

## REFERENCIAS

- DEJOURS, C. (1980). Trabajo y desgaste mental: Una contribución a la psicopatología del trabajo. Editorial Hvmánitas. Buenos Aires.
- (1992). Psicopatología del trabajo. Editorial Hvmánitas. Buenos Aires.
- LEIBOVICH DE FIGUEROA, N. y col. (2006). El malestar por inestabilidad laboral y su relación con tensión y recursos personales. Anuario de Investigaciones de la Facultad de Psicología (UBA) Vol XIV. 61-88. Buenos Aires.
- LEIBOVICH DE FIGUEROA, N. y SCHUFER, M. (Comp.) (2006) Evaluación Psicológica del estrés por inestabilidad Laboral. 33 -43. Paidós. Buenos Aires.
- MASLOW, A. H. (1954) Motivación y personalidad, Sagitario. Barcelona.
- NEFFA, J.C. (1988) ¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva. 57-91. Editorial Hvmánitas. Buenos Aires.

---

## **PROCESO DE FACILITACION DE LA GESTION DEL CAMBIO EMPRESARIAL. UN ENFOQUE DESDE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES**

Hernán Cornejo

Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana.

---

## RESUMEN

El presente trabajo integra una investigación de mayor alcance que se efectúa en el ámbito de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana, denominada "Gestión del cambio empresarial en el contexto manufacturero pyme de la ciudad de Rosario".

En dicha investigación se intenta con nuevas metodologías de análisis, propender al desarrollo de competencias ejecutivas y gerenciales en dicho sector de la economía, que posibiliten el dinámico proceso de comprensión, interpretación y acción en la gestión, de la realidad de los contextos de inserción y de los sujetos implicados en la misma.

Hablar de la gestión del cambio es referirse prácticamente a la historia de la administración de organizaciones, ya que sin duda todas las principales escuelas de pensamiento apuntaron a guiar los comportamientos de los individuos-sujetos organizacionales, con planteos que se desplegaban en un amplio abanico desde aquellos modelos cerrados de causa y efecto, con una consideración de individuos indiferenciados e intercambiables, costo variable en la función de producción tipo, propios de la administración científica del trabajo; a los modernos abordajes comprensivos-interpretativos, que destacan el potencial sinérgico de los sujetos, desplegados en marcos organizacionales aunados por una visión compartida, el compromiso resultante de la socialización organizacional, una cultura innovadora, creativa y flexible, etc. finalmente organizaciones inteligentes, centradas en el aprendizaje con alto grado de adaptación al contexto y riqueza social generada.

En todas aquellas interpretaciones significativas que intentaban orientar el accionar humano en las organizaciones, se desprendían concepciones del individuo-sujeto, ideologías, percepciones de una realidad estable o dinámica, etc., análisis construidos con una puesta en situación de los contextos que demarcaban las prácticas concretas que se realizaban en las organizaciones de su época, con una más o menos amplia visión a futuro.

Hoy en día las prácticas basculan entre las dos categorías que ya esbozaron las principales teorías de la administración con distinto grado de ponderación, es decir poniendo el punto de vista central en la gestión de recursos (incluido el humano) o en el comportamiento humano en las organizaciones. Estos principios coexisten en las organizaciones actuales, no encontrando por lo general las mismas el punto de equilibrio que se sintetice en una competitividad integral centrada en la eficiencia

operativa, pero sustentable desde el punto de vista de las subjetividades de las personas que despliegan sus prácticas, y desarrollan buena parte de su identidad individual y social en dichas empresas.

Se piensa que el desafío como profesional de la Psicología del trabajo y las organizaciones es facilitar la toma de conciencia en los actores (titulares, ejecutivos y gerentes de empresas), de la necesidad de encontrar dichas formas específicas de actuación organizacional que pongan en resonancia las percepciones, expectativas, motivación, accionar de los sujetos en las organizaciones con modelos, sistemas, políticas, decisiones, etc en la gestión, que viabilicen el compromiso en la generación de riqueza social, con sustentabilidad, equidad y pleno empleo.

Lo que se despliega en el trabajo es la implementación específica de estos principios, desplegadas en prácticas de consultoría de gestión de organizaciones pymes "desarrolladas desde hace más de quince años, con todos los avatares que dicho tipo de experiencias nos plantea como desafío en nuestro país. A partir de las mismas se establecen las categorías de aplicación de un modelo accional que colabore con el accionar de la gestión de los ejecutivos de estas empresas, facilitando el mejoramiento de las condiciones de vida laborales y el desarrollo de un conjunto de sistemas de adaptación al contexto.

**PALABRAS CLAVE:** organizaciones- pymes- gestión- cambio

---

## 1.- Introducción.

El presente es un trabajo que forma parte de la producción de un Proyecto acreditado por la Secretaría de Investigaciones titulado "Gestión del cambio empresarial en el contexto del sector manufacturero pyme de la ciudad de Rosario". En el mismo se analiza entre otras problemáticas el modelo mental empresarial de los titulares y colaboradores con poder de decisión en dichas empresas, así como los aspectos culturales que determinan las instancias de interrelación de los sujetos, el posicionamiento subjetivo particular de los colaboradores y la significación que asumen los procesos de consultoría de gestión y capacitación realizadas por un Grupo interdisciplinario de profesionales que dirijo.

El objetivo que me planteo en este trabajo es reflexionar en relación a la posibilidad de plantear, desde las categorías propias de la Psicología del trabajo y las organizaciones, las categorías fundamentales de un modelo de acción que oriente y posibilite mejorar las experiencias de gestión en dichas organizaciones, tanto en lo que hace al mejoramiento de las condiciones de vida laboral de los sujetos, como "directamente relacionado con lo anterior- en lo que a eficiencia operativa se refiere. Se piensa que uno de los desafíos más importantes como profesional de la Psicología del trabajo y las organizaciones es facilitar la toma de conciencia en los actores (titulares, ejecutivos y gerentes de empresas), de la necesidad de encontrar dichas formas específicas de actuación organizacional que pongan en resonancia las percepciones, expectativas, motivación, accionar de los sujetos en las organizaciones con modelos, sistemas, políticas, decisiones, etc., en la gestión, que viabilicen el compromiso en la generación de riqueza social, con sustentabilidad, equidad y pleno empleo.

Los modelos de abordaje de la práctica empresarial y las interpretaciones de las realidades de los negocios, si bien inteligentemente planteadas tienen la dificultad de la implementación a la práctica real de las organizaciones. Considerar a las organizaciones como sistemas adaptativos complejos, signados por atractores y otros conceptos propios de la teoría del caos, no hacen más que frecuentar los programas académicos de las ciencias humanas relacionadas con las organizaciones, estando a distancia sideral de la cosmovisión de un empresario promedio actual. Si bien no se desacredita el interés de dichas elaboraciones como plataforma de lanzamiento de

ideas entre los profesionales que hacen de las empresas el escenario habitual de sus prácticas, su uso in situ es bastante acotado.

Por lo tanto, el interés en el armado de un modelo accional que ponderara igualmente la gestión de recursos y el comportamiento humano en el trabajo, como base de una gestión del cambio empresarial en empresas pymes, partió de una serie de premisas fundamentales que remitieron a la economía y simplicidad de las orientaciones, las herramientas de base intuitiva y la transmisión vivencial en la práctica.

El interés que asume la posibilidad de que los titulares y ejecutivos de empresas pymes cuenten con dicho modelo accional es alto, siempre y cuando el mismo no se convierta en un desarrollo prescriptivo que asfixia en su extrapolación sin más el propio discurso organizacional y el comportamiento de los sujetos en situación. El sentido adaptativo inteligente de este modelo a las condiciones coyunturales específicas de la empresa en el espacio y tiempo de plasmación de sus prácticas, es uno de los pilares fundamentales sobre el cual se edifica la utilidad concreta del modelo.

## **2.- Desarrollo**

Es indispensable poder pensar en principio, que toda gestión de organizaciones en los últimos tiempos, por las características de las profundas mutaciones acaecidas en los contextos socio-culturales-económicos, es por motu proprio una gestión del cambio. Con esto apuntamos a significar que la supervivencia de las actuales organizaciones, de buena manera esta directamente relacionada con la gestión más o menos manifiesta o latente, que los colaboradores hayan realizado, como movimiento basal proactivo o reaccional, a los turbulentos entornos en que co-actúan las mismas.

Desde el punto de vista del titular y las gerencias de las empresas con las cuales se trabajó, las cuales fueron elegidas dentro del sector manufacturero, ya que por un lado cuantitativamente (en número y cantidad de riqueza generada) corresponde a una relevante categoría de empresas en la región y que por otro lado, desde el punto de vista histórico y comportamental, ha sido un sector particularmente reticente a los cambios en las formas fundamentales de constitución de las empresas y sus prácticas, pasando muchas veces sin solución de continuidad y en cuestión de meses de la supervivencia y la crisis, a la bonanza, la rentabilidad y la exportación, siempre ligada a vaivenes coyunturales, que las sometían a tensiones a las cuales se reaccionaba de una manera más o menos adaptativa o se cambiaba de actividad. Lo paradójico del asunto es que por otro lado demostraban muchas de estas empresas "en relación a aspectos específicos de la actividad-, un grado de respuesta y adaptación considerable, propio de la definición estructural que se hace de toda empresa pyme en relación a otras tipologías de empresa.

Lo anterior nos introduce en la dificultad que encuentran estas empresas en establecer un propósito como organización "es decir trascendiendo pero no negando, el sentido primario que el titular-emprendedor en la mayoría de los casos le dio- una configuración discursiva que oriente los destinos, los sentidos de orientación, las visiones y proyecciones de futuro, los modos de formalización de comportamientos y los marcos de interacción concretos que definen los modos culturales de la misma.

Muchas de las organizaciones estudiadas parecían comportarse como si el contexto les impusiera una deriva más o menos difícil de sobrellevar, reaccionando a los diversos embates, sin poder anticipar más siquiera, los pequeños cambios en las corrientes que imponían ajustes de bajo impacto en las formas de hacer.

A partir de esto la idea fue poder trabajar sobre los modelos mentales que subyacen a estas formas de comportamiento, determinantes de la mayor o menor capacidad de respuesta de la organización a los cambios del contexto.

La problemática de los modelos mentales de los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas es difícil desplegarlo desde el conjunto de prácticas acumulativas, entendidas como conjunto de hechos concatenados de relativa importancia práctica. Así se siente cotidianamente en el sector hablar que tal o cual titular, ejecutivo o

gerente tiene un modelo mental productivista o comercial por ejemplo. Esta definición puede colaborar desde la orientación de ciertos patrones plasmados en prácticas relativamente estables, pero poco colabora en el proceso de análisis profundo de las narrativas que dichos sujetos despliegan. Por lo tanto se apeló a la construcción de los modelos mentales desde el punto de vista del discurso de los sujetos, con un correlato histórico que permitía entrever como los mismos habían determinado tomas de decisiones de determinado grado de impacto sobre la vida de la organización.

Se arribó por esto a la idea del modelo mental como síntesis singular "tal como se ha definido- con dos aspectos bien diferenciados -en el mejor de los casos- uno de carácter conservador con un perfil más o menos proactivo o reaccional y otro de carácter situacional que intenta acomodar las estructuras socio-cognitivas a especificidades muy propias y de difícil referencia desde el punto de vista histórico-vivencial. Esto último, en cierta manera, podemos relacionarlo con lo que Kahneman y otros autores han tomado como base para la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre y que denominan heurísticos. Estos heurísticos son respuestas de base analítica simple, ligado a la experiencia, a la intuición, al contexto interaccional próximo, los cuales son más o menos adaptativas, que no respetan integralmente los pasos lógicos propios del modelo de decisión racional.

Así "Los heurísticos son atajos cognitivos que posibilitan a los individuos realizar evaluaciones sobre la base de una o varias reglas o estructuras básicas evitando así los costes relativos a la exploración exhaustiva de un conjunto amplio y complejo de posibilidades y, al mismo tiempo, adaptándose a las circunstancias que el ambiente le plantea."(Robles, 2005). Se hacía difícil establecer un patrón histórico de comportamiento ya que se piensa que la estructura cognitiva se ajustaba al conjunto de percepciones que la situación particular reclamaba en cada momento histórico.

Lo que sí podía identificarse era que en los casos específicos de crisis, se había producido un comportamiento de cierre o clausura de los titulares y ejecutivos hacia los colaboradores para que colaboraran desde su percepción -siempre más cercana al mercado- en las decisiones, la calidad de las mismas había sido baja tanto en el nivel de análisis del contexto como de comportamiento adaptativo al mismo, ocasionando serios perjuicios a la organización (llevando en algunos casos la organización a situaciones de concursos preventivos o cierre temporal)

Este proceso de cierre es similar al que se produce en los procesos de consultoría de gestión y capacitación que realizamos. Los titulares y directivos de las empresas participan de las primeras reuniones en las cuales se establecen las condiciones de encuadre de la intervención y pareciera que después el comportamiento en relación a los consultores y colaboradores fuera de "los dejo solos que deben tener cosas que hacer".

El grado de implicación subjetiva de los titulares y directivos (lo que las corrientes de la calidad denominan compromiso de la alta gerencia) pareciera que se reduce a establecer las condiciones del problema y dejar que los "expertos" hagan su trabajo con los colaboradores de la empresa, que desde el enfoque de un liderazgo paternalista parecieran ser considerados los hijos díscolos.

Hemos partido de la base de la inexistencia de una lógica discursiva (plasmada en las definiciones de valores, misión y visión) que oriente las acciones de la organización, un modelo de decisión ejecutiva sesgada por estructuras de percepción unilaterales por la determinación de un modelo mental desplegado a la manera de reaseguro imaginario, que remite a la buena forma de lo que resultó en el pasado y una paradójica relación de llamar y aislar a los profesionales y colaboradores en los procesos de intervención externa en pos del mejoramiento organizacional.

¿De qué manera se puede definir en estas condiciones una propuesta de intervención que opere como coaligante de procesos instituyentes que surgen por lo general en la base de la empresa y son las que brindan un mejoramiento de las capacidades adaptativas de la empresa, fundamentalmente en la interfase con clientes y otros socios de interés?

La respuesta a esa inquietud fue la que definió nuestras intervenciones y que se resume en una acción de involucramiento en el proceso de los ejecutivos partiendo de un proceso de análisis, definición, implementación y seguimiento de procesos a partir del desarrollo de métricas de gestión "similar a lo que se define en el Cuadro de mando- pero que hacían fuerte hincapié en aspectos relacionados con el fortalecimiento de la cultura organizacional, el clima laboral, los procesos de desarrollo de grupalidades, el fortalecimiento de una gestión del conocimiento a partir de la trama comunicacional existente en la empresa, la formalización de procesos táctico-operativos, etc.

Este espacio compartido con los ejecutivos posibilitó metodológicamente desplegar el discurso y sus prácticas en la acción cotidiana, lo cual posibilitó ir delineando las orientaciones prácticas desde las determinaciones profundas. El proceso dialógico de construcción de los procesos y su implementación posibilitó un acercamiento real al sujeto, desplegando las cosmovisiones, las inquietudes, los temores, las certezas, las limitaciones, las inhibiciones, etc., colocando a la práctica de conducción, liderazgo y gestión como espacio privilegiado de despliegue de la subjetividad individual y social. Recordemos que el objetivo primario del trabajo es desarrollar las categorías de un modelo de acción que oriente dichas experiencias de gestión, en empresas pymes de sectores industriales considerados "duros" (por el hincapié en la aplicación de recetas optimizadoras de rendimiento y de consideración de la persona como un recurso más); generando una circularidad virtuosa en las condiciones de vida y despliegue laboral y de elevación de las capacidades competitivas de las mismas.

Sucintamente podemos plantear los distintos momentos lógicos de ese proceso como:

- (2)
- 1.- Estudio del Modelo mental empresarial.
- 2.- Análisis comprensivo-interpretativo del contexto.
- 3.- Cambio empresarial como interpretación.
- 4.- Proceso de comunicación del cambio (visión, estrategia, estructura, cultura)
- 5.- Definición de nuevos procesos de adaptación para el logro de eficiencia operativa, orientación al cliente e innovación.
- 6.- Institucionalizar los nuevos procesos.
- 7.- Comunicar las mejoras realizadas a partir de los procesos de cambio.
- 8.-Nuevo análisis comprensivo-interpretativo. Retroalimentación.

Ya hemos delineado algunas operatorias que posibilitan la puesta en juego del modelo como es el caso de la implicación de los directivos en las definiciones de los procesos, los cuales articulan los tres momentos lógicos iniciales.

Se destacan también los procesos de comunicación en los distintos momentos partiendo de la sensibilización de los colaboradores, el fortalecimiento del tejido social e informacional, el despliegue y desarrollo de las buenas prácticas culturales (primer nivel de respuesta interpretativa al cambio en el contexto que realizan los colaboradores situados en la interfase del sistema) que son desarrolladas como parte del proceso de involucramiento.

Los tiempos subjetivos grupales e individuales deben ser favorecidos por lógicas discursivas y prácticas coherentes en su definición e implementación, con espacios de circulación y socialización del conocimiento tácito, retrabajo de los niveles de ansiedad propia de los procesos de cambio en los distintos niveles organizacionales, mediciones de clima organizacional antes, durante y después de los procesos, etc. Recordemos que Abravanel define al clima organizacional "como aquellas experiencias de cada persona que suministran señales de adaptación del comportamiento a las exigencias y objetivos de la organización." (Abravanel, 1992)(3)

El modelo accional tuvo la posibilidad de ser probado no solo en el sector manufacturero inicial para el cual fue definido, sino que con pequeños cambios se adecuó a sectores con uso intensivo del capital humano y de la tecnología, como es el caso de los servicios (telefonía, turismo, alimentación, etc), así como el de desarrollo de soluciones informáticas y de software con buenos resultados., contando con

distintas métricas de medición de las mejoras en los distintos procesos ya enunciados.

### 3.- Conclusión

Los procesos de gestión del cambio empresarial en el contexto de las organizaciones pymes es un proceso arduo debido a una multicausalidad en la cual se destacan principalmente los elementos de base subjetiva de los integrantes de la organización ligados a niveles decisionales, culturales, de socialización del conocimiento, de lógicas coherentes de orientación organizacional, etc.

La posibilidad de dar cabida a los procesos de cambio instituyente de buenas prácticas a partir del involucramiento de los titulares y ejecutivos como orientadores privilegiados del sistema, es una posibilidad de mejorar sustancialmente los niveles de calidad de vida laboral y eficiencia operativa, al dinamizar una lógica discursiva y relacional coherente, que singulariza las orientaciones culturales propias. La dinámica del cambio adquiere así una lógica envolvente a la manera de círculo virtuoso, que con sus idas y vueltas, avances y retroceso va desplegando una nueva forma de bien hacer y bienestar.

### 4.- Bibliografía

- (1) Robles, J (2005), Racionalidad acotada: Heurísticos y acción individual , Revista Theoria, año/vol. 14, número 001, pp. 37-46, Universidad del Bío-Bío: Chile.
- (2) Cornejo, H. (2008), Gestión del cambio empresarial en el contexto del sector pyme manufacturero de la ciudad de Rosario, Rosario: UAI
- (3) Abravanel y otros (1992), Cultura organizaciona, Bogota: Legis.
- Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, Premio Nacional a la Calidad Hacia una Gestión de Excelencia. Versión 2003 Chile: CNPC
- Cornejo, H. (2006) Cultura y subjetividades en la actual Gestión empresarial, Trabajo presentado en el I Congreso Nacional y II Regional de Psicología, Rosario.
- Cornejo, H. (2006) Gestión del cambio empresarial. El desarrollo del nuevo liderazgo interpretativo en las organizaciones, Trabajo presentado XIII Jornadas de Investigación de Psicólogos del Mercosur, Buenos Aires, Tomo I pags. 120-122.
- Maier, J. C. (1994) "The Methodological Hermeneutics of Schleiermacher and Dilthey", Massachusetts: MIT.
- Maier, J. C. (1994) "Hermeneutics and the Social Sciences", Massachusetts: Edit. MIT
- Navajas Adán, J. (2003), De la calidad de vida laboral a la gestión de la calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación, Tesis de doctorado presentada en la Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Ricoeur, P (1980) "Teoría de la interpretación. Discurso y excedente", Madrid: Siglo XXI.
- Schvarstein, L (2003) "La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social", Buenos Aires: Paidós.
- Sisto Campos, V. (2004), Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno, Revista Athenea Digital, num. 6 otoño 2004, Disponible en: <http://psicologiasocial.uab.es/athenea/index.php/atheneaDigital/article/viewArticle/176/176>
- Taguchi, G, Elsayed A. y Hsiang, T. (1989). Quality Engineering in Production Systems. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Watzlawick, P.; Weakland, J.; Fisch, R. (2003) Cambio. Formación y solución de los problemas humanos, Barcelona: Herder.