

V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología
XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en
Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos
Aires, Buenos Aires, 2013.

La gestión del cambio empresarial y los procesos de liderazgo y aprendizaje organizacional.

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2013). *La gestión del cambio empresarial y los procesos de liderazgo y aprendizaje organizacional*. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-054/380>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edbf/BTE>

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 GESTIÓN DEL CAMBIO EMPRESARIAL Y LOS PROCESOS DE LIDERAZGO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Cornejo, Hernán

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

Resumen

El presente trabajo tiene por objetivo analizar la importancia, en contextos complejos como los actuales, de los procesos de liderazgo, socialización y aprendizaje organizacional. En particular el análisis se desarrolló en empresas de uso intensivo de tecnologías (fundamentalmente de desarrollo y utilización de tecnologías de gestión de base informática). En el desarrollo se podrá apreciar -y por eso fue tomado como referencia este tipo de organizaciones- como la tecnología reclama una lógica particular de definición de sus procesos y prácticas que fuerza la manera cotidiana de hacer de las organizaciones, tensionando en particular la acción de algunos colaboradores que deben interpretar las formas de pensar de los niveles estratégicos convirtiéndolos en procesos que generen valor con una proyección de futuro. Se destaca como los procesos de liderazgo, socialización y aprendizaje organizacional favorecerían el desarrollo de estas definiciones, dándole la base cierta a estos sujetos de encarnar en su accionar los principios estructurales que hacen al desarrollo organizacional con proyección futura.

Palabras clave

Organización, Gestión, Liderazgo, Socialización, Aprendizaje, Tecnología

Abstract

BUSINESS CHANGE MANAGEMENT AND LEADERSHIP PROCESSES AND ORGANIZATIONAL LEARNING

This paper aims to analyze the importance in complex contexts like these, leadership processes, socialization and organizational learning. In particular, the analysis developed in intensive companies technologies (mainly development and use of technologies of computer-based management). In the development you can appreciate and that was taken as reference organizations such as technology-specific logic demands a definition of processes and practices that force the everyday way of making organizations, stressing in particular the action of some employees who must interpret the ways of thinking of converting strategic levels in processes that create value with a future projection. It stands as the processes of leadership, organizational learning socialization and favor the development of these definitions, giving the base some of these subjects in their actions embody the structural principles that make organizational development with future projection.

Key words

Organization, Management, Leadership, Socialization, Learning, Technology

1.- Introducción.

El presente trabajo es un avance de una investigación llevada a cabo en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana titulada "La importancia del proceso de Planificación estratégica como factor diferenciador en las empresas de uso intensivo de tecnología (TIC y producción flexible).

En este trabajo a partir del recorte disciplinar trabajaré la manera en que actúan los procesos de liderazgo, aprendizaje organizacional y crecimiento psicológico en empresas de uso intensivo de tecnología. La interacción compleja que se genera entre estos procesos asumen formas propias en este tipo de organizaciones que reclaman, se cree, un estudio particular, a partir de la importancia fundamental que asume desde el punto de vista axiológico en el desarrollo de calidad de vida laboral.

La filosofía de la calidad de vida laboral se cree que ha venido cobrando relieve a partir de las formas propias que asume la práctica organizacional, dejando de ser un concepto que nuclea los aspectos objetivos y desde no hace mucho tiempo subjetivos de la situación de trabajo, para convertirse en una orientación que propone un cambio concreto en las formas de hacer organizacional.

Se podría hacer un poco de historia en relación a la crisis del modelo de trabajo fordista, de la administración científica del trabajo y su concepción maquinica de lo laboral, pasando por las sucesivas re interpretaciones de las teorías de las relaciones humanas, la revolución de la gestión japonesa y de los avatares de la responsabilidad social empresaria a partir del enfoque del ecosistema socio productivo sustentable. Sin embargo el mismo no sería más pasar revista por el continuo modelado que trata de discretizar en unidades concretas, analizables y realizables, las dinámicas cada vez más turbulentas de los fenómenos socio históricos, políticos y económicos.

En el cambio de impulsores fundamentales de la cultura socio productiva laboral esta otra de las bases que determina desde lo macro el enfoque que convoca nuestra investigación. Del desarrollo incremental mecánico, lineal, de relativa estabilidad del modelo energético que primó desde mediados del Siglo XIX hasta mediados del Siglo XX, se paso a una dinámica compleja de red de infinitos nodos que actualizan en milisegundos contenidos informacionales, dinero, modos culturales de hacer y de sentir, que nos atraviesan con un grado de influencia cada vez más creciente.

Las empresas han sido definidas como un terreno fértil para la aplicación de estos nuevos modos de ser y de pensar la gestión, que encontraran en la flexibilidad, en la circulación informacional, en el compartir del conocimiento, en el respeto y la confianza como base del compromiso, en la apropiación tecnológica, etc., la panacea del desarrollo socio productivo tanto local como regional o global.

Sin embargo en la realidad inmediata las prácticas de gestión em-

presarial, liderazgo, motivación, creación y desarrollo de procesos, etc., quizás más en microemprendimientos, empresas pequeñas y medianas pero aún también en grandes empresas de capital nacional o transnacional, se siguen manejando con una impronta demasiado fuerte del modelado más propio del modelo vertical, de linealidad causal, de división estanca de sectores, del sujeto como subordinado a la jerarquía rígida, a la reacción a los avatares del contexto en un lugar del pensamiento estratégico proactivo, etc.

En el presente trabajo resultado de una investigación que se nutre de material de trabajos de consultoría de gestión y capacitación que realiza en nuestra región pero fundamentalmente en la zona de Gran Rosario y Rosario, el grupo de profesionales interdisciplinarios que dirijo, se abordará la aplicación de prácticas de desarrollo empresarial, planificación estratégica, liderazgo, aprendizaje organizacional, etc., bajo los principios orientadores de la calidad de vida laboral, en empresas de uso intensivo de tecnología (TIC's y producción flexible).

2.- Desarrollo.

Recordemos que "es la conexión entre ordenadores, que operan a gran velocidad con gran cantidad de información, y redes, capaces de transportar al instante gran cantidad de información, lo que establece un cambio radical en las esferas del conocimiento, generando una macroestructura cerebral compuesta por la inmensa trama de «ordenadores-en-red» que almacenan, operan y comunican la fabulosa cantidad de información actualmente disponible." (Bericat Alastuey, 2003)

Estos dichos abonan a la entronización tecnológica pero no pocas veces olvidan que definiendo esos sistemas, esos procesos, esas prácticas se encuentran culturas, sectores de actividad, organizaciones, grupalidades, sujetos que favorecen o dificultan estas interrelaciones virtuosas que se pregonan. Es importante sin duda la configuración tecnológica, la arquitectura de red en este caso, pero mucho más importante que aquello es la infraestructura social que define y es definida -siempre la relación dialéctica colabora con lo complejo para abrir nuevas zonas de sentido- por la capacidad más o menos virtuosa de la tecnología aplicada.

En nuestra investigación trabajamos con dos tipos particulares de empresas, por un lado las empresas ligadas al desarrollo de tecnología de base informática (n=10) (fundamentalmente sistemas de gestión para empresas pequeñas y medianas) y por otro lado por organizaciones en general o empresas (n=10) que se encontraban -entre mediados de 2010 hasta nuestros días implementando sistemas de gestión de impacto medio alto y alto sobre el nivel de decisiones de la organización-. De allí que referenciáramos al comienzo del trabajo como empresas con desarrollo intensivo de tecnología.

En cuanto a la conformación de las plantillas de las empresas el nivel educativo fue medio alto, con niveles de educación secundaria y tecnicaturas en niveles operativos y con profesionales en niveles de jefatura y gerencia.

Respecto a la estructura de liderazgo que se encontró en la investigación fue casi homogéneo la tipología de liderazgo autocrático definida por Lewin y Lippitt recordemos que estos autores dicen que "Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Las instrucciones de trabajo se presentan de manera que los individuos no conozcan lo que sigue y el líder se expresa y critica en términos personales y no participa activamente, sólo cuando da las instrucciones. Hace alusión al líder que adquiere total responsabilidad por las decisiones y el control del desempeño de los tra-

bajadores. Los autócratas destacan la obediencia, la lealtad y la observancia de los roles, y pueden emerger y mantenerse como líderes a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa." (Ayoub Perez, 2009)

Estas definiciones, si bien expresan bastante fielmente el estilo que encontramos, habría que adecuarla a los fines de las prácticas complejas actuales como liderazgo centrado en la tarea y unipersonal.

Los titulares de las empresas mostraban este modelo de liderazgo con acceso radiocéntrico de la información la cual pasaba en gran medida por ellos, como así también todas las decisiones -y aquí no caben las diferencias por niveles de complejidad-, demostrando un interés particular por aquellos procesos y actividades que reflejaban su pasado de formación y desarrollo profesional. Así el sesgo de orientación cultural que plasmaban los mismos, se dirigían hacia "los fierros" o "las ventas" en donde se habían iniciado laboralmente.

La pregunta que nos hacíamos en el grupo era ¿quién asumiría el rol de líder en los procesos que reclamaran una circulación más horizontal de la información, propia de los procesos de análisis, desarrollo, construcción, innovación, socialización, etc.?

Recordemos que trabajábamos en organizaciones de uso intensivo de tecnología, tanto en su desarrollo como en su aplicación a procesos clave de desarrollo organizacional.

En dichas organizaciones los procesos de circulación horizontal de información, definiciones, de procesos que trasciendan el nivel del área, etc., posibilitadoras de la generación de valor en contextos de cambios continuos, se reemplazan por procesos input-output -una asimilación de los procesos de cadena de producción industrial mediatizados por alguna metodología de desarrollo- con poca o ninguna comunicación entre los actores.

En este sentido -y allí se interrelacionan las organizaciones estudiadas- el proceso lleva a una situación de encuentro entre el analista de la organización que implementa el sistema (consultora tecnológica) con el "experto" en el desarrollo práctico del proceso en estudio (recursos humanos, cuentas corrientes, finanzas, etc) de parte de la organización cliente. Es decir la interpretación del proceso organizacional complejo se lo pone en manos del "experto" -en la percepción de los gerentes y líderes de la organización- en su desarrollo cotidiano. Este sujeto cuenta con competencias propias del hacer con el objeto y no competencias de análisis prospectivo que incorpore la mejora estructural proyectada al horizonte de visión (en el caso de que exista) organizacional.

Por el lado de la empresa tecnológica que guía desde su experticia la implementación de la empresa u organización cliente, se hace una segunda interpretación del proceso, con la mente y la intencionalidad puesta en cambiar lo menos posible la tecnología ya definida (por más que esta customización o adaptación al cliente redundaría en los beneficios propios del desarrollo a medida). Se termina por lo general negociando -por razones de cumplimiento de hitos fijados que se plasman en elevación de costos- con poco cambio de lo dado por el sistema o la tecnología. Por lo tanto proceso de participación "persona única" fallido.

¿La pregunta es cómo hubiera sido un proceso de participación logrado mediante socialización y aprendizaje organizacional?

Si recordamos se entiende por socialización organizacional "el proceso de aprendizaje mediante el que se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño en el trabajo" (Prieto, 1996)

En este caso el usuario clave del sistema tecnológico que es aquel que define los nuevos procesos con el consultor de tecnología, se piensa que tendría que llegar a ese momento clave de la imple-

mentación tecnológica, siendo un representante de todo un proceso de conocimiento organizacional, que en pos de la definición de los procesos clave de cada módulo, se hubiera desarrollado previo al encuentro de definición. Esto hubiera reclamado entre otros un proceso de liderazgo, que a partir de interpretación de los objetivos estratégicos de la organización, se tradujera en indicadores de gestión clave (información de calidad) a ser desarrollada por los procesos ejecutados en los niveles tácticos y operativos. Recordemos que dada la complejidad de los procesos que se desarrollan, estos atraviesan en su ejecución distintas áreas y niveles de la organización. A partir de esto podemos notar que los liderazgos son transversales ligados al proceso y no a las unidades departamentales en que se haya configurado la organización. Por lo tanto se relacionan a ello los procesos de comunicación efectiva, que dada la variedad de áreas y niveles involucrados necesita un lenguaje común, dada la diversidad de concepciones de un mismo actor o proceso dentro de la organización, de acuerdo a cuáles son aquellos que perciben y ejecutan las tareas. Por ejemplo la idea del cliente es sustancialmente diferente en las áreas productivas -que lo consideran como aquel que distorsiona la carga de trabajo estable, ideal de la función- a las áreas de comercialización y marketing que necesitan cerrar las posibles tensiones para realizar las ventas.

Así aparecen procesos de socialización organizacional, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, procesos culturales de diverso grado de adaptación, posible reformulación de roles, etc. que por su complejidad muchas veces no se contemplan y de esta manera los colaboradores quedan atrapados en tramas que lo apresan en decisiones, prácticas, etc., que los tienen como protagonistas aislados y por lo tanto con elevadas posibilidades de fracaso. De esta manera ciertas determinaciones estructurales no contempladas, posicionan al usuario de definición de los procesos tecnológicos clave en una centralidad responsable que no genera poca ansiedad, reflejando en su proceso de construcción un fiel reflejo de lo que se hace cotidianamente y no una proyección futura de las buenas prácticas -interpretada desde los objetivos organizacionales específicos-. Por lo tanto o se introduce al sistema tecnológico la rutina o no se toca el sistema y se asume la "buena práctica" que el mismo incorpora. Es lógico pensar que después la organización deberá seguir al sistema tecnológico y no al revés como debería ser en un proceso de generación de valor, ya que el sistema como sabemos no es más que una herramienta.

"El aprendizaje organizacional se relaciona con procesos de cambio: cambio de la conducta organizacional, de las estructuras cognitivas, cambio estratégico, cultural, de la organización en general y con procedimientos que promueven la transformación y la mejora" (Gil Rodríguez, 2003).

En el caso que referimos el proceso de cambio se reduce a la identificación de personas que por su experiencia, compromiso, etc., traducirían el desarrollo organizacional-grupal. En ese sentido se asume más un proceso de trabajo con informantes clave -al estilo que realiza la investigación- que un verdadero proceso de aprendizaje organizacional que puedan encarnar ahí si ciertas personas, que habiendo coordinado o participado del proceso lo puedan transferir a la definición de las nuevas formas de hacer del sistema tecnológico.

Así las condiciones que favorecen el aprendizaje organizacional son: "adoptar como estrategia el enfoque en el aprendizaje, desarrollar una política participativa, uso de la tecnología de información para compartir comportamientos, cultura y clima que inciten a la experimentación, estructuras que favorezcan el aprendizaje, el cambio y la adaptación, etc." (Gil Rodríguez, 2003)

Ya hemos destacado las estructuras de liderazgo de tipo autocrático que mostraban prácticamente todas las empresas con las cuales trabajamos, sean las de desarrollo de tecnologías de información, como las que habían implementado o lo estaban haciendo, sistemas de gestión de base informática de alto impacto en la reformulación de procesos y prácticas de trabajo. Dichas estructuras de liderazgo no favorecen el flujo horizontal de información propia de los procesos de aprendizaje organizacional, sino más bien flujos convergentes de la información que posibilitan la toma de decisión unipersonal. Posteriormente para la implementación de los procesos se busca que las personas que brindaron información parcializada, no integrada ni coordinada, se pongan a definir las formas de hacer de los procesos derivados de aquellas decisiones, para la cual probablemente no tengan más salida que reflejar lo rutinario, perdiendo la organización la oportunidad de desarrollar nuevos procesos de valor a introducir en el sistema o incorporar a la gestión.

La cultura organizacional como espacio de significados y prácticas compartidas debe ser el lugar desde donde -a nuestro entender- se tienen que dar los cambios que favorezcan la toma de conciencia de cómo los procesos cada vez más complejos deben desarrollarse con estructuras dinámicas y flexibles con alta capacidad adaptativa, desde el despliegue de prácticas de liderazgo, socialización y aprendizaje organizacional, articulada mediante estructuras comunicacionales de doble flujo que acompañen dichos procesos.

En las organizaciones de uso intensivo de tecnologías (de desarrollo o de uso) hemos encontrado estructuras divididas con relativas buenas prácticas de desarrollo de prácticas de socialización, aprendizaje, formas de hacer, etc., en los niveles tácticos-operativos, pero con estrechos corredores de participación desde las altas gerencias o de los titulares de las empresas. Esto provoca que sea fundamental los procesos de interpretación que realizan los mandos medios, que se debaten entre las definiciones de alto nivel -no siempre del todo coherentes con las capacidades internas de enfrentar dichos desafíos competitivos- y los procesos y prácticas con las cuales se tratan de llevar adelante los mismos.

Se hace así totalmente relevante el desarrollo de procesos de planificación estratégica dinámicos y coherentes, con fuerte grado de participación de la organización toda -crítico de los niveles de mandos medios- que se convierta en la hoja de ruta, conjunto de significados compartidos que orientan las prácticas cotidianas, siendo coaligantes de esfuerzos e intérprete de los sentidos que darán base de sustentación a la empresa. Desde allí se cree que los procesos de cambio abordados -en el caso del trabajo de implementación-apropiación de tecnologías- encontrarán un sentido estratégico, una estructura y una cultura que podrán enfrentar los desafíos con desarrollo de valor.

3.- Conclusión:

Los procesos de socialización y aprendizaje organizacional se creen clave en la posibilidad de traducir las demandas de los actuales contextos complejos de inserción de las organizaciones, en particular en aquellas empresas como las estudiadas en el presente trabajo que hacen uso intensivo de tecnologías fundamentalmente de base informática y de producción flexible.

Estos procesos clave de la capacidad de respuesta adaptativa a los cambios encuentran serias dificultades de implementación a partir condiciones propias de los diseños emergentes de las empresas estudiadas. La falta de orientación clara de las orientaciones de una visión y un lineamiento estratégico que se desplegaría desde la misma, la falta de formalización propia de la estructura organizacional fundamentalmente a nivel de los sistemas y procesos, roles

y funciones, etc. dando muestras de una falta de diseño intencional de las mismas y el desarrollo de culturas con liderazgos de tipo centrado unipersonal, autocrático, con escasa participación de los colaboradores en las definiciones, procesos de comunicación de simple vía vertical descendente, etc, todo ello colabora en la dificultad de adaptarse a pleno rendimiento a los dinámicos procesos que reclaman los mercados.

Desde la Psicología del trabajo y las organizaciones el desafío de los grupos de profesionales -siempre interdisciplinarios a nuestro entender- pasa por trabajar en Programas de mediano y largo plazo, trascendiendo la solución de problemas de coyunturas de bajo impacto, generando las condiciones para una definición cierta de los principios orientadoras de largo plazo de la organización, el diseño intencional de estructuras de desarrollos de las prácticas y de culturas favorecedoras del compromiso y la responsabilidad compartida. Sin duda que la interrelación virtuosa de las dimensiones de la gestión favorecerá lo fundamental en este momento del desarrollo de las prácticas empresariales que es fomentar la calidad de vida laboral y el desarrollo social responsable de las prácticas.

BIBLIOGRAFIA

Ayoub Pérez, J. (2009) Revisión del marco teórico a través del análisis del enfoque conductista del liderazgo, Universidad Autónoma de Madrid, Disponible en: http://portal.uam.es/portal/page/portal/UAM_ORGANIZATIVO/Departamentos/CienciaPoliticaRelacionesInternacionales/doctorado/Seminario%20de%20Investigadores%20en%20Formacion/SIF2009_%20JoseLuis_Ayoub.pdf

Gil Rodríguez, F. (2003) Aprendizaje organizacional, En: Gil Rodríguez, F.; Alcover de la Hera, C., Introducción a la Psicología de las organizaciones, Cap. 14, Madrid: Alianza Editorial.

Peiró, J., Prieto, F. (1996) Socialización organizacional, En: Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen II. Cap. 3 - Madrid: Ed. Síntesis.