional fracasase.

En relación con el cortoplacismo, existía la sensación de que en la empresa cada nuevo ejecutivo extranjero traía su forma de ver las relaciones humanas, una idea distinta de cómo mejorar la productividad o una forma propia de gestión. Estas ideas eran llevadas a la práctica con gran entusiasmo, pero pronto eran dejadas de lado por un cambio en la alta dirección de la empresa. Así, estas innovaciones no pasaban de ser “modas” pasajeras.

2. Falta de confianza en los beneficios que traerían estos cambios a los miembros de la empresa: “La gente tiene gran interés de aprender, pero la duda es: ¿qué se les está ofreciendo?, o ¿cómo voy yo en la parada?”

Esta falta de confianza se extendía al saber que –aunque los trabajadores estuvieran dispuestos a comprometerse con los cambios– siempre era posible ser despedido porque la empresa podría optar por otras alternativas.

La desconfianza radicaba en que no bastaba con un compromiso con la organización, puesto que la empresa no respondía en la misma medida: “En el momento de los problemas nos echan nomás.”

El problema de la credibilidad se hacía más agudo si se recordaba que, en el pasado, habían sido utilizados cursos de Relaciones Humanas con posterioridad –o incluso con antelación– a despidos masivos. Por esta razón, resultaba difícil para los miembros de la empresa hacerse partícipes confiados de los nuevos modelos propuestos.

3. Individualismo y competencia interna por lograr mejores posiciones en los indicadores internos de la compañía.

El ya mencionado problema del individualismo, que se encontraba difundido en todos los niveles de la empresa, que tenía raíces culturales, que –además– era impulsado fuertemente por el estilo de gestión propio de la empresa y que encontraba una gran justificación en la historia de Goodyear-Chile, constituía un problema en la imple-

mentación de un modelo que –como el TQC– postulaba un comportamiento que buscaba rendimientos grupales.

4. Frente a las diferentes demandas por cambios que habían terminado por transformarse en modas pasajeras, los trabajadores de Goodyear-Chile habían acabado por adoptar una actitud de profundo escepticismo. Esto, por una parte, se refería al ya mencionado problema de la falta de credibilidad, pero, por otra, incidía en una actitud de “se acata, pero no se cumple”, es decir, la aceptación en el discurso, pero sin que se produjera un cambio real en la práctica. A esta dificultad contribuía, además, lo que en la empresa era conocido como la “Fuji administración” o “salir bien en la foto”, es decir, aparentar que todo funcionaba adecuadamente, sin preocuparse de si esto reflejaba o no la realidad.

5. Otra debilidad que debería ser enfrentada fue ya parcialmente tratada en el punto 1. Se refiere a la imagen de los ejecutivos extranjeros, quienes eran vistos como externos a la empresa y poco comprometidos con ella.

Un 96.7% de los encuestados consideraba que los ejecutivos extranjeros no se integraban con el resto del personal. Esto conducía, por una parte, a la desconfianza respecto de sus proyectos en la empresa, debido al escaso tiempo que permanecerían en ella. Por otra parte, esto llevaba a que los trabajadores de Goodyear-Chile sintieran que la continuidad de los proyectos y políticas debería ser dada por los ejecutivos chilenos.

Además de lo anterior, puesto que los ejecutivos y directivos extranjeros eran los representantes de Goodyear en el país, su falta de presencia en la empresa y su corta permanencia en Chile había llevado a que la gente de Goodyear-Chile pensara en su planta con un destino independiente del de Goodyear Internacional.

Se resentía también el hecho de que algunos altos ejecutivos no demostrasen interés por los problemas de sus trabajadores y que no hicieran intentos propios ni motivaran los esfuerzos de los trabajadores por comunicarse.

6. Había contradicciones entre lo que los miembros de la empresa preferían y las preferencias que atribuían a otros miembros de la organización. Esta discrepancia era notoria, especialmente en el grupo gerencial. Ésta era una debilidad que debería ser trabajada, por cuanto era necesario conseguir mejores niveles de comunicación y comprensión entre jefes y subordinados.

7. La participación era comprendida como consenso. Si bien las

decisiones por consenso eran operacionales en el trabajo de equipos pequeños dentro de la organización (fortaleza), buscar ese mismo estilo de adopción consensual de decisiones a nivel de la empresa global, era poco operacional. Esto era, entonces, una debilidad. Era probable que esta mala comprensión de la participación se debiera a una transmisión deficiente del mensaje.

8. El cambio propuesto era visto como una ruptura con lo que había sido la empresa y no como un continuo de desarrollo. Ésta era una debilidad, en tanto implicaba la falta de continuidad con lo que se tenía, sin embargo, puesto que había una visión favorable al cambio, podía ser fácilmente potenciada como fortaleza.

### *Fortalezas y potencialidades*

A pesar de las anteriores dificultades, que debían ser entendidas como obstáculos superables, pero sobre las que era necesario realizar acciones correctivas coherentes, en la empresa había también importantes potencialidades que podían ser utilizadas para conseguir una inserción eficiente del Modelo de Cultura de Calidad Total.

1. En primer lugar, al examinar en forma global el espectro de resultados de la encuesta efectuada en Goodyear y cuyos ítems pretendían indagar acerca de las potencialidades y dificultades que encontraría en la Cultura Goodyear-Chile un cambio como el de la implementación de una Cultura de Calidad Total, podía notarse que la tendencia era francamente favorable.

2. En Goodyear-Chile se había impuesto un estilo cultural de respaldo a la calidad y a la perfección técnica, que –aunque podría tener raíces culturales en los altos niveles de sobreexigencia derivados de la timidez de los chilenos– se encontraba marcada en forma absolutamente superior a lo habitual en los estándares nacionales.

Un 95.9% de los encuestados manifestaba que los miembros de Goodyear-Chile concedían gran importancia a la perfección técnica y a la alta calidad. Ésta era una potencialidad indudable, pues la Cultura de Calidad Total debía basarse en el reconocimiento por parte de los trabajadores de lo central de la búsqueda de la calidad y la perfección técnica.

3. Otra fortaleza indudable de Goodyear-Chile se derivaba de la aceptación que hacían los trabajadores de ella. En otras palabras, Goodyear era considerado un excelente lugar de trabajo, en el que ha-

bía beneficios importantes, en el que los sueldos eran buenos y donde, por lo tanto, valía la pena trabajar. Ésta era una de las razones que hacía que se temiera perder esta fuente de trabajo y, por otra parte, llevaba a los miembros de Goodyear a reconocer que la empresa se preocupaba por ellos.

En la pregunta acerca de qué es lo que sería deseable, aparecía la imagen de Goodyear. Ésta era una fortaleza innegable.

Un 92.6% de los encuestados dijo que la empresa se preocupaba de los trabajadores. Este reconocimiento –poco habitual, ya que por lo general los beneficios son considerados, según Herzberg, factores insatisfactorios o de higiene– constituía un gran potencial en el intento de llevar la empresa a una Cultura de Calidad Total. Este reconocimiento era la base para la identificación con la empresa y ésta, a su vez, era el fundamento para el cambio intentado.

4. Era también una fortaleza importante de Goodyear el alto nivel de motivación de logro demostrado por sus integrantes. La motivación de logro se encuentra subyacente en las personas que tienen éxito en la implementación de la filosofía de Kaizen (Imai, 1989). Se define como aquella motivación que lleva a las personas a tratar de definir metas difíciles, pero reales y posibles, para luego intentar lograrlas. Se trata de hacer las cosas lo mejor posible, de superarse constantemente para obtener éxito en la vida.

Los resultados del *test* de logro aplicado señalaban que en Goodyear un 78.7% tenía un alto nivel en esta motivación de logro.

Ésta era una potencialidad fundamental que, en caso de faltar, difícilmente puede ser creada. A partir de un grupo de personas con una alta motivación de logro es muy posible conseguir involucrarlas en la persecución de una meta común. Sólo se hacía necesario, por ende, establecer metas reales (no inalcanzables ni utópicas) y convencer al grupo para que las hiciera propias. El resto correría por cuenta del grupo.

5. Otra potencialidad que podría ser utilizada adecuadamente era que nadie se oponía al proyecto de Calidad Total. Hemos visto que antes que oposición había desconfianza de que se pudiera realizar verdaderamente un cambio como éste. El hecho de haber hecho el estudio fue bien acogido, como una demostración de que esta vez se quería realmente llevar a cabo el cambio. Debería aprovecharse esta instancia para comenzar pronto la implementación.

6. También era una potencialidad el hecho de que –a pesar del individualismo– un 58.4% de los encuestados dijo que en Goodyear se estaría dispuesto a aceptar recompensas grupales.

Aunque esta información había que acogerla con reservas, pues era posible que estuviera muy influida por el deseo de responder de acuerdo con lo socialmente válido y aceptado, indicaba la posibilidad de aumentar el interés grupal, que podía ser fomentado siempre que no se pusiera en peligro al individuo.

Debe destacarse el hecho de que la orientación valorada generalizada daba primacía a modalidades de trabajo en equipo, participativo, dirigido a metas organizacionales y de involucramiento colectivo, es decir: "Trabajando y decidiendo en conjunto con los compañeros" (61%). En definitiva, se trataba de un importante potencial para la introducción de la Cultura de Calidad Total que justamente considera estos valores como centrales.

En el plano de los valores y actitudes acerca de lo deseable había una clara aceptación de los modos propios de una organización y un personal orientado por los principios de TQC.

Especialmente en los niveles inferiores, que son los menos afectados por la influencia modernizante del sistema educacional, existía la posibilidad de recurrir a bases de solidaridad, que son muy apropiadas para un trabajo como el de Cultura de Calidad Total.

En resumen, aunque en Goodyear-Chile había algunas dificultades, que habrían de ser superadas, parecía ser mayor y de más relevancia el caudal de potencialidades, de fortalezas, que podrían ser utilizadas para hacer del intento de modificación cultural un éxito.

Era importante tener presente que para que el éxito fuera total, era necesario que hubiera coherencia en las políticas intentadas, era fundamental que se viera a los ejecutivos (nacionales y extranjeros) convencidos del tema y comprometidos con él. Era indispensable que los líderes y personas respetadas por los trabajadores hicieran uso de su influencia y demostraran con su ejemplo su compromiso con el proyecto.

Era conveniente que los trabajadores encontraran en el nuevo esquema seguridad y previsión (es decir, no arbitrariedad) y que vieran, además, beneficios claros y precisos en el caso de que el esquema intentado tuviera éxito.

Si todo esto se realizase de buena forma, era posible augurar –en 1989– una implementación sin grandes dificultades.

## CONSIDERACIONES FINALES

Los resultados descritos en el estudio diagnóstico de cultura organizacional de Goodyear-Chile en 1989, dentro de un marco orientado a la implantación de una Cultura Total de Calidad, hacían reflexionar en relación con algunas consideraciones.

La implantación de la estrategia de Cultura de Calidad debía extenderse y requería de un esfuerzo de la organización como totalidad. Esto significa que estrategias a largo plazo requieren de planes de acción a corto plazo que sean muy claros y prácticos.

La meta de Cultura Total de Calidad como estrategia que se propuso Goodyear Corporativo, y específicamente Goodyear-Chile, necesitaba de programas que se orientaran básicamente a:

1. El mejoramiento de la comunicación como una totalidad.
2. El mejoramiento de las relaciones entre los trabajadores y la administración.
3. Activar las estructuras organizacionales.

Aunque, y sobre todo, esta estrategia exigía un tratamiento que se orientara a las personas y cuyos resultados se tradujeran en:

- a) Trabajadores más productivos.
- b) Comunicaciones mejoradas.
- c) Una organización más efectiva.
- d) Un mejoramiento de los productos y con resultados competitivos.

De este modo, la estrategia de Cultura Total de Calidad aludía a una comunicación que debía ser transmitida de un modo que pudiera ser entendida, interpretada y ejecutada por todos los miembros de la organización. Debía ser una base de comunicación entre los individuos, relacionarse con sus necesidades y motivar su desempeño.

El papel del coordinador de Cultura de Calidad Total era fundamental. Sin embargo, la responsabilidad en los resultados no podía estar centrada sólo en él y en un pequeño grupo de personas; su éxito dependería:

1. del compromiso de la alta gerencia con esta estrategia;
2. del compromiso de todas las estructuras organizacionales de Goodyear-Chile;
3. de que esta estrategia se mantuviera en vigencia y no resultara como uno más de los tantos programas que se habían intentado y después abandonado. En este sentido el logro de la credibilidad en la estrategia era básico y fundamental, y
4. en síntesis, dependería de todas las personas de la organización.

En relación con las consideraciones señaladas, los resultados del diagnóstico podían orientar a la organización en la generación de una transformación cultural que propiciara la estrategia de Cultura de Calidad Total; estrategia que para ser exitosa requeriría de una cultura corporativa cooperativa.

Esto significaba que sería necesario enfrentar el individualismo, característica cultural de los trabajadores chilenos, y cuyo rasgo también era relevante en los trabajadores de Goodyear-Chile.

En este sentido, el diseño de estrategias orientadas hacia la disminución del temor podrían colaborar en la decisión de ir hacia relaciones más participativas.

Otro aspecto central a trabajar, de acuerdo con los hallazgos detectados en el estudio, era el diseño de estrategias para el mejoramiento de las relaciones entre las áreas de la empresa, lo que significaba lograr la confianza mutua entre ellas y el mejoramiento de las comunicaciones.

Por otra parte, la organización matricial que tenía Goodyear debía revisarse para saber si ésta satisfacía o no las metas funcionales transversales, tales como calidad, costo y programación en todas las áreas, y con la posibilidad de información cruzada entre ellas.

La revisión de esta estructura de organización matricial nos llevaba a pensar en la necesidad de unificar criterios y trabajar por un cambio de liderazgo hacia un estilo participativo. Éste debería generar, a su vez, participación en los niveles inferiores mediante la formación de actividades de grupos pequeños de trabajadores y el desarrollo de líderes informales que propiciaran la participación entre los trabajadores. Esto conllevaba resolver los problemas de autonomía, responsabilizar a las personas de su hacer y guiarlas hacia la independencia en las decisiones.

Una gran tarea que se veía necesario abordar, junto con considerar las características positivas de cada una de las subculturas existentes en Goodyear-Chile en 1989 y que propiciaban una estrategia de implantación de Cultura Total de Calidad, era el fortalecimiento y transformación hacia una cultura Goodyear-Chile, con incorporación de principios y valores de la cultura corporativa Goodyear. Esto significaba la generación de una transformación cultural que, respetando las subculturas existentes, conservando y reconociendo lo positivo de cada una de ellas, consolidara una cultura Goodyear-Chile más homogénea, y donde estas subculturas pudieran formar parte de su historia, con pérdida de vigencia de los temores presentes todavía en 1989.

Por otra parte, considerábamos que el alto autoconcepto existente entre los trabajadores de Goodyear-Chile, que los orientaba hacia el perfeccionamiento y los predisponía a una apertura al cambio, era una fortaleza esencial, que posibilitaba el éxito de la estrategia de Cultura de Calidad Total.

Además, era claro que la labor de entrenamiento en todos los niveles de la organización cumpliría un papel central en las diferentes etapas que se diseñaran para la implantación de la estrategia. El énfasis del entrenamiento implicaba centrarse en el mejoramiento de las habilidades de comunicación en los niveles gerenciales y de supervisión, con una orientación clara hacia la movilización de una participación personal más positiva de los trabajadores.

Asimismo, la División de Relaciones Industriales, en colaboración con todas las áreas de la organización, tendría una tarea básica en la línea de una adecuada comunicación de la estrategia de cultura de calidad total, de manera que fuera entendida y asumida por toda la organización.

Sabíamos que la tarea de implantación de la estrategia de Cultura de Calidad Total era de difícil logro; de hecho, se conocían sólo logros fragmentarios y, muchas veces, poco exitosos en los intentos que habían hecho muchas empresas occidentales. Por esta razón, creíamos que a Goodyear-Chile, por las exigencias que debía cumplir dentro de su marco corporativo, no le sería fácil obtener y mantener a largo plazo el cambio de pensamiento global hacia una compañía más productiva, más competitiva y, por lo tanto, más lucrativa.

Hasta 1989, los esfuerzos se habían centrado en logros en rentabilidad a corto plazo. Si el único criterio de la administración fuese la utilidad, el riesgo frente a la estrategia de Cultura Total de Calidad sería el de desanimarse y abandonarla.

Era ampliamente conocido que los esfuerzos que una organización hace para cambiar y mejorar su cultura sólo se ven en resultados después de varios años. La implantación de la estrategia de Cultura de Calidad Total implicaba arriesgar la rentabilidad a corto plazo con el fin de lograr a largo plazo una organización más competitiva y exitosa.

Esto significaba que la administración requería de un presupuesto programado para transformar y administrar la cultura durante un periodo de al menos cinco años, de manera que la alta administración pudiera dedicar sus esfuerzos a la formación y consolidación del Kaizen, junto con sus actividades normales de obtención de utilidades. Esto, junto con mantener el equilibrio entre las utilidades y el

Kaizen, es el gran desafío que enfrentan hoy las compañías occidentales.

Sabíamos que estos riesgos eran conocidos por quienes habían dirigido y propiciado esta estrategia a nivel corporativo, así como también por los responsables de su implantación en Goodyear-Chile.

El desafío era grande, y era probable que de su éxito o fracaso dependiera la subsistencia de Goodyear Corporativo en la realidad competitiva de 1989. No obstante, Goodyear-Chile, desde nuestra visión externa como asesores incorporados a la organización durante el diagnóstico y el trabajo de Planificación Estratégica con el Comité Ejecutivo, poseía grandes fortalezas, además de las culturales, para la implantación exitosa de la estrategia de Cultura Total de Calidad, ya que contaba con:

1. El compromiso de la alta gerencia y su comité ejecutivo.
2. La capacidad de Relaciones Industriales, para liderar la estrategia, comprometiendo a todas las áreas de la organización.
3. Un coordinador de Cultura de Calidad Total, designado por la alta gerencia; que desde nuestra perspectiva poseía el dominio técnico y habilidades personales que favorecerían las posibilidades de éxito de esta tarea.

La designación de una persona con dedicación exclusiva para el logro de esta estrategia demostraba el compromiso de la alta gerencia orientada a la visión que la compañía se había propuesto a largo plazo.

4. Un personal altamente entrenado y que trabajaba con elementos del Kaizen.

5. Trabajadores dispuestos al cambio, con un alto concepto de sí mismos, con credibilidad respecto de Goodyear-Chile y con una alta motivación hacia el perfeccionamiento.

Hemos presentado con extensión los resultados del estudio diagnóstico realizado en 1989, porque a partir de él se pueden entender las transformaciones efectuadas y el grado de éxito obtenido en el proyecto inicial.

#### LA INTERVENCIÓN (1990)

En el año 1990, la empresa decidió intervenir su cultura organizacional a partir de los resultados del diagnóstico hecho en 1989 de sus

presunciones básicas, utilizando como parámetro la noción de Cultura de Calidad Total.

El objetivo central para la empresa fue el establecer un plan de acción que permitiera llegar a la Cultura de Calidad Total y realizar las intervenciones de cambio cultural, adaptaciones y modificaciones que fueran necesarias, apoyándose en los elementos de la propia cultura que pudieran potenciar positivamente los efectos deseados.

Para esto, era necesario que la empresa misma asumiera como propio —es decir, validara— el diagnóstico realizado. Al respecto, es conveniente tener presente que las organizaciones constituyen sistemas autopoiéticos (Rodríguez, 1995), clausurados operacionalmente, lo que tiene como consecuencia que cualquier intervención buscada en ellos es imposible, a menos que sea la misma organización la que cambie en el sentido intentado. No se puede —en otras palabras— cambiar una organización, sino sólo gatillar en su estructura los cambios posibles en ella. No es el caso entrar aquí en reflexiones teóricas, por lo que nos limitaremos a señalar que, con base en nuestra conceptualización sistémica (Rodríguez y Arnold, 1991), considerábamos indispensable que la empresa hiciera suyo el diagnóstico (Rodríguez, 1992).

Lo más difícil fue que los niveles gerenciales reconocieran la credibilidad de la información aportada por el Estudio de Cultura. Se produjeron sentimientos de amenaza interna y la estabilidad se empezó a derrumbar. Es fácil entender que las jefaturas, acostumbradas a un trato en que se aceptaba sin discusión sus órdenes, se sintieran cuestionadas por un diagnóstico que revelaba —entre otras cosas— la existencia de una cultura del temor. Era indudablemente difícil que estos gerentes reconocieran su propio involucramiento en un marco cultural que facilitaba su labor ejecutiva e impedía la discusión de las órdenes. Cualquier cambio en este esquema suponía, en primer lugar, que el marco mismo perdiera su transparencia, que se hiciera visible y, en segundo lugar, que los jefes estuvieran dispuestos a perder el importante apoyo que significaba el temor. Era necesario crear nuevas fuentes de legitimidad para desempeñar la labor ejecutiva, lo que provocaba resistencia, incredulidad e inseguridad.

Esta situación no ocurrió con los trabajadores, lo que demostraba que la realidad era percibida en forma totalmente diferente por los distintos niveles laborales de la empresa. Ellos vieron que el diagnóstico había apuntado a aspectos centrales del modo de ser de Goodyear, los que, sin embargo, habían permanecido ocultos y pudieron

darse cuenta, además, de la importancia de considerar estos factores en el momento de iniciar una modificación de la relevancia del mencionado intento de lograr la puesta en vigencia de una Cultura de Calidad Total.

En el área de Recursos Humanos, las diferencias con que la información fue percibida no fueron sorprendentes, sino que –por el contrario– reafirmaron tanto la confianza que esta área tenía en los resultados como su convencimiento de la necesidad de enfrentar el nuevo desafío de forma absolutamente novedosa, vale decir, tomando en consideración los elementos culturales de la organización que habían sido caracterizados en el estudio diagnóstico. Al respecto, cabe señalar el importante papel que tuvo Julio Moyano, director de Recursos Humanos, en la decisión de continuar adelante con el proyecto, a pesar de las dudas y oposiciones que se presentaban, incluso en el Comité Directivo.

Como la internalización de la información era importante, se produjo un atraso en el inicio de la etapa de Intervención. De hecho, se consideró necesario incorporar la información de los resultados del estudio en la primera etapa de la intervención en la cultura, lo que correspondió a la Sensibilización en Calidad Total.

Fue así como los resultados de este estudio conformaron la base del Plan de Acción comenzado a partir de marzo de 1991. En este plan se consideraron los siguientes aspectos que detectó el estudio:

1. *Debilidades y obstáculos.* Cortoplacismo, falta de confianza, individualismo, competencia interna, escepticismo, percepción de los ejecutivos extranjeros y discrepancias en el grupo gerencial.

2. *Fortalezas y potencialidades.* Disposición a la cultura de calidad total, valoración de la perfección técnica, Goodyear como excelente lugar de trabajo, alto nivel de motivación de logro, aceptación del proyecto de calidad total, Comité Ejecutivo comprometido, Coordinador de Calidad Total, personal altamente educado, trabajadores dispuestos al cambio.

Con estos aspectos, más otros considerados por la Compañía, en los niveles nacional y transnacional, se definió la Etapa de Sensibilización Inicial, que se desarrolló con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, de acuerdo con el siguiente programa:

Comité ejecutivo: 96 horas de introducción teórica y práctica en Calidad Total en Estados Unidos.

Nivel gerencial: 48 horas de Sensibilización, realizada en Chile, preparada y realizada por relatores internos.

Temas: Conceptos y evolución de la Calidad, Principios guías de la Calidad (Satisfacción del cliente, Mejora constante de procesos, Personas, Acciones basadas en hechos), Elementos esenciales (Liderazgo, Involucramiento, Productos y procesos, Educación y entrenamiento).

Nivel administrativo operativo: 20 horas. Se desarrolló un programa semejante al del nivel gerencial, pero adaptado a este nivel.

El tiempo total destinado a la Etapa de sensibilización fue de un año y medio.

Es importante tener presente que esta sensibilización fue apoyada por intervenciones específicas diseñadas especialmente para enfrentar algunas de las debilidades más relevantes que habían sido detectadas en el estudio de diagnóstico. La Dirección de Recursos Humanos asumió la fase de intervención con la misma actitud rigurosa y sistemática con que había decidido encarar todo el proceso. Esta actitud se evidencia, entre otras acciones, con el envío del coordinador de Calidad Total a Monterrey, México, a especializarse en liderazgo y conducción de procesos de cambio. Fue así como el ingeniero José Arellano desempeñó una actividad clave en esta intervención. Veremos a continuación algunas de las medidas que se destinaron a compensar los siguientes problemas específicos:

#### *Temor*

1. Se analizaron los movimientos probables de producción y se determinó un sistema que entregara estabilidad a la gente, mediante la movilidad de un 10% de personal temporal; de modo que las personas consideradas como básicas no se despidieron, y cada vez que se producían jubilaciones se contrataba a trabajadores temporales (que son personas que saben cuándo ingresan y cuándo salen, es decir, son trabajadores de plazo fijo). Como una forma de asegurar la estabilidad, se decidió que, aunque el funcionario temporal fuese mejor considerado que el de planta, se respetaría al estable.

2. Se implantó un sistema de disciplina positiva, en donde los estables pasaban por cuatro etapas, después de las cuales podían ser despedidos si no eran eficientes; con lo cual se eliminaron las arbitrariedades. Es conveniente recordar que lo que los trabajadores requerían era la existencia de criterios claros y conocidos para la evaluación y la asignación de premios o castigos. El tema central pasó a ser, en con-

secuencia, el de la búsqueda –y evaluación– de la eficiencia, con criterios definidos que aseguraban la estabilidad en el empleo de los trabajadores que cumplieran con la eficiencia requerida por la empresa, en un momento en el que se requería enfrentar la alta competitividad.

3. Por otra parte, los temporales “superestrellas” (de alta eficiencia), en el caso de que se produjeran vacantes, pasaban a ser permanentes; de modo que ya no se exponían al despido.

#### *Coexistencia de cuatro subculturas*

1. Primero se hizo tomar conciencia de la existencia de estas cuatro subculturas, mediante su difusión en la etapa de Sensibilización en Calidad Total.

2. Después se buscaron formas para que la gente lograra un pensamiento coherente y con cierta homogeneidad; había que lograr generar el sentido compartido acerca de que la compañía era única y con un solo objetivo. Para ello, fue importante trabajar el tema de la visión y misión de la empresa.

3. Todo lo anterior estuvo acompañado por actividades de educación y entrenamiento, las que –a su vez– se ponían a prueba en acciones concretas. Es sabido que un cambio de la magnitud de lo intentado, y que involucra modificaciones de índole cultural, sólo puede hacerse efectivo si se concreta en acciones medibles y no se contenta con declaraciones de intenciones.

#### *Paternalismo*

1. Se eliminó la supervisión; lo que fue un cambio enorme. Una de las dificultades mayores fue la de mover al “papá” (supervisor).

2. Una segunda acción fue el Plan de Retiro Voluntario; donde las propias personas tenían que tomar la decisión de retirarse. La implementación de esta medida fue muy compleja, ya que los trabajadores estaban acostumbrados a que la compañía tomara las decisiones por ellos. Hubo gente que verbalizaba: “Hubiera preferido que me echaran.” A pesar de las dificultades, este Plan de Retiro Voluntario tuvo como efecto que las personas empezaran a asumir que ellas tenían que decidir respecto de sus vidas; lo cual fue un ejemplo, también, para las personas que quedaban en la organización.

#### *Individualismo*

1. En este aspecto no se logró avanzar mucho, pues la presión externa es de mucho individualismo y a cada uno se le mide la productividad. Sí se logró que las personas fueran competitivas sin perjudicar a otras.

#### *Cortoplacismo*

1. Sigue existiendo; continúa una altísima presión de la Casa Matriz por los resultados en el corto plazo. El dar cuenta a los accionistas por el mejoramiento de las utilidades es una necesidad que se siente en forma demasiado fuerte en los diferentes estamentos.

2. No obstante esta realidad, se ha conformado un grupo estratégico de trabajo, que planifica y da forma a estudios de largo plazo, de los cuales han surgido algunas decisiones importantes; este grupo estratégico, sin embargo, no ha logrado un funcionamiento óptimo.

#### LA EVALUACIÓN (1994)

En 1994, a cuatro años de realizado el diagnóstico de la cultura organizacional de Goodyear-Chile, y luego de tres años de intervención destinados a la implementación de la Calidad Total como estilo de gestión que impregnaría toda la actividad de la empresa, se decidió llevar a cabo un nuevo estudio evaluatorio, con el mismo equipo consultor, con el objeto de detectar el efecto de los cambios intentados sobre la cultura de la organización.

El foco de interés de este estudio apuntaba a describir el patrón de presunciones básicas desarrolladas dentro de la empresa Goodyear-Chile como resultado de sus experiencias frente a la implantación de estrategias de Cultura de Calidad Total.

#### *Metodología*

La información requerida para esta evaluación fue recogida con base en una estrategia de multimedios, todos semejantes a los utilizados en el diagnóstico.

Antecedieron al diseño de estudio y construcción de los instrumentos, entrevistas con los principales ejecutivos de la empresa, directamente responsables de la implantación de la Estrategia de la Calidad Total y un análisis exhaustivo del diagnóstico de cultura organizacional realizado a fines del año 1989.

#### *La evaluación de 1994*

Durante los años transcurridos desde el estudio diagnóstico de 1989 se produjeron cambios reconocidos y valorados por el personal. Estos cambios implicaron modificaciones significativas en el clima de la organización y en su cultura. Se sostiene en 1994 que ha aumentado el entusiasmo y el compromiso de los trabajadores con los logros obtenidos en el tema de la Calidad Total. Se ha ido aceptando paulatinamente que la empresa esté orientada por la productividad y que tenga por objetivo obtener beneficios económicos. Se reconoce como positivo que la empresa se haya preocupado por ofrecer beneficios de ayuda social, vestuario, equipamiento para el personal, cafetería, servicio médico, locomoción. Todos los cambios aludidos se ven relacionados con una transformación mayor, emprendida al implementarse la Cultura de Calidad Total de manera decidida y consistente, reconociendo que los puntos débiles deberían ser reforzados.

Sin embargo, esta puesta en práctica no fue fácil:

1. El primer obstáculo fue la desconfianza. Se pensaba que la Estrategia de Calidad Total era sólo una moda, que pronto pasaría, que se trataría de rebajar los sobretiempos y de aumentar el trabajo. A pesar de esto, en 1994 el cambio está consolidado y en general es aceptado. Por otra parte, ha cambiado la credibilidad a largo plazo debido a que la Cultura de Calidad Total ha sorprendido por su persistencia.

2. En segundo lugar, fue necesario enfrentar una cultura paternalista, de trabajadores que esperaban recibir instrucciones precisas y de jefes que acostumbraban mantener un trato autoritario con sus subordinados. Esta actitud fue cambiando gradualmente, al poderse constatar que se producían cambios estructurales. Opinan los entrevistados que se ha ido paulatinamente internalizando el convencimiento de que la Calidad Total es un estilo de vida. Se reconoce que los principios que guían esta nueva filosofía son comprendidos por todos y que incluso los más renuentes se ven arrastrados por la "bola de nieve, que se agranda día a día, de que todos tenemos que aportar".

3. Una tercera dificultad, estrechamente ligada a la anterior, se refiere a que se hizo necesario convencer tanto a jefes como subordinados de la necesidad de delegar y aceptar proposiciones por parte de los primeros y de asumir responsabilidades mayores por parte de los segundos. En la evaluación de 1994 se puede constatar un cambio de importancia en las actitudes de jefes y subordinados en torno a la participación y a la libertad de comunicación entre estamentos. En este sentido, la contratación de ingenieros nuevos como jefes ha sido en general bien acogida por el personal. Se opina que estos nuevos jefes son capaces de recibir opiniones y de establecer relaciones más armónicas con sus subordinados. Por supuesto, este cambio no ha sido total. Existen jefes que mantienen prejuicios respecto de trabajadores díscolos, que los discriminan por conflictivos y que no aceptan sus sugerencias. El trato de estos jefes puede ser discriminatorio, impidiendo que un trabajador calificado de conflictivo tenga acceso a cursos de capacitación o a posibilidades de perfeccionamiento que hoy en día son altamente valorados y considerados por la mayoría de los operarios. Por otra parte, hay diferencias entre jefaturas, entre áreas y, como producto de la presión por cumplir con resultados, existe la sensación de que no todos los jefes se encuentran realmente comprometidos con la Cultura de Calidad Total.

4. Una cuarta dificultad se relaciona con las mayores responsabilidades que han asumido los trabajadores. Los operarios deseaban tener mayores responsabilidades, pero era difícil saber si estaban suficientemente capacitados para asumirlas. En la nueva evaluación, en 1994, los funcionarios estiman que las ideas de Calidad Total y Compromiso con la producción se han impregnado de tal manera que se podrían mantener los altos niveles de rendimiento sin las exigencias impuestas por los superiores. Tanto jefes como subordinados han suscrito un compromiso con la Calidad Total, aunque existe un porcentaje importante de personas que no ven tan claras las ventajas de involucrarse en un programa como éste. Existe la opinión de que los impulsores clave de la Calidad Total han sido tres personas claramente definidas: el presidente de la compañía, señor Rutledge; el director de Recursos Humanos, señor Moyano, y el gerente de Calidad Total, señor Arellano.

5. Todavía se piensa que existe una especie de competencia o individualismo en las distintas áreas de la empresa, en donde en la presentación anual frente a las máximas autoridades, cada una desearía mostrar los mejores resultados, por sobre la transmisión de conocimientos útiles entre ellas; sin embargo la opinión general es que la

empresa está cada vez mejor dirigida, con una mejor planificación y trato más humanitario hacia los trabajadores, lo cual indica un alto grado de confianza en la administración superior.

6. Más de la mitad de los funcionarios opinó, en 1994, que la gerencia se preocupaba de mantener informado a su personal respecto de sus planes y proyectos, lo que hace que el rumor, aunque se mantiene (69% de los encuestados señala que debe informarse por medio de él), vaya desperfilando su importancia, se mejoren las comunicaciones y se logre que el trabajo sea más agradable.

7. Existe la opinión de que la empresa demuestra preocupación hacia los trabajadores, la cual no sólo se evidencia en los beneficios sociales, sino también en la capacitación, en licencias de enseñanza básica y media, o el interés por mejorar las capacidades de los trabajadores, aunque algunos trabajadores antiguos se sientan obligados a participar en los cursos ofrecidos o teman fracasar en ellos.

8. En el estudio anterior se constató la presencia de diversas subculturas que coexistían. En 1994 pudo observarse que éstas han ido desperfilándose para dar paso a una cultura nueva, propia de Goodyear. Ya no habría nostalgia por Insa, sino la sensación de que se puede tener una empresa de alto rendimiento y buenos beneficios, sin depender de subsidios de otros lugares (del Estado por ejemplo). El 70% de los encuestados manifestaba tener puesta la camiseta de la empresa y, del mismo modo, un 81% estimaba que la empresa era un ejemplo para los demás, por lo cual era un orgullo pertenecer a ella.

9. Goodyear se ha preocupado por establecer criterios de desempeño claros, pero de alta exigencia, de tal modo que nadie puede programar en ella su futuro si no rinde de acuerdo con las necesidades que la compañía tiene. La empresa es una organización que debe dar resultados económicos y, para ello, es requisito trabajar y adaptarse a los cambios. Todo aquel que pueda hacerlo tiene su futuro asegurado y sólo debe temer quien no sea capaz de responder a exigencias claras y precisas. Algunos entrevistados creen que todavía se mantiene la "administración Fuji", donde la empresa se sigue administrando por indicadores, los cuales muchas veces se maquillan: "No importa hacer las cosas bien, sino salir bien en la foto."

10. Otra subcultura de importancia era la formada por la Planta Nylon, la cual se continúa visualizando como un grupo cerrado, cuyos integrantes mantienen entre sí lazos de amistad y confianza que han perdurado a lo largo de los años. Muchos de ellos poseen cargos de importancia y atenderían con notoria preferencia a trabajadores

y empleados que también provienen de ella. Sin embargo, hay personas que afirman que la Planta Nylon habría demostrado que se puede tener confianza y colaboración entre jefes y subordinados, lo cual se habría convertido en una de las características de Goodyear.

11. Las subculturas de viejos y antiguos ya no tienen mayor importancia y se ha ido produciendo un paulatino acercamiento y reconocimiento mutuos.

Entonces se estaría generando una sólida cultura Goodyear, con enormes potencialidades y un relevante cambio de mentalidad, donde se valora el logro, se ha asimilado la cultura de Calidad Total, se han disminuido las distancias entre jefes y subordinados, se ha aumentado el sentimiento de autorresponsabilidad, se estima que la empresa se encuentra cada vez mejor dirigida, que las comunicaciones han mejorado y que las decisiones son tomadas por los más capaces, lo cual demuestra un impresionante cambio en la cultura organizacional.

12. Un problema que persiste es el de la existencia de personas consideradas como intocables, los que poseen padrinos poderosos, los regalones y las "vacas sagradas", situación que parece no tener fin, ya que al llegar nuevos jefes traen consigo nuevos apadrinados.

13. De la cultura del temor a la de la autoexigencia. Antiguamente, un rasgo bastante extendido fue la presencia de la cultura del temor en la empresa Goodyear, lo que, una vez descubierto en el diagnóstico de 1989, ha sido tratado en diversos seminarios y es un tema de conversación constante. Los funcionarios que, en 1994, creen en su permanencia son 49%, mientras quienes no creen que se haya mantenido son 48%. El temor, cuatro años antes estaba en relación con situaciones de arbitrariedad en despidos, dificultades para predecir la propia suerte o inexistencia de indicadores claros y sistemáticos que apuntaran a una carrera funcionaria, lo cual llevaba a pensar que en Goodyear: "El despido es como la muerte, se sabe que vendrá, pero no cuándo." En los últimos años estas situaciones se han revertido, se han incrementado las exigencias, junto con la apertura de nuevas oportunidades de capacitación, lo que se encuentra relacionado con los cambios que implica el esquema de Calidad Total y otras posibilidades de desarrollo personal. Pareciera que la cultura del temor ya no encuentra bases actuales sobre las cuales sustentarse. Una fuente importante de temor se encontraba en los despidos masivos, que eran manejados arbitrariamente. Éstos han dejado de producirse, y los que se realizan son vistos como justificados, y no como arbitrarios.

Sin embargo, el estudio del temor en cuanto rasgo cultural revela

su permanencia como tema de conversación. Hay quienes se reúnen para transmitirse mutuamente sus aprensiones, como ocurre con los cursos de nivelación de enseñanza básica o media, que aunque no son obligatorios, son vistos por parte del personal antiguo como una amenaza, ya que si no se inscriben aparecen como poco motivados, y si se inscriben y fracasan pueden ser considerados como incapaces. El temor parece redefinirse de una forma más vaga, que busca encontrar sustento en la mayor responsabilidad, en las exigencias crecientes de Calidad Total y en las autoexigencias que se hacen quienes internalizan la idea de mejoramiento continuo. La necesidad de cumplir y responder a los objetivos planteados genera temores no justificados por una amenaza externa.

En esta idea de cambio se señala que la internalización de la responsabilidad y la autodisciplina han llevado a que aumente la competitividad y a que los mismos trabajadores se controlen entre sí. La falta de compañerismo es vista por algunos como "chaqueteo";<sup>3</sup> pero en este punto hay opiniones contradictorias, ya que hay quienes estiman que, efectivamente, la autodisciplina y las mayores responsabilidades deberían conducir al mejoramiento efectivo del personal. El clima de trabajo es considerado agradable y se estima como normal el trabajar presionado. Hay satisfacción porque se piensa que se estimula a los trabajadores para realizar su labor, aunque al respecto pareciera haber contradicciones en términos de si estos estímulos son suficientes para seguir mejorando. Esta contradicción tiene que ver con las oportunidades de ascensos y de hacer carrera en la empresa; el hecho de haber establecido menos cargos de autoridad hace que muchos trabajadores vean sus posibilidades futuras disminuidas y otros opinen que no hay un aumento correspondiente de los estímulos, incluidos los monetarios, con las crecientes responsabilidades adquiridas por los funcionarios.

El mayor motivo de orgullo es que la empresa muestra reconocer la capacidad de sus trabajadores, por lo que se percibe que la empresa se apoya en la creatividad y en las actitudes emprendedoras de sus miembros. Se estima que Goodyear es una organización extremadamente dinámica, que es capaz de responder a nuevas demandas, pero esta misma característica impone un mayor individualismo o menor compañerismo y temores menos compartidos, los cuales son sentidos ahora como un problema personal y no colectivo.

<sup>3</sup> Se entiende por "chaqueteo" las diversas prácticas destinadas a evitar que algún miembro del grupo se destaque por sobre los demás.

14. Áreas. El tema de la Calidad Total parece no haberse profundizado de la misma forma en todas las áreas; se estima que faltaría una mayor integración, confianza y también una mejor coordinación entre las áreas. No hay suficiente transparencia ni comunicación entre ellas, incluso en actividades comunes. Algo semejante ocurre con las jefaturas; habría áreas en donde la confianza con los jefes no es tan clara, en cambio, en otras se han llegado a establecer momentos de intercambio franco, "minutos de confianza", en los que se puede opinar libremente. La proposición es generar una instancia semejante para todas las jefaturas de todas las áreas. A pesar de las observaciones anteriores, la empresa muestra una homogeneidad más alta de la corriente, y las variaciones de sus componentes internos no demuestran la existencia de una organización encendida en perspectivas contradictorias e irreconciliables. La observación de las diferencias internas parte de la constatación de que se trata de una organización compleja en un proceso de cambio, lo que trae necesariamente consigo algunas diferencias o dificultades de coordinación; no obstante, se reconoce el interés de la empresa por hacer los cambios de manera adecuada y sin afectar de manera innecesaria a nadie. Específicamente en la dinámica laboral se señala una preocupación por los trabajadores, la percepción de que los beneficios que entrega la empresa son importantes, y que se ha llegado a generar un ambiente que estimula el desempeño, la iniciativa y la creatividad de sus miembros.

HOY (1996)

Con el objeto de concluir este artículo con una visión actualizada de la empresa hoy en día, se solicitó del director de Recursos Humanos de Goodyear, señor Julio Moyano, uno de los principales impulsores de la puesta en práctica de todo el proceso descrito, que señalara brevemente las principales características de la situación actual de dicha organización.

Un aspecto interesante de constatar es que recién en 1996 se empiezan a validar y asumir los resultados del segundo Estudio Diagnóstico de Cultura realizado en 1994. Esta tardanza no es extraña, sino semejante a lo ocurrido con el primer diagnóstico hecho en 1989.

Es así como se ha iniciado una nueva etapa de cambio y cada nueva etapa, en la compañía, comienza con un nuevo proceso de Sensibili-

zación, el que en el presente se refiere fundamentalmente a: negocios, autocontrol y valores.

La mayor debilidad es entender el problema de los negocios; las personas toman decisiones en función del producto y la calidad en sus propias áreas, pero no del negocio, entendido de manera global.

En este aspecto, se proyecta preparar a los niveles gerenciales a través de un *Master* en Alta Administración, diseñado especialmente para las necesidades de la empresa.

Adicionalmente, se ha decidido enfrentar creativa y decididamente el tema de los valores. Para estos efectos, se elaboró un curso dentro de la misma compañía; se trajo una propuesta básica que fue discutida entre gerentes, empleados y operarios, con el objeto de validar los valores; luego, estos valores se tradujeron en conductas; de modo que para determinado valor se estableció la conducta esperada. El curso diseñado permite que las personas analicen sus valores y luego los contrasten con los de la empresa, orientándolos a que visualicen la factibilidad de trabajar en una compañía con dichos valores. Asimismo, estos valores se trabajan bajo los principios guías de la Calidad. Por este curso, generado internamente, pasa toda la compañía. Esto marca un hito de largo plazo, ya que el tema de los valores será de los próximos 10 años.

Desde la perspectiva del cliente y, después de constatar que ambos estudios diagnósticos requirieron de un proceso de maduración de la empresa para la aceptación de sus resultados, se estima deseable que esta experiencia considere, por parte de los consultores en Cultura Organizacional, un apoyo directo a los niveles gerenciales en el proceso de Sensibilización; ya que la entrega de información es “un verdadero *shock*, aunque sea positivo, porque cuesta aceptar las fortalezas y debilidades”.

Es sabido, como lo señaláramos antes, que una organización sólo será capaz de cambiar una vez que haya hecho suyo el diagnóstico y haya internalizado la necesidad –o al menos la conveniencia– de involucrarse en un proceso de transformación. Es en este sentido que se dice que el diagnóstico ha de ser un codiagnóstico –puesto que el consultor externo debe ser apoyado por una contraparte interna– y también un autodiagnóstico, debido a que sólo llevará a cambios efectivos si es la organización misma la que se involucra en dicho proceso (Rodríguez, 1992). Es deseable, además, que los consultores sean proactivos en empujar a la empresa y colaborar directamente en la entrega de información y en la interpretación de lo que hay detrás de

ella. El consultor externo posee esquemas de distinción diferentes a los de los miembros de la organización, y es por esta razón por la que él puede actuar como observador de segundo orden, vale decir, como un observador que puede ver lo que los propios observadores internos –los miembros– no pueden, y, además, entender por qué estos observadores internos no pueden ver lo que no pueden ver.

También se confirma la validez de la presencia del coordinador de Calidad Total, y de la “venta” que hace de la información detectada, colaborando con la coordinación central en lo que implica el despliegue hacia la Calidad Total. Como se ha visto, el éxito logrado descansa en gran medida en que el proceso de cambios sea liderado por personas pertenecientes a las más altas jerarquías y que se cuente, además, con un ejecutivo altamente capacitado para orientar el cambio y mantener vivo el interés en él. Un sistema organizacional sólo podrá efectivamente llegar a logros significativos en esta área, si en los cambios deseados se encuentran posibilidades y son impulsados desde el conocimiento de las cambiantes oportunidades que se van abriendo y cerrando, según avanza la intervención.

Adicionalmente, por la importancia de los niveles directivos en la decisión organizacional, es central e ineludible el que las más altas instancias de decisión se involucren de manera casi personal en un determinado proceso, para que éste pueda llevarse a feliz término.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Imai, M. (1989), *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*, México, Editorial Continental.
- Luhmann, N. (1976), *Funktionen und folgen formaler organisation*, 3a. ed., Berlín, Alemania, Duncker & Humblot.
- Macera, P. (1977), “Feudalismo y capitalismo en el Perú”, en P. Macera (ed.), *Trabajos de Historia*, t. 1, Lima, Perú, Instituto Nacional de Cultura.
- Mauss, M. (1971), *Sociología y antropología*, Madrid, Tecnos.
- Rodríguez, D. (1992), *Diagnóstico organizacional*, Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile.
- (1995), *Gestión organizacional*, 2a. ed., Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Extensión.
- y M. Arnold (1991), *Sociedad y teoría de sistemas*, Santiago, Chile, Editorial Universitaria.