

XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2006.

# **Gestión del cambio empresarial. El desarrollo del nuevo liderazgo interpretativo en las organizaciones.**

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2006). *Gestión del cambio empresarial. El desarrollo del nuevo liderazgo interpretativo en las organizaciones. XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-039/251>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/e4go/aBx>

*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>.*

# GESTIÓN DEL CAMBIO EMPRESARIAL. EL DESARROLLO DEL NUEVO LIDERAZGO INTERPRETATIVO EN LAS ORGANIZACIONES

Cornejo, Hernán

Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Abierta Interamericana. Argentina

---

## RESUMEN

La impronta del cambio en los contextos de inserción de las organizaciones, necesita una gestión del cambio empresarial que se articule en configuraciones dinámicas de acción, resultado de los procesos interpretativos de los nuevos líderes, que facilitan la apropiación de los colaboradores, de aquellas tecnologías de gestión que viabilizan la capacidad de respuesta en tiempo real. En esta investigación a efectuar en el contexto manufacturero pyme de la ciudad de Rosario, se trabaja dicha gestión del cambio empresarial en los contextos específicos de acción y de desarrollo local.

## Palabras clave

Organización Gestión Cambio Empresarial.

## ABSTRACT

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE CHANGE.  
THE DEVELOPMENT OF NEW INTERPRETATIVE  
LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONS.

The sign of the change in the insertion contexts of the organizations, needs a management the enterprise change, that articulates in dynamic configurations of action, result of the interpretative processes of the new leaders, which they facilitate the appropriation of the collaborators, of those technologies of management that possibility the capacity of answer in real time. In this investigation to carry out in the small business manufacturing context of the Rosario city, it works this management of the enterprise change in the specific contexts of action and local development.

## Key words

Organization Management Enterprise Change.

## INTRODUCCIÓN

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, que posibiliten el dinámico proceso de comprensión e interpretación en la gestión, de los nuevos contextos interconectados globales, traducidos en toma de decisiones que aumenten la riqueza social y mejoren sustancialmente la experiencia laboral de los colaboradores que integran dichas organizaciones.

Para el desarrollo de la misma se parte de la vasta producción en investigación y consultoría realizada por distintos autores, complementadas por experiencias del autor, desarrolladas en el marco de un grupo interdisciplinario de gestión de organizaciones que dirige, tanto en el campo desplegando acciones de consultoría, como en distintas experiencias vivenciales con emprendedores y empresarios, en investigación y docencia universitaria de grado y post grado.

Se despliega una metodología de investigación acción en talleres vivenciales que se desarrolla en dos tiempos lógicos fundamentales, articulados en pares que refieren al Proyecto de vida y Proyecto laboral, motivación personal y desarrollo emprendedor, estabilidad y cambio, gerenciamiento y liderazgo.

La característica interdisciplinaria de la investigación parte del análisis del impacto subjetivo de los nuevos tiempos de las organizaciones, en los colaboradores que integran y dinamizan las mismas, fundamentalmente en dos facetas fundamentales que son la construcción de una cultura compartida que articule la misión y visión de la organización y, en consonancia con ello, el proceso de apropiación tecnológica -fundamentalmente de tecnologías flexibles de producción y tecnologías de información y comunicación- en los actuales marcos de interacción dinámicos.

Los resultados de esta investigación articuladas a la manera de un modelo accional para el desarrollo de competencias dinámicas de gestión, y las distintas aplicaciones a desarrollar en extensión al medio, docencia e investigación, se cree que impactará favorablemente en la gestión de las organizaciones de nuestro medio.

En este trabajo por limitaciones de espacio se esbozan los primeros lineamientos que marcan el accionar, y tiene la ventaja de desplegar la construcción de premisas que posibiliten el abordaje del contexto empresarial y los instrumentos activos de recolección de información en el sector empresarial elegido.

## DESARROLLO

El impacto a nivel subjetivo de las nuevas formas de interacción social, en el espacio y tiempo de las organizaciones, ha sido tema recurrente de análisis por autores que, en distintas épocas y desde distintas orientaciones disciplinares, han desplegado las distintas facetas de este fenómeno.

En este contexto, no cabe duda que la rapidez del cambio y el carácter dinámico y turbulento que caracteriza a las nuevas sociedades, han introducido condiciones particulares que relativizan o aún anulan los análisis desarrollados hasta entonces.

Desde hace tiempo, las ideas sobre la búsqueda de los sujetos de distintos niveles de equilibración dinámica socio-afectiva en distintos espacios constitutivos, se ponen en conflicto con las exigencias organizacionales de personalidades extremadamente dinámicas, flexibles, que soporten situaciones límites de tensión, alta ambigüedad, virtualidad, competencia extrema, etc. y a su vez tomen decisiones -de acuerdo a sus distintos niveles de responsabilidad- generando ventajas competitivas sustentables.

¿Cómo se discretizan desde la masa continua de excitaciones, las complejas unidades que integran el proceso de construcción de las decisiones en dichos contextos organizacionales?

Esta pregunta en sí misma incluye una premisa que ha sido relevada en condiciones de actuación real en las organizaciones. La toma de decisiones es una construcción desplegada en distintas formas articuladoras de un discurso, que asume formas propias de acuerdo a una multiplicidad de condiciones históricas singulares-personales y colectivas-, presentificadas en una estructura más o menos lógica y que disparará dentro de su particular espacio de plasmación una cadena de acciones que serán evaluadas a posteriori.

La imposibilidad de acotar las distintas opciones de solución a un problema definido -base del modelo de toma de decisiones racionales- introduce al sujeto, en la decisión basada en lo que Kahneman denomina heurísticos, es decir determinadas estructuras sencillas de solución habitual, que se desprenden de experiencias previas, interacción con colaboradores cercanos, intuición, etc.

La actual gestión de organizaciones se define estructuralmente desde el cambio, y desde allí tendremos que construir las soluciones a los cada vez más comunes problemas, dilemas y paradojas, que los nuevos tiempos determinan.

La creatividad y la innovación -impulsores fundamentales de la sociedad actual- como posiciones dinámicas y comprometidas de los sujetos desde su propia singularidad, son el escenario dentro del cual se escenifican y configuran la nueva creación de riqueza social.

En este panorama la visión compartida es el marco de lineamientos comunes, sostenidos por el consenso general y que sirve de reaseguro fantasmático a las presentificaciones de la falta en ser, stress laboral, burn out y las distintas denominaciones epidemiológicas con las cuales se etiqueta los distintos tipos de malestares en el trabajo (con o sin pérdida de horas diría la gestión de nómina).

Una gestión del cambio empresarial en sentido amplio, no sólo se construye desde la especificidad del cumplimiento de los objetivos de la organización -razón de ser de su existencia- sino desde la construcción de un marco de contención de aquellos avatares fantasmáticos, que se proyectan como resultado de la interacción dinámica de los sujetos entre sí, en distintos agrupamientos presenciales o virtuales -cada vez es más difícil diferenciar estos conceptos-, con las distintas tecnologías, etc. Así por ejemplo el trabajo en equipo per se, puede sumergir a algunos colaboradores -otrora de excelentes competencias- en traumáticas soledades en compañía, sino se consideran ciertos particulares tiempos de preparación del espacio de plasmación de dichas prácticas. Desgraciadamente demasiadas veces se considera como natural -aún desde los mismos colaboradores- que la organización se desprenda de estos colaboradores "no adaptados".

Así ha sido práctica común en las organizaciones más diversas, una implementación forzada de estructuras de gestión, tecnologías de última generación, etc. sin el consiguiente manejo transferencial de las interfases que forman parte del proceso más importante a desarrollar, aún desde el frío punto de vista de los retornos de inversión; que es el de apropiación, en el

cual los sujetos desde su especificidad reconocen y vivencian el aporte genuino del cambio para el mejoramiento real de sus condiciones de trabajo, parte fundamental de toda riqueza generada.

Nos detendremos en el manejo transferencial de las interfases del proceso de apropiación de modelos de interacción en el trabajo, tecnologías de gestión, comunicación e información, etc. La misma es transferencial necesariamente porque se despliega en un lazo social, en el cual se desarrolla una construcción discursiva alrededor de objetos satisfactorios -más no sea de uso- que son entronizados en un determinado momento, como causa de in-satisfacción en la situación de trabajo. Nos preguntamos ¿qué deseos ocultos se despliegan en esta antítesis aceptación-rechazo, qué mecanismos reconstitutivos profundos se actualizan, etc.?

El proceso de apropiación es una construcción singular, definida entre otras por la cultura de la organización, las subjetividades singulares con sus componentes personales y sociales de metas, expectativas, motivaciones, etc., intentando por un lado disminuir la tensión propia de la implementación de lo nuevo, pero a su vez -desde los propios requerimientos de las organizaciones- estableciendo las bases de una acomodación activa, comprometida y responsable, articuladora de los objetivos personales y organizacionales.

Por lo tanto se hace fundamental diferenciar perfectamente el proceso de implementación -como movimiento accionado por lo general desde la tecnoestructura de la organización y que partiendo de una definición más o menos consensuada -en nuestro caso particular de las ventajas de su utilización- que disponen de los recursos materiales, las competencias de los colaboradores y de los tiempos de funcionamiento definido óptimo, etc.; del proceso de apropiación tal como lo hemos definido más adelante.

En este sentido son casi unánimes las opiniones de los autores sobre que el problema real de las organizaciones en lo que a gestión y tecnologías nuevas se refiere, se encuentra en el proceso de apropiación, y esto necesariamente por no contar con una gestión del cambio que posibilite las condiciones favorables que, desde la cultura organizacional y las particularidades subjetivas, toda implementación reclama.

Esta gestión reclama continuos análisis comprensivos interpretativos de la realidad interna y externa de la organización.

El nuevo liderazgo interpretativo se edifica sobre las consideraciones previas ligadas a lo identificadorio-vivencial, desplegando un nuevo espacio de construcción activa, que traduce los cambios estructurales en estructuras significativas impulsadas por la visión organizacional.

## **METODOLOGÍA**

La metodología que orienta la siguiente investigación responde a un diseño cualitativo y sustentado fundamentalmente en talleres vivenciales con empresarios y ejecutivos del sector manufacturero pyme de la región de Rosario la cual se acompaña con entrevistas en profundidad con los mismos, cuestionarios sobre proyectos de vida, expectativas, motivaciones, objetivos, metas, seguimiento de prácticas cotidianas, etc.

La idea es establecer las posibles interrelaciones dinámicas de la construcción del proyecto de vida, relacionadas con la actualización de sus impulsores (expectativas, motivaciones, objetivos, metas, etc) en el espacio laboral. Las diadas proyecto de vida-proyecto laboral, motivación personal-desarrollo emprendedor, gerencia-liderazgo interpretativo, son orientadoras del derrotero de los sujetos.

## **CONCLUSIÓN**

La nueva gestión de las organizaciones definida como gestión del cambio empresarial, reclama nuevos líderes de interfase que articulan a partir de análisis comprensivos-interpretativos las nuevas líneas impulsoras que se desprenden de la visión de la organización. A su vez estos pautan los procesos de

apropiación de los colaboradores, a las implementaciones tecnológicas en sentido amplio (de gestión, TIC, etc) que se desprenden de la adaptación dinámica en tiempo real a los nuevos contextos de plasmación de la vida organizacional, elevando de esta manera la generación de riqueza social.

---

#### **BIBLIOGRAFÍA**

Cornejo, H (2005). La interpretación como paradigma de Gestión de organizaciones. Trabajo publicado en el Libro XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de investigadores del MERCOSUR, Facultad de Psicología. Buenos Aires. Tomo 1, pag. 125

Cornejo, H (2003) Paradigma estratégico del conocimiento. El nuevo modelo de concepción de la gestión de Recursos Humanos. Trabajo presentado en el XI Congreso Argentino de Psicología. San Juan.

Cornejo, H (2003) Toma de decisiones como responsabilidad subjetiva y mecanismos de elección en mercados económicos-financieros. Trabajo presentado en el XI Congreso Argentino de Psicología. San Juan.

Gadamer, Hans-Gerg. (1991) Verdad y método, Salamanca: Ediciones Sígueme

Maier, J. C. (1994) The Methodological Hermeneutics of Schleiermacher and Dilthey, Massachusetts: Edit. MIT

Maier, J. C. (1994) Hermeneutics and the Social Sciences, Massachusetts: Edit. MIT

Ricoeur, P (1980) Teoría de la interpretación. Discurso y excedente, Madrid: Editorial: 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: Edit. Paidós.