

VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología
XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en
Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos
Aires, Buenos Aires, 2014.

Liderazgo complejo en procesos de implementación- apropiación tecnológica.

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2014). *Liderazgo complejo en procesos de implementación-apropiación tecnológica. VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-035/332>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ecXM/E8n>

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>.

LIDERAZGO COMPLEJO EN PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN-APROPIACIÓN TECNOLÓGICA

Cornejo, Hernán

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario - Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Abierta Interamericana. Argentina

RESUMEN

En el presente trabajo se analizan importantes procesos de generación de valor en las organizaciones como son los procesos de liderazgo, toma de decisiones y aprendizaje organizacional que se generan a partir de procesos de implementación-apropiación de tecnologías en organizaciones, en particular sistemas de información de gestión de base informática y sistemas de producción flexible. Del análisis realizado en múltiples empresas de la región y del exterior, en donde se realizó una práctica profesional como Psicólogo del trabajo y de las organizaciones, dirigiendo una Consultora de Gestión del cambio, se arribó a la conclusión que los modelos utilizados tanto de bajada vertical sin participación de los actores, como de participación consensuada pero sin la incorporación de las orientaciones estratégicas son provechosas en términos de generación de valor para la organización. Se analizan las características de los procesos enunciados, sus interrelaciones sistémicas y la manera en que los mismos pueden convertirse en buenas prácticas, formando parte de un modelo exitoso de implementación-apropiación.

Palabras clave

Organización, Gestión, Tecnología, Liderazgo, Decisiones, Aprendizaje organizacional

ABSTRACT

COMPLEX LEADERSHIP IN TECHNOLOGICAL IMPLEMENTATION - APPROPRIATION. PROCESSES

In the present work there are analyzed important processes of value generation in the organizations since it are the processes of leadership, capture of decisions and learning organizational that are generated from processes of implementation - appropriation of technologies in organizations, especially information systems of management of IT base and systems of flexible production. Of the analysis realized in multiple companies of the region and of the exterior, where a professional practice was realized as Psychologist of the work and of the organizations, directing The Consulting one of Management of the change, one arrived at the conclusion that the models used so much of vertical descent without participation of the actors, since of agreed by consensus participation but without the incorporation of the strategic orientations they are profitable in terms of generation of value for the organization. There are analyzed the characteristics of the enunciated processes, his systemic interrelationships and the way in which the same ones can turn into good practices, forming a part of a successful implementation - appropriation model.

Key words

Organization, Management, Technology, Leadership, Decisions, Organizational Learning

1.- Introducción:

El presente trabajo forma parte de una investigación realizada en la Facultad de Ciencias Empresariales (Rosario) de la Universidad Abierta Interamericana, La misma es una transferencia en docencia e investigación de prácticas de Consultoría de Gestión y Capacitación en el marco de un Grupo interdisciplinario de profesionales que dirijo.

La investigación trabaja el desarrollo de procesos de definición estratégica desarrollada en empresas pymes de uso intensivo de tecnología, fundamentalmente empresas desarrolladoras de software de gestión para empresas y empresas que utilizan tecnologías de producción flexible y diseño asistido por computadoras. Se trabaja en aspectos relacionados con el liderazgo, los procesos de toma de decisiones, el aprendizaje organizacional, el diseño de los equipos de trabajo, la gestión de competencias, etc.

La elección de estas empresas respondió a la intencionalidad de desplegar un análisis comparativo entre las mismas -paradigmáticas del nuevo modelo de empresas dinámicas, flexibles, con un núcleo central inteligente y una estructura que se reconfigura de acuerdo a las características específicas del trabajo- y las empresas pymes pertenecientes a sectores más tradicionales de la economía, tales como las manufactureras y de servicios.

En el particular recorte a desarrollar en este trabajo me referiré al proceso de liderazgo que se desarrolla en estas organizaciones, en relación con el proceso de toma de decisiones y la dinámica de gestión del conocimiento articulada en las mismas como resultante de sus procesos de gestión. Dada mi formación como Psicólogo del trabajo me focalizaré en las tramas relacionales subjetivas que se despliegan y la influencia de las mismas en los procesos enunciados.

El absorber la complejidad de los contextos de inserción de las empresas en la actualidad es una de las competencias organizacionales más importantes para la generación de ventajas competitivas. Para que esta enunciación no quede en el plano de la idea, se piensa que se debe trabajar las condiciones de posibilidad de la misma en los contextos específicos de las empresas. En estos espacios los Psicólogos del trabajo somos convocados, en nuestra experiencia, bajo la idea que podamos facilitar los procesos de cambio a desarrollar, operando sobre las posibles resistencias de personas y grupos, a partir de un acompañamiento atento de las dinámicas internas de trabajo a desarrollar. El despliegue de trabajo en este caso se hace sobre dinámicas pre definidas y es poco lo que se puede hacer para correrse de ese espacio de sanción comportamental tanto sea actitudinal de las personas o interaccional de los grupos.

Las formas de negociación sobre las condiciones particulares del encargo, es una de las formas fundamentales de construcción del espacio de actuación profesional ética, tendiente al develamiento de una demanda de intervención que habitualmente trasciende la especificidad de las personas que encarnan el rol de portavoces de la organización. En nuestra experiencia un trabajo malogrado de

interpretación de las dinámicas propias de la puesta en situación del encargo y su aceptación acrítica a la manera de las prácticas de Consultoría “resolvedoras” puntuales de problemas, determinan procesos de tensión muchas veces de difícil retorno. Nuestro objetivo en este trabajo es analizar la manera en que se desarrollan desde la interpretación de las demandas organizacionales un trabajo de facilitación operado sobre procesos de liderazgo, toma de decisiones y gestión del conocimiento.

2.- Metodología

La metodología desarrollada en nuestro caso forma parte de las actividades propias de las prácticas de Consultoría de Gestión y Capacitación desarrolladas.

En un primer momento se analiza el encargo desarrollado por los actores organizacionales, poniendo posiblemente en tensión los discursos de acuerdo a la jerarquía, rol, problemática, interpretación que realizan, etc. Recordemos que los momentos de relevamiento primario del encargo no pueden prolongarse demasiado, dado la percepción habitual de los actores que suponen que investigando mucho se hace poco y se avanza menos. Aquí el conocimiento previo de la empresa -en el caso de tenerlo- en particular y la experiencia del grupo en general, colaboran para desplegar la investigación que posibilita la construcción de la demanda en acción, como parte inicial del proceso.

La metodología general utilizada es de tipo cualitativa desplegando el discurso de los sujetos organizacionales como forma de desentrañar las tramas discursivas y relacionales que determinan los procesos dinamizando o desplegando resistencias a los mismos. Los espacios de despliegue de dicho discurso se realizan en entrevistas individuales, grupales, dinámicas de trabajo propuestas, análisis documentales, etc.

Las interpretaciones realizadas operan como parte de la intervención realizada en la organización, respetando el timing particular de la organización, grupos y personas involucradas. La lógica de los tiempos de intervención responde quizás a uno de los desafíos más relevantes que se desarrolla en las prácticas de Consultoría.

3.- Desarrollo

A los fines del presente trabajo entendemos como empresas de uso intensivo de tecnología aquellas cuyo producto o servicio principal, dinámica de gestión, despliegue interaccional, competencias personales y/o organizacionales, etc. se despliegan en relación al uso de la tecnología.

“La “crisis de identidad” del conocimiento en una sociedad de la información se halla estructuralmente ligada a una sociedad de mercado, pues es de él de donde proviene la dinámica de fondo a la que responde el valor y el modo actual de producción y circulación del conocimiento.”(Barbero, 2009). En las organizaciones que trabajamos se genera claramente esta tensión ya que para interpretar las demandas de conocimiento del mercado -las cuales plasman en los desarrollos de sistemas de gestión empresarial o en el desarrollo de productos adaptados a demandas muy específicas- deben gestionar de una manera virtuosa su propio conocimiento desplegando prácticas de liderazgo, toma de decisiones y precisamente una gestión de su propio conocimiento, que rápidamente analice, interprete y accione generando productos y servicios en tiempo real.

Es mucho lo trabajado en los últimos tiempos sobre las prácticas de liderazgo en su vertiente situacional, virtual, en red, innovador, etc. Observamos en estos desarrollos una cada vez mayor relevancia de competencias relacionadas con el saber ser, con la generación de compromiso, con el despliegue de confianza, con el ensayo y el

riesgo acotado, con la incertidumbre como entorno, con la demanda como guía, etc.

“La conducta del líder se convierte en mediador de las percepciones de los miembros sobre los métodos y procesos organizacionales” (Peiró, 1995).

Los procesos de definición estratégica pueden ser concebidos como procesos verticales que se desarrollan desde la cumbre organizacional, a partir de una interpretación del contexto y que se refleja en un conjunto de decisiones que pone en juego un despliegue organizacional específico; o como procesos consensuados que desarrollan un doble movimiento de abajo hacia arriba en donde se va delineando las expectativas, visiones, prácticas cotidianas, negociaciones internas y externas, reflejando el complejo despliegue de la gestión cotidiana, con un sentido que intenta identificar las buenas prácticas a trascender en un modelo de orientación organizacional y por otro lado las definiciones en los más altos niveles, que tomando como base de referencia lo anterior, más la especificación de sus propias visiones, terminan plasmando y definiendo las políticas estratégicas que nuevamente se canalizan en prácticas de gestión y así sucesivamente en una espiral continua.

La concepción anterior reemplaza los enfoques esencialistas que identifican puntualmente determinadas definiciones relevantes sólo con el lugar que se tiene en la estructura organizacional. Históricamente esta identificación afectó las implementaciones estratégicas ya que las definiciones de alto nivel no se correspondían con las prácticas de gestión táctico-operativas que se desarrollaban, generándose una serie de conflictos funcionales que afectaban la calidad de vida laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el caso que nos ocupa los desarrollos tecnológicos responden a definiciones de buenas prácticas de gestión relacionadas con la abstracción y definición de organizaciones tipo y usuarios tipo que las llevan adelante, lo cual introduce una particular dificultad ya que esas definiciones abstractas -propias además de la concepción de cualquier tipo de modelo- suelen entrar en conflicto con las prácticas de uso habitual de la organización cliente.

Esta doble dificultad -la del interjuego entre las definiciones y prácticas de los distintos niveles y el agregado de una nueva lógica propia de la tecnología- lejos de acercar posiciones, niegan la complejidad, coexistiendo en muchos casos una lógica confusa con resultados directos en la ineficacia de la gestión.

Se despliega una relación de tensión paradójica entre el necesario debate entre los modos de llevar adelante la gestión, a partir de lineamientos estratégicos elegidos hasta los niveles operativos y las lógicas predefinidas de antemano propias de los desarrollos tecnológicos, sean los mismos de base informática o de producción flexible. En general los procesos de decisión sobre la incorporación de estas últimas responden a procesos no del todo sistemáticos ni lógicos, desplegándose idealismos tecnológicos que muchas veces reemplazan la responsabilidad integral de la gestión por presupuestos facilistas de determinación técnica.

“La gran mayoría de los trabajos sobre las implicaciones psicosociales de las nuevas tecnologías insisten sobre los efectos de las estrategias de implantación, sobre su eficacia, las actitudes de las personas de la organización, sus resistencias al cambio y la propia eficacia de esos cambios para la organización”.

Aquí debemos destacar que por nuestra experiencia de trabajo, las actitudes de las personas en general atraviesan diferentes etapas en un proceso de implementación-apropiación tecnológica. Inicialmente las expectativas son genéricamente positivas, es decir -que con mayor o menor conocimiento de la posible tecnología a

aplicar-, la consideración de introducir un cambio que favorezca el trabajo cotidiano es evaluado de forma positiva. Los modelos de implementación en general siguen modelos de bajada vertical -los directivos definen la tecnología, con mayor o menor orientación de los profesionales de la tecnología en organizaciones o seducidos por las supuestas ventajas que circulan en los medios empresariales- las mismas se implementan con la mínima intervención de los usuarios y después son utilizadas con el grado de capacitación -por lo general no sistematizada por la empresa- y compromiso que los propios marcos interaccionales e individuales estructurales y culturales de la organización posibilitan.

Otro modelo puro a identificar -en la realidad existen obviamente variedades sobre las tipologías puras- apela a un relevamiento profundo de las demandas de información de calidad que reclaman los distintos niveles decisorios de la organización, definiendo estrategias tecnológicas y tecnologías específicas que posibilitan dicha información. En este caso los colaboradores dejan de ser usuarios acrílicos convirtiéndose en clientes internos del sistema tecnológico, participativos y comprometidos, convencidos de la importancia del proceso de implementación-apropiación de la tecnología como impulsor y dinamizador cierto del desarrollo organizacional.

En este sentido la relevancia de los procesos de liderazgo, toma de decisiones y Gestión de conocimiento que se despliegan en el proceso de implementación-apropiación tecnológica son factores críticos de éxito fundamentales.

La decisión del modelo de definición de la implementación-apropiación tecnológica ya trabajado (vertical o participativo), a partir de esto el relevamiento funcional de las demandas de los distintos sectores -no independientemente sino con el hincapié en las interrelaciones procesuales complejas- la elección de la tecnología a aplicar, el proceso de implementación-apropiación propiamente dicho y las reformulaciones sistémicas en las dimensiones fundamentales de la gestión (estrategia, estructura y cultura) desarrolladas a partir de la misma.

Recordemos que "como señalan Avolio, Walumbwa y Weber (2009) en una revisión reciente, la descripción del liderazgo ha de trascender la tradicional enumeración de un conjunto de características individuales y apuntar a su carácter diádico, compartido, relacional, estratégico y global, afrontando, en definitiva, una dinámica social compleja." (Gil; Alcover; Rico; Sanchez; 2011)

Esto es lo que fundamentalmente definen los procesos de implementación-apropiación tecnológica que ponen en entredicho las características del liderazgo que más comúnmente vemos en las organizaciones -sobre todo en niveles medios y bajos- es decir sujetos que tienden al cumplimiento de objetivos que presentan poca dinámica de desarrollo, procesos de conocimientos explícitos, importancia del control -muchas veces como en los viejos modelos más de la personas que de los procesos- ; finalmente el cumplimiento de rutinas cotidianas con poca posibilidad de mejoramiento. El liderazgo que se despliega en procesos de implementación-apropiación tecnológica es fundamentalmente un liderazgo complejo entendiendo por tal aquel que refleja el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual del mismo. Un liderazgo que encarna en su despliegue relacional la consideración de las organizaciones como sistemas adaptativos dinámicos, es decir un liderazgo innovador, creativo, dialógico, que despliega un proceso de exteriorización de lo tácito -propio de los grupos y las personas- para sinergizar el funcionamiento conjunto.

Este liderazgo despliega procesos de tomas de decisiones bajo condiciones de incertidumbres bastantes extremas, ya que se desmontan muchos de los principios y prácticas afianzadas, se avanza

sobre mercados hipercompetitivos nuevos o bajo condiciones financieras, económicas y legales turbulentas y además como estamos viendo tenemos que orientar los procesos tecnológicos que los posibilitan.

Las interfases organización-tecnología, sujetos-tecnologías, organización-sujetos, grupos-sujetos, etc., en su compleja trama son la base fundamental de los procesos de liderazgo, toma de decisiones y aprendizaje organizacional. Es por ello que las condiciones del diseño y definición de los impulsores fundamentales de la organización son prioritarios para así albergar en su seno estos procesos de desarrollo de valor.

Aquí se hace fundamental el trabajo del Psicólogo organizacional que acompañando el proceso de implementación-apropiación se corra un poco del lugar de aquel que "adapta el comportamiento de personas y grupos ante las resistencias" y logra colaborar en el despliegue de prácticas del conocimiento que se despliegan con un modelo top-down, es decir desde la cumbre estratégica donde se definen los lineamientos estratégicos que se desagregan en los procesos fundamentales del negocio, los mandos medios que en interrelación decodifican esos procesos generando una agenda que despliegan procesos integrados pero con responsabilidades dominantes en las diferentes áreas o departamentos de acuerdo a su especificidad.

Estas es una de las principales dificultades que encontramos en la definición de los procesos de implementación-apropiación tecnológica. Hemos verificado que en los procesos de definición y desarrollo de conocimiento participan expertos de los niveles medios y bajos, que no necesariamente participan ni tienen en claro los procesos estratégicos que gobiernan el día a día de sus prácticas en el mejor de los casos. Esto lleva a un proceso de automatización de las prácticas cotidianas pero no a una sistematización que incorpore en los procesos, la proyección estratégica que es propia de la concepción que definen los sistemas de gestión de base informática que se implementan.

Esto trae aparejado una sub optimización crítica en la propia fase de definición -en este caso consensuada- de los procesos a llevar adelante, afectando seriamente los retornos de inversión tecnológica. Por otro lado introduce la idea de que hubiera sido mucho más simple que se bajarán linealmente las definiciones y ellos adaptarse a lo que se generaba. En nuestra experiencia en un caso por falta de incorporación de los lineamientos estratégicos orientadores y en este último caso por falta de compromiso se lleva delante de manera exitosa la implementación-apropiación de la tecnología.

4.- Avances

El trabajo resultante de trabajos de Consultoría de gestión del cambio realizado en distintas empresas y organizaciones en general de la región que han atravesado procesos de implementación-apropiación de tecnologías -especialmente tecnologías de gestión de base informática y de producción flexible, ha desplegado distintas categorías de análisis del proceso destacando particularmente el desarrollo de procesos de liderazgo, toma de decisiones y aprendizaje organizacional. Ya en comunicaciones anteriores se ha avanzado en procesos de definición estratégica, comunicación, gestión de proyectos, etc.

Los desarrollos de la investigación tienden a desarrollar un modelo de gestión de los procesos de implementación-apropiación tecnológica que a partir de un proceso de construcción situada por los actores de los distintos niveles de la organización con una secuencia top-down, baja desagregando los procesos fundamentales del negocio, generando la información de calidad que cada uno de

sujetos decisorios necesitan para la generación de valor para la organización.

Los desarrollos actuales tienen serios déficits en su concepción ya que o responden a un modelo tecnocrático sin participación o a un proceso de construcción de los niveles medios y bajos con escaso conocimiento de las principales orientaciones estratégicas. La tensión entre las orientaciones de best practices de los sistemas y las prácticas habituales de las organizaciones suelen convertirse en negaciones de la complejidad implícita del proceso. El modelo a definir deberá absorber dicha complejidad que mediará entre los dos actores principales del proceso de implementación-apropiación, la organización cliente y la consultora tecnológica que orienta el proceso. El lugar del Psicólogo del trabajo y las organizaciones es mediar entre las lógicas y facilitar los procesos de cambio.

BIBLIOGRAFIA

García Saiz, M. (2003), Toma de decisiones en las organizaciones, En: Gil Rodríguez, F.; Alcover de la Hera, C., Introducción a la Psicología de las organizaciones, Cap. 12, pag. 355-385

Gil, F.; Alcover, C.; Rico, R.; Sánchez Manzanares, M. (2011), Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo, En: Revista Papeles del Psicólogo, Vol. 32(1), pag. 38-47

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1999), La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, México. Oxford