

XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2007.

# **Gestión del cambio empresarial y la implicación subjetiva en el liderazgo organizacional.**

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2007). *Gestión del cambio empresarial y la implicación subjetiva en el liderazgo organizacional*. XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-073/236>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/e8Ps/Bh1>

*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 Y LA IMPLICACIÓN SUBJETIVA EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

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

---

## RESUMEN

En el presente trabajo se esbozan los avances de una investigación desarrollada a partir de la práctica profesional en Psicología de las organizaciones, como facilitadores de la Gestión del cambio empresarial en el contexto manufacturero pyme de la ciudad de Rosario. Se introduce una metodología de acción y el relevamiento de casos de aplicación. Se postula dicha práctica centrada sobre una hermenéutica de análisis e interpretación de distintos emergentes en los sujetos implicados en la gestión de dichas organizaciones y en los marcos interaccionales que generan los mismos.

## Palabras clave

Organización Gestión Cambio Hermeneutica

## ABSTRACT

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE CHANGE AND THE SUBJECTIVE IMPLICATION IN THE ORGANIZACIONAL LEADERSHIP

In the present work an investigation developed from the professional practice in Psychology of the organizations is outlined, like providers of the Management of the enterprise change in the manufacturing context small business of the city of Rosario (Argentina). An action methodology is introduced and the stand up of application cases. One postulates this practice centered on a hermeneutics of analyses and interpretation of different emergent in the subjects implied in the management from these organizations and the interaccionales marks that they generate.

## Key words

Organizations Management Change Hermeneutics

## 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 en dicho sector de la economía, que posibiliten el dinámico proceso de comprensión e interpretación en la gestión, de los sujetos implicados en la misma.

Indudablemente en el contexto actual de dichas organizaciones, el desafío se plantea en el aporte que como profesionales de la Psicología organizacional y del trabajo podemos hacer, con un sentido que priorice el posicionamiento de sujetos implicados y activos que planifican y articulan sus prácticas apuntando a la generación de riqueza y el mejoramiento de su calidad de vida y la de sus semejantes, en una realidad empresaria que cada vez más apunta al cierre del universo de discurso y a las recetas de aplicación uniforme, subordinándose a una aprehensión utilitarista aplicada a un continuo que va desde empresas que luchan por la supervivencia hasta aquellas que atraviesan una etapa de crecimiento y conquista de nuevos mercados.

En este marco no debemos confundir las prácticas de la Gestión del cambio, entendiéndola como una relativamente compleja cadena de comportamientos de desarrollar de manera lineal, con unos objetivos que se desarrollan y definen a priori, construyéndose los mismos con los mismos vicios que en su momento fueron la base del sistema que ahora se intenta más o menos estructuralmente cambiar.

El por qué del cambio en las estructuras, diseños organizacionales, interacciones, tipos de liderazgo, impulsores de comportamiento, etc. se corresponde directamente con la propia definición de los nuevos contextos de inserción de las organizaciones, siendo por lo tanto poco fecundo para la implementación del mismo, el movimiento reaccional de engranajes de un mecanismo, cuando lo que realmente se reclama son organizaciones -que como las construcciones sísmicas- acompañen el movimiento -cada vez más horizontal- del terreno de los negocios en los cuales las mismas se asientan.

La diferencia que hay entre nosotros, Psicólogos organizacionales y los prolíficos autores de la Administración -audaces desarrolladores de holismos más o menos ilustrados- se corresponde con el proceso comprensivo-interpretativo, que nuestra práctica particular jerarquiza, poniendo en el escenario principal de la representación, a los protagonistas privilegiados de esta trama, los sujetos particulares y los marcos de interacción que los mismos determinan y en los cuales a su vez son determinados. Este recurso a la búsqueda de los protagonistas no forma parte de algún recurso de búsqueda de participación *new age*, sino que reemplaza la búsqueda de políticas, procedimientos administrativos, procesos, tareas, etc. desde el discurso vacío y documentado de los archivos -más o menos certificado internacionalmente avalados- yendo al terreno del discurso más pleno, que escansiona y permite repensar los modelos mentales que subyacen a dichas prácticas.

A partir de lo anterior, el objetivo principal del presente trabajo es analizar la gestión del cambio desde la propia estructuración

de los modelos mentales que desarrollan los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas pymes manufactureras de la ciudad de Rosario. Desde el poder repensar la construcción de los mismos, nos internamos en los procesos de toma de decisión que asumen un impacto particular, al ser la genesis de movimientos que alteran las vías facilitadas de los costumbres y el conservadorismo de las prácticas en la organización.

## DESARROLLO

Poder analizar el nuevo conjunto de subjetividades individuales y sociales, a la luz de las nuevas corrientes orientadoras de los comportamientos sociales en el trabajo: creatividad e innovación, alineamiento, enriquecimiento del puesto, compromiso con la misión y visión organizacional a partir de valores compartidos, etc., es un desafío que debe partir de poner a consideración los paradigmas de interpretación de la realidad social, que dichos colaboradores actualizan en este momento particular del desarrollo capitalismo interconectado en redes de alcance global.

La subjetividad sin dudas insiste allí donde los gurúes del gerenciamiento moderno intentan seguramente hacer signo, cristalizando en monocorde alarde de ajustes de medios a fines, una realidad que moviliza en los sujetos particulares diversos malestares, en una cultura que no entroniza precisamente como impulsores de las prácticas empresariales, la variedad de enfoques y el respeto por la diversidad.

Por esto mismo en el propio momento lógico de la investigación, que remitía a la obtención de información de primera mano, en las organizaciones pymes que eran objeto de nuestra práctica, resonaba en nosotros la máxima que dice que las organizaciones son máquinas para no cambiar. Todo esto recordemos, en un contexto social de incesante cambio. La figura que nos imaginábamos entonces era la de una "masa social" sumergida en un fluido que sometía a aquella a una incesante marea de excitaciones, que delineaba turbulentas e impredecibles trayectorias.

Recordemos que de habernos quedado operando con esa figura de caja negra que transforma *input* en *output*, a la manera de los viejos modelos sistémicos de las organizaciones -que aún sigue operante en la práctica gerencial- hubiéramos aportado poco-.

El intentar actuar en una Gestión del cambio empresarial desde el enfoque de una Psicología de las organizaciones que interpele la determinación profunda de los procesos que articulan los sujetos en interacción, con un objetivo que trascienda la especificidad de los mismos, nos introduce ante la paradoja de intentar acercarnos a dichos sujetos titulares, ejecutivos y gerentes de empresas del sector pyme manufacturero, pivotando entre su discurso singular y por otro lado el de la construcción de ¿otro discurso?, el organizacional, al cual se accede desde la síntesis de integraciones complejas de los mismos, por medio de relatos de valores, misión, visión, cultura organizacional, etc.

Recordemos que articulamos una gestión del cambio desde un pedido de aumento de productividad, de elevación del compromiso de los colaboradores, de disminución de conflictos, etc. es decir desde la solución a flor de tierra de los problemas que presenta la organización, pero -y aquí funciona el componente ético y nuestro lugar como agentes de cambio- podemos situar un mas allá, profundizando en aquellos conflictos más estructurales que articulan distintos tipos de demanda de los sujetos, a relatar e interpretar.

Por lo tanto la acción de dicha gestión del cambio es en principio articulada como hermenéutica, es decir, que se basa en el proceso comprensivo-interpretativo antes comentado. Parte de los emergentes fundamentales que traducen el recorrido histórico, procesos, políticas, prácticas, etc. (metonímico) y además las síntesis privilegiadas de construcción social (valores, misión, etc.) como metáforas que articulan otro saber.

En un momento primario del proceso nos concentramos en

una síntesis privilegiada que tiene una operatividad emergente en todo el recorrido. La misma es conceptualizada por los colegas cognitivos como modelo mental, es decir una construcción -que trasciende la pura estructura perceptivo-cognitiva dando lugar a las acciones- que traduce la forma particular en que las personas decodifican la realidad que lo circunda, tomando ciertas decisiones de acuerdo a la orientación más o menos implícita del mismo.

Nos ponemos al resguardo del holismo interpretativo-cognitivo, considerando al modelo mental como procesos mentales y cierto contenido de ideas de las personas, con un rendimiento operatorio, en determinado tipo de acciones y decisiones que se desarrollan en el marco de la organización.

A partir de estos supuestos nos adentramos circunscribiendo en principio y después expandiendo o no, el pedido que convoca nuestra actuación profesional, para convertirla en la demanda que articulan los sujetos.

Así un titular de empresa pyme metalmeccánica comenta "si yo me pongo a pensar durante mucho tiempo relacioné las iniciales de mi apellido con los valores que orientaban mi construcción de la empresa". Piensa un poco mas y enumera "la Transparencia, el Respeto por la palabra, el Orgullo por pertenecer, etc." Más adelante, a partir de un episodio que por primera vez conformó una representación gremial en la empresa, se produce una intempestiva explosión de tensión con "aquellos que ponen en entredicho la confianza con las que siempre nos hemos manejado". Se endurecen, en principio, los controles, se eliminan ciertos logros de los colaboradores, se blanquean en un sentido desfavorable los sueldos, etc.

A partir de nuestra intervención, se pudo pensar que esto que tenía su racionalidad manifiesta por un movimiento táctico-estratégico de la acción gremial que conformó en pocos meses cientos de delegados en las fábricas rosarinas, iba mucho más allá, podía ser el emergente de una demanda no escuchada -sensible a la alta participación de los colaboradores en el proceso de elección democrática- pudiendo capitalizarse para los sujetos, como un momento de pasaje a una profesionalización inteligente y consensuada de las prácticas en la organización, a partir de pensar la implementación de un estructural proceso de capacitación con fuentes externas.

En otro caso -aquí de implementación tecnológica- el titular de una empresa pyme acostumbrado a operar desde un modelo mental y concepción empresarial de tipo mecanicista, que vivía ajustando los "engranajes internos" a fuerza de un posicionamiento autocrático con ciertos sesgos autoritarios, puede preguntarse en un momento de la implementación y del acompañamiento que hacemos del proceso, interpelado por el análisis de la apropiación y el uso inteligente de dicha tecnología y los retornos de la inversión -indicador y emergente por excelencia de una racionalidad acotada- si las características de dicha tecnología no exigiría ciertas competencias de enriquecimiento del puesto en cuanto a autodeterminación y criterios propios para la toma de decisiones. A partir de esto, se genera un lento proceso de corrimiento del titular de los espacios de decisión operativo.tácticas, asumiendo un progresivo enfoque en perspectiva de lo cotidiano con un mayor enfoque en las definiciones de políticas estratégicas. Esto sin duda fue un primer momento lógico de una gestión del cambio que capitalizó para el interior de la firma la acción de los mandos medios, el desarrollo de liderazgos, los procesos de toma de decisión, el compromiso y el alineamiento, etc.

El operar llenando de sentido singular y situado esa síntesis del discurso operante, causal -desde el sentido común- de todos los inconvenientes de una gestión del cambio meditada, denominada resistencia al cambio es uno de los objetivos fundamentales a proponernos. Esta resistencia es utilizada -desde el discurso de los agoreros pilares del conservadurismo empresarial- como masiva cristalización de imposibilidades por venir, acotando desde el inmovilismo la posibilidad de emprender acciones meditadas y consensuadas. La resistencia al

cambio debe ser traducida y deconstruida en aquellos factores que desde la especificidad de la cultura organizacional y la historia, son pausibles de ser identificados, núcleos de condensación que dificultan la circulación de un discurso pleno, pero fiel exponente de avatares fantasmáticos para el interior de la organización.

En el último ejemplo de la implementación de tecnología en la empresa pyme pudimos identificar con los colaboradores dichos factores, sólo a partir de trabajar en conjunto el proceso de implementación-apropiación, partiendo de las necesidades reales de los mismos, participando estos en la definición de la tecnología, pensando los impactos de la tecnología en las prácticas para el interior de la organización, etc. eliminando la vieja concepción mecanicista -actualizada en acto por el modelo mental del titular de la empresa- del ajuste adaptativo obligado y automático por fuera de los sujetos que dinamizan las prácticas concretas en el día a día.

## **CONCLUSIÓN**

La actual gestión del cambio tiene que ser pensada como un proceso de profunda raigambre en la determinación historico-cultural de la organización, en consonancia con los nuevos tiempos que exigen estructuras dinámicas, flexibles y adaptativas que impiden consideraciones que se independicen de los sujetos particulares que desarrollan las prácticas en el día a día de la organización. El trabajar con sus determinaciones profundas en la situación organizacional, el correlato y atravesamiento de discursos, los avatares fantasmáticos denominadas resistencias al cambio, etc. son la base de dicha gestión inteligente de la dinámica en las organizaciones

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

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