

XIV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXIX Jornadas de Investigación. XVIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. IV Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. IV Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2022.

# La trama discursiva organizacional y la gestión del cambio empresarial.

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2022). *La trama discursiva organizacional y la gestión del cambio empresarial*. XIV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXIX Jornadas de Investigación. XVIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. IV Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. IV Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-084/782>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eoq6/ges>

*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 TRAMA DISCURSIVA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO EMPRESARIAL

Cornejo, Hernán

Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Psicología - Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Ciencias Económicas. Rosario, Argentina.

## RESUMEN

La búsqueda de orientaciones de la práctica de gestión del cambio como consecuencia de la frecuente imposibilidad de desarrollar dinámicas sustentables del proceso en las organizaciones, más allá de la presencia o no de los agentes impulsores de dicho cambio, lleva a profundizar los análisis sobre dichas prácticas. El trabajo propone un particular ejercicio que opera sobre las tramas discursivas que pueden convertirse en dinamizadores u obstáculos en dichos procesos. La interpretación de las verdaderas demandas organizacionales a diferencia del trabajo sobre los pedidos manifiestos que los sujetos con poder de decisión articulan, le dan al trabajo un sentido que articula lo estructural con lo coyuntural propio de cada organización. La metodología utilizada en la investigación responde a un modelo cualitativo, con la definición de categorías de análisis surgidas en los trabajos de consultoría de gestión llevados adelante en los últimos cinco años, a partir de entrevistas en profundidad llevadas adelante con sujetos con poder de decisión. Los avances desarrollados han permitido avalar el enfoque en distintas coyunturas de sectores, organizaciones y prácticas, posibilitando un modelo de gestión de cambio sustentable.

## Palabras clave

Gestión del cambio - Gerenciamiento - Decisiones - Discurso

## ABSTRACT

### THE ORGANIZATIONAL DISCURSIVE PLOT AND THE CHANGE BUSINESS MANAGEMENT

The search for guidelines for the practice of managing change as a result of the frequent impossibility of developing sustainable dynamics of the process in the organizations, beyond the presence or not of the agents that drive such change, leads to further analysis of such practices. The paper proposes a particular exercise that operates on discursive frames that can become dynamizers or obstacles in such processes. The interpretation of the real organizational demands, as opposed to the work on the manifest requests articulated by decision-makers, gives the work a meaning that articulates the structural with the specific conjunctural of each organization. The methodology used in the research responds to a qualitative model, with the definition of categories of analysis arising in the management consulting work carried out in the last five years, from in-depth interviews

carried out with subjects with decision-making power. The advances made have allowed us to support the approach in different sectors, organizations and practices, enabling a sustainable change management model.

## Keywords

Change management - Management - Decisions - Discourse

## 1.- Introducción:

El presente es un trabajo que forma parte de la producción escrita de la investigación acreditada por el Programa de incentivos para docentes universitarios titulado "Modo de subjetivación prescriptos por el capitalismo avanzado en organizaciones públicas y privadas de Rosario y su zona". Dicha investigación es una transferencia en docencia, extensión e investigación de actividades profesionales de Consultoría de Gestión de cambio realizadas durante los últimos cinco años, en organizaciones públicas y privadas de la región.

El objetivo principal del trabajo es identificar como impactan de forma manifiesta o latente los discursos actuales sobre "buenas prácticas de gestión" que traducen concepciones de organizaciones, liderazgo, prácticas, sujetos, etc. sobre la cotidianidad de las organizaciones. Periódicamente se actualizan en los espacios empresariales, educativos, políticos, sociales, etc., una serie de enfoques axiológicos sobre como desarrollar sus prácticas, propendiendo a definir sus sentidos, guiar la conducta de los distintos actores involucrados, proponer dinámicas de interrelación humana en las situaciones laborales, repensar las interfases de la organización con las comunidades y públicos de interés, avanzar con enfoques sobre el sentido de lo producido y otras consideraciones más o menos estructurales sobre las dinámicas productivas y de servicios. Es coherente pensar que dada la importancia que asumen dichas prácticas es imposible que no se generen líneas de pensamiento y enfoques, pero no lo es tanto el por qué independientemente de su forma las mismas han impactado en el discurso manifiesto de titulares, directivos, funcionarios, gerentes, pero no en sus prácticas reales llevadas adelante en variadas coyunturas de despliegue. ¿Por qué esas dicotomías entre lo que se piensa y lo que se hace? ¿Por qué el discurso manifiesto dirigido a consultores que intentan colaborar con demandas concretas de las organizaciones, son delineadas en términos de puristas orientaciones? ¿Cuál puede

ser el sentido de demostrar a profesionales con experiencia de décadas de trabajo -factor fundamental de su convocatoria- una simulada construcción de formas de pensar y hacer?

La relevancia que asume el trabajo es orientar a distintos grupos y personas que trabajan en espacios de decisión de organizaciones que conforman el ecosistema del sistema productivo (empresarios, consultores, estamentos políticos, etc) en la forma de trabajar sobre dichos enfoques siguiendo a Argyris -teorías explícitas de acción y teoría de uso- de manera tal que las dinámicas verdaderamente partan de orientaciones precisas, sin manierismos ni simulaciones, en pos de la mejora de la eficiencia operativa de las organizaciones.

## 2.- Material y Métodos

El diseño de investigación desarrollado es de tipo cualitativo con posible triangulación con datos cuantitativos, que, a la manera de datos, contribuyan al análisis a realizar. La metodología de trabajo consiste en una serie de momentos lógicos que se van desplegando. En un primer momento se hace una lectura crítica del conjunto de teorías, enfoques y concepciones sobre los modelos de prescripción de modelos subjetivos, para la determinación de un conjunto de categorías de análisis que, a la manera de matriz operativa, posibilitará y a su vez se enriquecerá del análisis realizado en campo. Dicha matriz se conforma por distintas categorías a definir de análisis en un eje y en el otro por distintos tipos organizacionales en donde se aborda el estudio (organizaciones con o sin fin de lucro, cooperativas, gobierno, organizaciones intermedias, etc.) En un segundo momento se despliega un conjunto de entrevistas en profundidad con distintos estamentos de las organizaciones definidas, a partir de las categorías de análisis perfiladas, las cuales seguramente serán ajustadas por pequeñas muestras permitiendo su operativización. Este ajuste resignificará la definición de las categorías de análisis para la salida definitiva al campo. Se apelará además a una puesta en situación de procesos de decisión mediante el desarrollo a medida de instrumentos definidos para tal fin.

Se trabajaron con dos grupos principales de actores pertenecientes a empresas públicas o privadas, con o sin fin de lucro. Ambos grupos con N=30 están conformados por altos funcionarios de gobierno (ministros, secretarios, directores) y por otro lado por altos directivos de empresas medianas y grandes de dos sectores distintos elegidos a partir de diferencias estructurales que pudieran marcar diferentes estilos de gestión (alta tecnología y metalmeccánico), conformada por (titulares, gerencias generales y gerencias funcionales) En dicho momento se trabaja también con juegos en el cual se replican las condiciones cotidianas en las que se despliegan dichos procesos. Otro instrumento de relevamiento de información son los diarios personales que se les proponen a los directivos donde registran sus pareceres con relación al desarrollo cotidiano de las tensiones entre lo prescripto y lo real de la interacción.

En el tercer momento se analiza la información sistematizán-

dola a partir de software definidos para tal fin tales como SPSS 24, ATLAS TI 6, MAXQDA 10. Dichos sistemas favorecen en los distintos momentos del análisis la definición y ponderación de categorías, el perfilado del discurso, el ejercicio comparativo comprensivo, etc.

## 3.- Resultados

En principio la investigación no sólo consistió en la aplicación de las teorías de la acción de Argyris, las cuales se ha tenido la posibilidad de comprobar en la práctica, sino que estas sirvieron de referencia para intentar el desarrollo de nuevas zonas de sentido, que a la luz de los nuevos contextos complejos y las prácticas empresariales más o menos adaptativas que se desarrollan, posibiliten una gestión del cambio más eficiente.

Seguendo a Keneth-Hensil y Payne (2018) se puede plantear que uno de los componentes estructurales de la gestión del cambio es el componente ético, que tiene por sentido acercar las distancias entre los distintos actores a partir de desplegar un conjunto de coordenadas de comportamiento práctico que regulan las interacciones (Kennett-Hensel, 2018).

Se ha podido interpretar que en las organizaciones analizadas en las cuales existía una coherencia entre los discursos manifiestos y las prácticas de gestión empresarial emprendidas por los titulares, funcionarios y gerentes, mejoraban aspectos de involucramiento, compromiso, descentralización de decisiones, confianza y comunicación; de los colaboradores, si bien la eficiencia de los procesos fundamentales de la misión y/o el negocio debía ser analizada en un mediano o largo plazo para encontrar mejoras relativamente importantes. El despliegue temporal de las prácticas de cambio era un aspecto importante que favorecía la apropiación de estas.

Otro resultado que se ha alcanzado tiene que ver con la relación entre la coherencia de las dinámicas discursivas desarrolladas y la relevancia organizacional de los procesos de gestión emprendidos. Se ha podido identificar que dicha coherencia asume características más importantes en procesos de nivel político-estratégico, que en prácticas de tipo táctico-operativas, en las cuales se asume un abordaje eminentemente pragmático con apelaciones ligadas a aspectos más intuitivos y de experiencia directa.

La investigación destaca además la diferencia entre los procesos comunicacionales intencionales emprendidos en las organizaciones que apelan al intercambio de información, modos de pensar y hacer, tendientes al cambio de comportamiento de personas y grupos, los cuales tienen una trazabilidad y puesta en juego temporal identificable; de aquellos procesos discursivos constitutivos que basados en impulsores profundamente arraigados en la cultura organizacional, sirven de atractores para el desarrollo de procesos de cambio más profundos y duraderos. La activación de dichas trazas facilitadas por la memoria implícita organizacional, mediante dispositivos consensuados, es un recurso valioso en las prácticas de Consultoría organizacional.

#### 4.- Discusión

En el contexto del trabajo se entiende como trama discursiva la materialidad simbólica resultante de la puesta en juego de estructuras cognoscitivas, modelos de realidad y acción, juegos de interacción y poder, prácticas, diseños, etc., con las cuales la organización propende a una interpretación y adaptación activa a la realidad compleja en la cual se define. La apelación a dichas tramas parte de la experiencia de trabajo de consultoría en organizaciones, en las cuales el tratamiento de resolución de problemas puntuales sin desentrañar las lógicas de despliegue involucradas, llevaban a trabajos que retornaban a punto cero sin la presencia del impulsor de cambio externo. Las tramas desatendidas terminaban ganando terreno y cubrían todo el proceso a la manera de plantas parásitas, que parecía que se nutrían de las dinámicas emergentes.

Si se recuerda, los principales modelos procesuales de gestión del cambio son el de Lewin que plantea los 3 momentos, el de Descongelamiento en el cual se intenta poner en situación crítica los aspectos organizacionales como totalidad para establecer una disposición a la segunda etapa de transición en la cual se mueve hacia el futuro deseado y finalmente la etapa de volver a congelar en donde se apunta a la consolidación de las dinámicas de cambio emprendidas (Lewin, 1947). Por otro lado, el de Kotter con sus ocho puntos desde la creación del sentido de urgencia del cambio hasta el anclaje de los nuevos modelos culturales que el cambio reclama (Kotter, 1995). Prácticamente estos dos modelos fueron la referencia general del enfoque por procesos, ya que el resto de los modelos siguieron dichos lineamientos generales tales como el de Whelan-Berry y Sommerville (Somerville, 2010), el de la Asociación de profesional de la Gestión del cambio (ACMP), (2014), el de Kanter (Kanter, 2011), el de Galpin (Galpin, 1996), Fernández y Rainey (Fernández, 2006), Kickert (Kickert, 2014) y otros. Es curioso que en estos enfoques no hayan sido considerados en forma directa, en su verdadero fondo de reformulación discursiva, ya que sin el despliegue de este es imposible que se profundice en una crítica que tenga el potencial de demoler las estructuras estabilizadas en años de desarrollo, en la cual las personas y los grupos han pasado por momentos de potencial zozobra, seguidos de parciales calmas y reposos que generan acostumbramientos. La relación entre trama discursiva y acción ha sido poco trabajada en términos prácticos en las organizaciones.

Con la otra clasificación de los modelos de gestión de cambio, los descriptivos, ocurre exactamente lo mismo, ¿qué es una descripción? si no un ejercicio de discurso en donde se exponen los componentes esenciales que integrados dan cuenta del modelo. Así los análisis de las 7 S de Peters y Waterman (Peters, 1982), Burke y Litwin (Burke, 1992), Nardler y Tushman (Nardler, 1980), Carnall (Carnall, 2007), Kanter (Kanter R., 2011) y otros, asumen una clara estructura discursiva de enumeración e integración. Entre los argumentos para evitar el ejercicio de la interpretación discursiva de las dinámicas procesuales y de interacción, se han

encontrado la supuesta dilación en tiempos que siempre acucian, la dificultad de hacer un seguimiento a dichas dinámicas, la escasa capacidad de respuesta adaptativa desde el punto de vista de las acciones de consultoría acordes, la dificultad de negociar sobre aspectos latentes que operan, pero no son percibidos claramente por la organización cliente, etc.

Entre las experiencias de gestión del cambio realizadas por el Grupo interdisciplinario ya comentadas en la metodología, se cuentan aquellas en las cuales asumió un carácter fundamental el diseño estratégico (pymes y organismo gubernamental), diseño organizacional (pymes, organismo gubernamental y organismo de integración público-privada), procesos de implementación-apropiación de tecnologías (producción flexible y TIC's) en (pymes, grandes cooperativas, empresas grandes de capital nacional). La diversidad de experiencias y objetivos buscados en las mismas, avalan la utilización del proceso.

#### 5.- Conclusiones

Los procesos de gestión del cambio emprendidas en organizaciones públicas y privadas, con o sin fin de lucro, suelen presentar la dificultad que ante la finalización de los mismos, la inercia organizacional lleva muchas veces a punto muerto los mismos en un corto o mediano plazo, estabilizándose nuevamente las dinámicas, interacciones y procesos en el estado en el cual las mismas se comenzaron a trabajar. Las causas están sobre determinadas, pero entre otras se puede nombrar el enfoque del tratamiento lineal de la solución de problemas manifiestos encarados -sin dirimir la diferencia entre pedido y demanda-, la imposibilidad de transferir tipo posta a colaboradores entrenados las instancias desplegadas por el agente de cambio (consultor, coach, etc.), la imposibilidad de dirimir los aspectos latentes que se despliegan en el durante de los procesos y que suelen plantear indicios de puntos oscuros y resistencias no trabajadas, dado el enfoque finalista que la organización cliente reclama siempre y que tantas veces, ante la no negociación de los tiempos se terminan imponiendo. Se podría continuar con la mención, pero se cree mas provechoso situar que todas estas circunstancias pueden ser articuladas a partir de un despliegue discursivo profundo, resultante de una concepción de involucramiento activa en la cual se generan un conjunto de interacciones que despliegan aspectos históricos, aprendizajes, modos culturales, formas de apropiación particular, etc., todo esto en el desarrollo cotidiano de los procesos. Es una reflexión activa que descansa en concepciones dinámicas y filosofías de un hacer que no repite per se, sino que reelabora lo previo y lo relanza de una forma adaptada.

Se han realizado implementaciones de cambios en sectores diversos, en procesos de distintos niveles de importancia que van desde la reformulación profunda del proceso de negocios hasta reformulaciones operativas de sistematización de procesos, procesos tecnológicos de cambio profundo por utilización de sistemas de información de gestión o tecnologías de pro-

ducción flexible. En todos los casos estructuralmente el ajuste del dispositivo ha rendido sus frutos, sin dejar de considerar los ajustes coyunturales y emergentes que las organizaciones en particular reclaman.

El proceso enunciado necesariamente reclama una definición de los sentidos de largo plazo que orientan las acciones y que son portadas por la organización, independientemente de su exteriorización y sistematización, lo cual claramente es un problema de gestión. Lo latente y lo manifiesto son momentos lógicos de un proceso de cambio, emergentes de una trama discursiva que da cuenta de estructuras y coyunturas que se despliegan, no sin recelos, activándose en las prácticas de gestión, favoreciéndolas o sirviéndole de obstáculo.

La Consultoría de gestión del cambio es una práctica profesional que tiene un sentido finalista consustanciada con las demandas organizacionales. El sentido estrábico que asumen cuando, mecanicismo reduccionista mediante, se circunscribe a resolver solo problemas manifiestos del encargo del hoy, termina convirtiéndose la mayoría de las veces en un obstáculo que objetiviza simplemente las resistencias.

#### BIBLIOGRAFÍA

- (ACMP), A. d. (2014) *Estándar para la gestión del cambio*. Florida: Winter Spring.
- Burke, W. &. (1992) Un modelo causal de desempeño y cambio organizacional. *Journal of Management*, 523-546.
- Carnall, C. (2007) *Gestión del cambio en las organizaciones*. Londres: Financial Times Edit.
- Fernández, S. &. (2006) Gestión exitosa del cambio organizacional en el sector público. *Administración Pública*, 168-176.
- Galpin, T. (1996) *El lado humano del cambio: una guía práctica para el rediseño de la organización*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kanter, R. (2011) *La rueda del cambio: elementos del cambio sistémico y cómo poner en marcha el cambio*. Boston: Harvard Business.
- Kanter, R. (2011) *La rueda del cambio: elementos del cambio sistémico y cómo poner en marcha el cambio*. Boston: Harvard Edit.
- Kennett-Hensel, P. &. (2018) Guiding Principles for Ethical Change Management. *Journal of Business and Management*, 24 (2), 19-45.
- Kickert, W. (2014) Especificidad de la gestión del cambio en las organizaciones públicas: condiciones para un cambio organizacional exitoso en los departamentos ministeriales holandeses. *Am Rev Public*, 693-717.
- Kotter, J.P. (1995) Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 59-67.
- Lewin, L. (1947) *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Nardler, D. &. (1980) Un modelo para diagnosticar el comportamiento organizacional. *Organizations Dynamics*, 35-51.
- Peters, T. &. (1982) *En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor administradas de Estados Unidos*. Nueva York: Harper & Row.
- Somerville, W.-B.K. (2010) Vinculación de los impulsores del cambio y el proceso de cambio organizacional: una revisión y síntesis. *Gestión de*, 175-193.