

XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2008.

Modelo de gestión del cambio empresarial. Bases subjetivas de la competitividad.

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2008). *Modelo de gestión del cambio empresarial. Bases subjetivas de la competitividad. XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-032/250>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/efue/hW5>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

MODELO DE GESTIÓN DEL CAMBIO EMPRESARIAL. BASES SUBJETIVAS DE LA COMPETITIVIDAD

Cornejo, Hernán
Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Abierta Interamericana. Argentina

RESUMEN

La gestión empresarial en su adaptación dinámica a los contextos de inserción de sus prácticas ha debido transformarse en una propuesta comprensivo-interpretativa, que debe desplegar desde simples percepciones y signos, una compleja dinámica de interacción y decisión aplicada a la organización. En estos términos, la consideración subjetiva es una de las condiciones de producción más relevantes de la gestión empresarial. La gestión empresarial articula procesos de análisis, elección e implementación estratégica, procesos de definición de estructura organizacional que tiende a formalizar las prácticas internas y procesos culturales que despliegan los determinantes propios del comportamiento humano en el trabajo. La articulación en la gestión de estos elementos estructurales está demostrado, trasciende las consideraciones de pura racionalidad empresarial, adentrándose en aspectos subjetivos que determinan las decisiones y operatorias de los ejecutivos y colaboradores. En este trabajo se articulan las consideraciones de interfase entre subjetividad y gestión y se brinda un Modelo de gestión del cambio empresarial, aplicado a la emergencia actual de las empresas pymes manufactureras de la ciudad de Rosario.

Palabras clave

Gestión Cambio Subjetividad Competitividad

ABSTRACT

MANAGEMENT MODEL OF THE ENTERPRISE CHANGE.
SUBJECTIVE BASES OF THE COMPETITIVENESS

The enterprise management in its dynamic adaptation to the contexts of insertion of its practices has had to transform itself into a comprehensive-interpretative proposal, that must unfold from simple perceptions and signs, a complex dynamics of interaction and decision applied to the organization. In these terms, the subjective consideration is one of the more excellent conditions of production of the enterprise management. The enterprise management articulates processes of analysis, election and strategic implementation, cultural processes of definition of organizational structure that tends to formalize the internal practices and processes that unfold the own determinants of the human behavior in the work. The joint in the management of these structural elements is demonstrated, extends the considerations of pure rationality industry, entering itself in subjective aspects that determine the operating decisions and of the executives and collaborator. In this work the considerations of interphase between subjectivity articulate and management and offers a Model of management of the enterprise change, applied to the present emergency of the small business manufacturing companies of the city of Rosario (Argentina).

Key words

Management Change Subjectivity Competitiveness

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente Modelo de acción para la implementación y desarrollo de la Gestión del cambio empresarial, surge del estudio desarrollado en el marco del Proyecto de investigación acreditado por la Secretaría de Investigaciones de la Universidad Abierta Interamericana (UAI) titulado "Gestión del cambio empresarial en el contexto del sector pyme manufacturero de la ciudad de Rosario".

En este trabajo se expone sucintamente dadas las limitaciones propias del espacio, uno de los objetivos fundamentales de aquel Proyecto que era "postular un modelo accional que permita la tramitación innovadora y creativa de las transformaciones sobrevenidas en los contextos de negocios del sector estudiado".

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.

Lo original de la propuesta y que la diferencia de otras muchas investigaciones realizadas sobre el tema de la Gestión del cambio empresarial, es la ponderación puesta en las consideraciones subjetivas que determinan las prácticas, ya que tradicionalmente se consideran las decisiones y acciones de los titulares, gerentes y ejecutivos de empresas encuadradas en una racionalidad lógica, que poco se parece a la práctica que el autor del trabajo ha visualizado en más de veinte años de trabajo.

El desarrollo del modelo accional que oriente las prácticas de titulares, gerentes y ejecutivos que nos proponemos desde este punto de vista, se aleja de una postulación prescriptiva cerrada y es tomada simplemente como guía de acción que establece señalamientos en términos de algunas categorías de análisis relevantes de los contextos, que los actores han posicionado desde su discurso. De ninguna manera se intenta generalizar las consideraciones que se apuntan en la investigación para el heterogéneo y amplio universo de empresas pymes metalmecánicas de nuestro país. Quizás lo que si se intenta referenciar es lo estructural del análisis comprensivo-interpretativo (hermenéutico) realizado por los actores y la emergencia del discurso de los propios empresarios, como materia prima básica de toda investigación sobre la gestión empresarial, reemplazando los trabajos que sólo despliegan y generalizan regularidades estadísticas.

2. DESARROLLO

Para comenzar destacamos que el trabajo del Psicólogo en organizaciones, desde nuestro punto de vista es un trabajo interdisciplinario, pero que más allá de ello reclama en el día a día de su práctica un conocimiento de los elementos propios de la estrategia, la estructura y la cultura de las organizaciones empresarias.

Intentar desplegar tal como se desarrolló en nuestra investigación desde un diseño de tipo cualitativo y desde la puesta en situación del discurso de los actores su práctica empresarial, reclamaba un conocimiento pleno de los determinantes de dicha tarea. El que los colaboradores que realizaban la tarea, conocieran dichos procesos facilitó mucho la tarea.

Desde el principio se operó desde el punto de vista de construir el modelo mental que los actores desplegaban en la decodificación del contexto interno-externo y la posible relación entre éstos y las decisiones y acciones desplegadas para con la organización. Para ello se apeló a Cuestionarios de valores, actitudes, comportamientos, entrevistas en profundidad, reuniones de equipo directivo, etc.

Recordemos que el modelo mental desde el punto de vista cognitivo, es la construcción dinámica que influye en las formas de ver la realidad y llegado el caso accionar sobre la misma de una forma más o menos adaptativa.

La gestión empresarial en los términos de la investigación es entendida como una construcción más o menos manifiesta o latente, desplegada en cierto orden de procesualidad, tendiente a la conducción de la actividad de la empresa, en término del cumplimiento de los objetivos que le dan sentido a su existencia.

En estos términos, la gestión del cambio empresarial es una

puesta en situación continua, desarrollada en la interfase interno-externa de la organización, por lo general por los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas, como forma de facilitar los cambios que posibiliten la adaptación dinámica de la empresa, a los contextos en los cuales compete.

Una vez trabajadas las categorías de análisis surgida del profundo trabajo de relevamiento, entrevistas en profundidad, paneles de expertos, reuniones de directivos, etc., analizada la información mediante técnicas de análisis del discurso, análisis ex post de las decisiones, resultados alcanzados, etc. se arriba al siguiente Modelo de acción, el cual despliega una lógica orientadora de la gestión del cambio empresarial en el contexto de las empresas pymes manufactureras de la ciudad de Rosario:

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 para el logro de eficiencia operativa- Orientación al cliente- Procesos de innovación.
6. Institucionalizar los nuevos procesos.
7. Comunicar las mejoras realizadas en los procesos de cambio.
8. Nuevo análisis comprensivo-interpretativo. Retroalimentación.

La categoría MODELO MENTAL es una macrocategoría que tiene directa influencia en la definición de las restantes, partiendo de la definición del mismo como aquel filtro con el cual los sujetos perciben y decodifican la realidad. El poder desarrollar este modelo mental se lo piensa fundamental a los fines de evaluar los condicionantes facilitadores o no de la Gestión del cambio empresarial. Por lo tanto dicho concepto debe ser desplegado desde distintas vertientes y confrontado con las experiencias que se tienen a nivel nacional e internacional para ir deconstruyéndolo.

El mismo es deconstruido partiendo de la aplicación de Cuestionario de Valores y Conductas de acuerdo al Modelo de Schwartz, intensamente utilizado en estudios horizontales de los valores en el marco de la Unión europea. Este modelo mental si bien se lo piensa como una construcción relacionado con la cognición y el desarrollo de categorizaciones, refleja una fuerte impronta subjetiva en un despliegue histórico determinante de formas de actuar.

El ANALISIS COMPENSIVO-INTERPRETATIVO del contexto, directamente articulado con el Modelo mental, se define en términos de una puesta en situación de procesos de reflexión y diálogo para el interior de la empresa que posibilitan el logro de consensos de actuación sobre el contexto. La apertura de los liderazgos de tipo autocrático con sesgo paternalista o autoritario posibilitan este tipo de procesos de análisis sistémico del contexto.

La concepción del CAMBIO EMPRESARIAL COMO INTERPRETACION correlato directo del proceso anterior, destaca las síntesis operativas de los procesos de reflexión y diálogo emprendidas en la fase lógica anterior, siendo el antecedente próximo de la puesta en situación es decir de la implementación en empresa de las decisiones y acciones a emprender.

El PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL CAMBIO así como sus impactos sobre la visión, estrategia, estructura, cultura, etc. es consecuencia lógica del proceso de reflexión y diálogo desplegado para el exterior-interior de la empresa, y de la síntesis desarrollada en el tipo de interpretación que se tradujo en los cambios a implementar. Este proceso de comunicación busca el cambio en el comportamiento de los sujetos y grupos de la organización para el logro de los cambios en la empresa. Aquí el requerimiento subjetivo desde el punto de vista de los líderes es que sean coaligantes del despliegue de expectativas de los colaboradores, alineándolos y comprometiéndolos desde una seductora visión, de la cual son ejemplos a seguir.

A partir del profundo proceso de comunicación que tiende al compromiso y el alineamiento de todos los colaboradores comienza la implementación propiamente de los NUEVOS PROCESOS de interfase competitiva fundamental de la empresa. Los mismos son el logro de eficiencia operativa, orientación al

cliente y procesos de innovación. Sobre todo este último reclama un despliegue subjetivo abierto a las propuestas de mejoras y al diálogo, por lo tanto lo que Peter Senge denomina como disciplina de dominio personal. Dichos procesos deben ser INSTITUCIONALIZADOS, lo cual es un proceso natural siempre y cuando se hayan llevado adelante los pasos lógicos anteriormente desarrollados, los cuales tienden a la sensibilización inicialmente y a la participación activa en el proceso de análisis comprensivo-interpretativo de los colaboradores. Para profundizar la senda del cambio que se va construyendo es importante la COMUNICACIÓN DE MEJORAS desplegadas en el proceso de cambio, el cual es responsabilidad de los líderes, despejando las dudas sobre los efectos positivos de la gestión empresarial emprendida, así como del mejoramiento de las condiciones de trabajo en el día a día de la empresa.

Lógicamente sólo nos resta apuntar el NUEVO ANALISIS COMPRENSIVO-INTERPRETATIVO como posicionamiento subjetivo dinámico de los titulares, ejecutivos y gerentes para el logro de un aprendizaje proactivo, escaseando continuamente el contexto para adecuar procesos de aprendizaje en un entorno de competitividad sistémica.

3. CONCLUSIÓN

El modelo que hemos desplegado se construyó en base a la implementación de prácticas de Consultoría de gestión organizacional en más de 25 (veinticinco) empresas de la ciudad de Rosario, particularmente reconocidas por el grado de adaptación al contexto en la cual compiten. Dichas prácticas estaban poco sistematizadas, por lo tanto se fue desarrollando el modelo en consonancia con prácticas reales desplegadas sobre el sector empresarial.

En todo momento se puso la prioridad en los condicionantes subjetivos individuales y grupales que determinaban el conjunto de decisiones y acciones desarrollados sobre la empresa.

Se quiere destacar el dinamismo asumido desde el enfoque hermenéutico entendido como el análisis comprensivo-interpretativo continuo desplegado sobre el contexto interno-externo

BIBLIOGRAFÍA

CORNEJO, H (2007) Gestión del cambio empresarial y la implicación subjetiva en el Liderazgo organizacional, Trabajo presentado XIV Jornadas de Investigación de Psicólogos del Mercosur, Buenos Aires, Tomo I pags. 160-162.

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.

SENGE, P. (1994) La quinta disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones que aprenden, Buenos Aires: Gránica.

WATZLAWICK, P.; WEAKLAND, J.; FISCH, R. (2003) Cambio. Formación y solución de los problemas humanos, Barcelona: Herder.