

III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011.

La cultura organizacional como determinante de la competitividad sistémica en contextos complejos. Un programa de trabajo de la psicología organizacional.

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2011). *La cultura organizacional como determinante de la competitividad sistémica en contextos complejos. Un programa de trabajo de la psicología organizacional. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-052/411>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRwr/7Dr>

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>.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN CONTEXTOS COMPLEJOS. UN PROGRAMA DE TRABAJO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Cornejo, Hernán
Universidad Abierta Interamericana. Argentina

RESUMEN

En este trabajo se realizan un conjunto de consideraciones acerca de la importancia que los factores culturales asumen como condiciones posibilitadoras de la competitividad sistémica en empresas pequeñas y medianas. Se analizan en este sentido las articulaciones virtuosas entre los tipos de liderazgo que se establecen, los modos de construcción de conocimiento organizacional, los procesos de socialización organizacional y las tipologías de agrupamiento de los sujetos (redes, células, equipos de trabajo, etc.) A partir de las condiciones estructurales y coyunturales de los sectores y empresas relevadas se propone un Programa de acción para la práctica del psicólogo organizacional que lo ubica como importante líder coaligante de los principales procesos de cambio, incluidos la operación sobre los modelos mentales y las teorías de uso de la organización. Esto sin duda se desplegará a partir de que el profesional conozca la especificidad de las decisiones de la organización y los efectos que tienen las mismas, en las condiciones de vida laboral y sobre la eficiencia operativa de la organización.

Palabras clave

Organización Competitividad Cultura Liderazgo

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A DETERMINANT OF SYSTEMIC COMPETITIVENESS IN COMPLEX CONTEXTS. PROGRAMME OF WORK OF THE ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

In this work we perform a set of considerations about the importance of cultural factors and enabling conditions assume systemic competitiveness in small business. Discussed in this sense the joints between the types of virtuous leadership fixing the modes of construction of organizational knowledge, organizational socialization processes and the types of grouping of subjects (networks, cells, work teams, etc.). From the structural and cyclical sectors and companies surveyed proposes an action program for practicing organizational psychologist who ranks as coaligante important leader of the main processes of change, including the operation of mental models and theories Use of the organization. This will certainly be deployed from the professional to know the specificity of the decisions of the or-

ganization and the effects thereof, under the conditions of working life and operational efficiency of the organization.

Key words

Organization Competitiveness Culture Leadership

1.- INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo forma parte de una investigación realizada en el seno de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana, orientada a relevar las dimensiones subjetivas y culturales de la competitividad, entendida esta última como sistémica.

El objetivo de este trabajo es desarrollar la trama de articulaciones culturales que favorecen los comportamientos adaptativos de las organizaciones, a las condiciones siempre cambiantes de los contextos externos. Para ello hemos relevado dichas condiciones en empresas pequeñas y medianas de la ciudad de Rosario y su región, elegidas a partir de ser referentes y modelos de desarrollo y crecimiento en distintos sectores tales como el metalmeccánico (maquinarias para el agro y máquinas herramientas), desarrollo de software, servicios para la salud, etc. Dichos relevamientos han partido del desarrollo de actividades de Consultoría de gestión interdisciplinaria, desarrollada a partir del propio pedido de las empresas.

En términos generales, la competitividad ha sido pensada históricamente como una proyección comparativa al mercado, de las actividades integrales que realiza una empresa, para medir el grado de eficiencia de las mismas respecto a las otras organizaciones del contexto. Esta competitividad se mide en términos detallados (características de los productos o servicios, nivel productivo, precio de mercado, etc.) o agregados (rentabilidad, participación de mercado, etc.).

En este marco han sido pocos los estudios que incorporan la vertiente del desarrollo cultural de la competitividad y su influencia directa en los distintos factores críticos de rendimiento que definen la misma.

En este trabajo desplegaremos el sentido del despliegue cultural como factor determinante de la competitividad, a partir del relevamiento de tipos y modos del ejer-

cicio del liderazgo, el fomento o no de actividades realizadas a partir de equipos de trabajo, los procesos de socialización organizacional y de desarrollo de conocimiento para la acción y el manejo del conflicto.

La importancia que asume este estudio es ampliar las posibilidades de actuación de los titulares, ejecutivos y gerentes de estas empresas, cuando se agotan las intencionalidades orientadas al cambio en los aspectos hard de la gestión, por falta de recursos, problemas de definición de estrategias imitativas y no reaccionales, falta de sistematización de procesos, etc., todos males endémicos históricos que afectan el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas en nuestra región. En este sentido se ha tenido posibilidad de trabajar como experto de la ONUDI (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) en actividades de desarrollo de actividades empresariales y fomento de empresas pymes en casi toda Latinoamérica, pudiendo verificar las causas enunciadas anteriormente.

2.- DESARROLLO.

Recordemos para ir situando al concepto de competitividad sistémica que “las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.” (1)

Como vemos la base fundamental en la interfase de lo interno y lo externo son el desarrollo de redes, que por su definición, topología fomentan y uso, multiplican el grado de interacción como condición necesaria, pero no suficiente para el logro de dicha eficiencia operativa. El manejo de las redes como condición de logro de la inteligencia competitiva, es uno de los factores fundamentales para el fomento de la capacidad adaptativa actual, factor indiscutible del crecimiento sustentable de las empresas.

La pregunta es ¿cuáles son las condiciones de posibilidad facilitadoras de dicho desarrollo en red, desde el punto de vista de los factores culturales que se despliegan en estas empresas?

Aquí nos adentramos en los enfoques de liderazgo, socialización organizacional, socialización de conocimiento, trabajo en equipo, etc.

La capacidad de respuesta a las condiciones del contexto, quizás sea uno de los factores diferenciadores históricos de las pymes en la región. Si partimos de la base que el modelo de liderazgo más prototípico de este tipo de organizaciones es el denominado autocrático de sesgo paternalista, nos preguntamos ¿de qué manera se genera dicha capacidad si por definición este estilo fomenta una circulación de información convergente a la figura del titular que toma todas las decisiones? Sabemos que este modelo convergente y de concentración de la información, es todo lo contrario de las redes distribuidas consideradas por su nivel de interacción co-

mo las más eficientes, sin embargo este modelo en muchas condiciones es eficaz ¿cómo se explica esto?

Aquí debemos avanzar con la forma en que se construye conocimiento en estas organizaciones. Si partimos del hecho que por lo general estas organizaciones no presentan orientaciones estratégicas claras plasmadas en objetivos, sino que más bien son reaccionales a los cambios del contexto. Sumado a esto no hay una definición de variables estructurales básicas que formalicen el comportamiento (tales como modos de departamentalización, roles y funciones, definición de procesos, etc.). Como consecuencia de lo anterior resulta fundamental -y factor de supervivencia en condiciones de dinamismo de los mercados- un despliegue cultural más o menos virtuoso, que supla las falencias de definición formal. Afloran así movimientos instituyentes (aún sin la exteriorización de los procesos instituidos, ante los cuales el análisis institucional construye su modelo de cambio) desde los actores más cercanos a los clientes, por propia condición de posibilidad de seguir moviendo la rueda operativa en lo cotidiano. Así desplegado a partir del compromiso y la confianza implícita ligada a los resultados, el comportamiento se va desplegando en ciclos cortos, repetitivos y sumativos (ya que al no formalizar, día a día se generan las tensiones en relación a prácticas que se podrían sistematizar como políticas, procedimientos, etc.)

La sensación subjetiva de los colaboradores es que día a día el factor sorpresa desafiará su capacidad, generando un acumulativo stress y fatiga, ansiedad, etc., que se plasma en factores sintomáticos tales como el ausentismo, la elevación del nivel de conflicto y aún en accidentes con o sin pérdida de horas.

No se ha destacado todavía quizás lo suficiente en los estudios, la importancia de la relación entre las decisiones sobre las dimensiones generales de la gestión (estrategia, estructura y cultura) y la salud laboral de los colaboradores. En estos términos se recomienda la formación en Administración del profesional psicólogo organizacional, para comprender y operar como agente de cambio, sobre las lógicas o las falta de ellas, que gobierna el comportamiento de las organizaciones, los grupos y los sujetos, en las empresas en las cuales actúa como staff, personal de línea, directivo o consultor. Si recordamos que “el aprendizaje organizacional se relaciona con procesos de cambio de la conducta organizacional, de las estructuras cognitivas, cambio estratégico, cultural y de la organización en general” (Gil Rodríguez, 2003) (2), llegamos a la conclusión que quizás el proceso más importante que deba realizar una empresa pyme en su historia, sea un aprendizaje organizacional que se plasme en una definición acorde y no voluntarista a las dimensiones fundamentales que orientan la gestión empresarial.

En el caso particular de los sectores en los cuales se trabajo y que nos brindaron el material para estas consideraciones, se notaron similitudes estructurales de acuerdo a lo ya apuntado, pero diferencias coyunturales dados aspectos singulares de definición del sector

y las organizaciones. Así por ejemplo en las empresas de desarrollo de software es práctica habitual desplegar las llamadas estructuras matriciales por proyecto, en las cuales los distintos proyectos comparten las actividades de apoyo y gestión fundamental (administración, comercialización, etc). Dado que la estructura matricial reclama un grado de madurez importante a las organizaciones para trabajar sin conflictos por ejemplo, la superposición de liderazgos de proyecto y función en relación a los mismos colaboradores, las interacciones se hacían confusas y los niveles de ansiedad -relacionados a los reducidos tiempos de desarrollo de los proyectos- enrarecían el clima organizacional. El proceso de reformulación de los modos de trabajo que recomendamos desde el ejercicio de la consultoría organizacional, sinceró los diseños, negociando además los tiempos de desarrollo definido sin criterio determinante formal.

Las proyecciones fantasmáticas de los grupos y sujetos, bajo condiciones de saturación por condiciones de trabajo que no respetan mínimos formalismos de definición de objetivos, tiempos de ejecución, responsabilidades, feed back evaluativo, etc., van minando las competencias organizacionales de todo nivel, minimizando la potencia competitiva.

Hasta ahora hemos destacado las interrelaciones entre clientes internos (colaboradores, proveedores, etc.). Dijimos además que el logro de competitividad sistémica se relaciona a redes inteligentes con otros actores (comunidad, gobierno, organizaciones intermedias, consultoras, universidades, competidores, etc.). Aquí se hace prioritario la definición de un discurso organizacional coherente, que integra y coordina sinérgicamente todas las prácticas e interfases en que las mismas se desarrollan.

La imagen corporativa como ese relato creíble y coherente hacia los públicos externos e internos que se plasman en acciones, edificados en torno a una ética valorativa, una misión que incorpora la responsabilidad social trascendente y una visión y objetivos que son una síntesis de las proyecciones organizacionales, grupales e individuales, favoreciendo los modos de subjetivación y desarrollo humano sustentable.

En este sentido el aporte de los profesionales de la Psicología de las organizaciones es fundamental, en su concepción ética como agente de cambio, para negociar con todos los sujetos -pero con los sujetos decisores en especial-, la reconsideración de las lógicas culturales que determinan las interacciones más o menos virtuosas de los distintos colaboradores para el logro de la competitividad. Esto le reclamará alejarse de la jerga de recomendaciones voluntaristas o diagnósticas con las cuales muchas veces se maneja, bajo la consideración de una práctica que opera sólo bajo pedido para la corrección mecanicista de sintomatologías de disfuncionalidad, avanzando sobre las causas estructurales de los conflictos y los efectos que los mismos generan en las personas. Se cree que se debe reemplazar el enfoque clínico prescindente de la implicación que tradi-

cionalmente ha definido el accionar del psicólogo organizacional, para convertirse en un líder del cambio de mentalidad en las organizaciones, a partir de intervenciones de impacto sobre los procesos fundamentales que posibilitan la acción organizada en las empresas (liderazgo, comunicación, evaluación y diagnóstico de situaciones y personas, manejo del poder, desarrollo de conocimiento, capacidad adaptativa, etc.)

Recordemos que Edgar Schein plantea que "la mayor parte de los ejecutivos no entienden demasiado la tarea de una cultura en desarrollo. Ello requiere paciencia, reflexión y disposición para encontrar un nuevo equilibrio entre enfocarse en los resultados y en cómo estamos actuando mientras tratamos de conseguir esos resultados" (Schein, 1993)

A partir de este enfoque quizás como psicólogos organizacionales podamos definir un Programa de trabajo que desde enfoque de Schein vaya avanzando hasta lograr un cambio de mentalidad, que posibilite destacar la importancia de los factores culturales en el logro de la competitividad sistémica y sustentable de las organizaciones. El sentido es no formar parte nosotros mismos, desde el enfoque de la objetividad y la distancia óptima, esperando convertir en demandas los sucesivos pedidos, de las resistencias al cambio propia de la dinámica de las organizaciones.

El desafío está abierto. Como en todos los casos donde el discurso tiende a apresar las iniciativas de cambio, se debe actuar estratégicamente, desarrollando un mapeo de los grupos de interés, que son aquellos que desde su especificidad pueden encontrar en el proceso de cambio, una significatividad subjetiva organizacional, grupal o individual, para de esa forma fortalecer la posición instituyente y el poder negociador, ante los núcleos resistentes que responden a la reproducción de los hábitos de mantenimiento del status quo.

Ante lo anterior los sectores más tradicionales (manufacturas en general, agroindustria, etc) han sido en general más impermeables a las intervenciones y más proclives a la sumatoria de pequeños cambios -más propios de condiciones de la denominada mejora continua- que operaban en un contexto más acotado de prácticas repetitivas y de alta interacción con clientes cada vez más exigentes. Así al jugarse cuestiones relacionadas directamente con los resultados se tomaban medidas correctivas en el corto y mediano plazo, sin afectar por lo general las bases de interacción establecidas.

Por otro lado los sectores más proactivos y proclives a la dinámica del cambio por propia estructura, encontraban dificultades en implementar dichos cambios, por propias limitaciones de sus líderes en la definición de un cambio de modelo operativo con mayor velocidad de respuesta.

Se mostraba así que las características de los modelos mentales empresariales se veían amenazados por las dinámicas de los mercados, pero que sólo se superaban las tensiones entre uno y otro cuando los resultados con el cual se analizaría la decisión y la gestión, po-

nían en peligro la supervivencia del líder en su rol.

En este momento nos encontramos desarrollando un modelo de acción que oriente a los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas pymes en las orientaciones que han sido analizadas en el presente trabajo. La metodología de las entrevistas en profundidad nos aporta un importante material para el desarrollo del modelo, posibilitando el establecimiento de distintas herramientas de ayuda a la toma de decisiones.

3.- CONCLUSIONES

Se hace cada vez más prioritario en las organizaciones el análisis profundo sobre las condiciones culturales que favorecen los procesos adaptativos en las organizaciones. En el caso de las empresas pymes dicha capacidad adaptativa responde la mayoría de las veces, a procesos instituyentes poco formales y sistemáticos, excesivamente dependientes de voluntarismos de grupos y sujetos. La idea es desplegar una gestión del cambio que ponga en circulación el discurso de socialización y formalización de dichas prácticas, a partir de definiciones claras de de las orientaciones fundamentales, desarrolladas por liderazgos situacionales de base participativa.

En estos términos, el rol del psicólogo organizacional es ser un facilitador privilegiado de estos procesos, trabajando sobre los modos de subjetivación grupales e individuales, que en su interacción producen resultados sinérgicos de crecimiento de base sustentable.

BIBLIOGRAFÍA

(1) Esser, K. / Hillebrand, W./ Messner, D./ Meyer-Stamer, J. (1996), Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política, Revista de la CEPAL, Santiago No. 59, pág. 39 - 52

(2) Francisco Gil Rodríguez, Carlos María Alcover De La Hera (2003), Introducción a La Psicología De Las Organizaciones, Madrid:Alianza

(3) Schein, E. (1993) Cultura organizacional y liderazgo. En Clásicos de la teoría de la organización. Jay Shafritz y J. Steven Ott, eds. 2001. Fort Worth: Harcourt Editores College.

Argyris, C. (2001), Sobre el aprendizaje organizacional, México: Oxford University Press.

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, TomoI pags. 120-122.

Watzlawick, P.; Weakland, J.; Fisch, R. (2003) Cambio. Formación y solución de los problemas humanos, Barcelona: Herder.