

II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2010.

Del voluntarismo instituyente a la gestión del cambio organizacional. La experiencia del sector metalmecánico del gran Rosario.

Cornejo, Hernán.

Cita:

Cornejo, Hernán (2010). *Del voluntarismo instituyente a la gestión del cambio organizacional. La experiencia del sector metalmecánico del gran Rosario. II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVII Jornadas de Investigación Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-031/351>

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>.

DEL VOLUNTARISMO INSTITUYENTE A LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. LA EXPERIENCIA DEL SECTOR METALMECÁNICO DEL GRAN ROSARIO

Cornejo, Hernán
Facultad de Psicología, Universidad Abierta Interamericana. Argentina

RESUMEN

El presente trabajo expone una investigación basada en prácticas de consultoría de gestión y capacitación, desarrolladas en empresas pymes metalmeccánicas de la ciudad de Rosario. En el mismo se analizan las condiciones de posibilidad de una gestión del cambio que propenda al desarrollo de prácticas de aprendizaje originadas en acciones instituyentes de los colaboradores, los cuales van generando desde su propia implicación subjetiva individual y grupal, distintos procesos de formalización negociada de procedimientos, políticas, etc., operando sobre el modelo mental de los titulares, ejecutivos y gerentes de las empresas y posibilitando un ejercicio inteligente de la gestión -tradicionalmente signada de voluntarismo y desarrollo coyuntural emergente- de fuerte impacto para la empresa.

Palabras clave

Organización Gestión Cultura Aprendizaje.

ABSTRACT

INSTITUTING VOLUNTARISM TO ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT. THE EXPERIENCE OF THE STEEL MACHINE SECTOR OF GREAT ROSARIO.

The present work exposes an investigation based on management consultancy practices and training, developed in businesses pymes metallurgical of the city of Rosary. In the same one the conditions of possibility of a management of the change are analyzed that tend to the originated learning practices development in actions instituyentes of the collaborators, which they go generating since their own individual subjective implication and group, different formalization processes of negotiated of procedures, political, etc., operand on the mental model of the holders, executive and managers of the businesses and enabling an intelligent exercise of the Management -traditionally marked of willfulness and emerging current development- of hardly impact for the business.

Key words

Organization Culture Management Learning

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de una investigación acreditada por la Universidad Abierta Interamericana titulada "Gestión del cambio empresarial en el contexto del sector pyme manufacturero de la ciudad de Rosario".

El trabajo es una resultante además, de prácticas de consultoría de gestión y capacitación empresarial desarrollada en el marco de un grupo interdisciplinario de profesionales de la psicología, la administración, la ingeniería, etc.

En el mismo se despliegan distintas dimensiones de análisis que forman parte de un modelo de acción para favorecer dicho cambio. En el recorte particular que desarrollaremos en este trabajo, se analizará la compleja interacción entre el aspectos relacionados al liderazgo organizacional, la cultura organizacional y los procesos de aprendizaje.

El objetivo de este trabajo es desplegar el conjunto complejo de

interrelaciones y prácticas que posibilitan procesos de aprendizaje organizacional, a partir de condiciones emergentes de sistematización de procesos de planificación en empresas pymes metalmeccánicas de la ciudad de Rosario.

Como sabemos las empresas pymes representan el 90% de las empresas nacionales, generando el 60% del empleo y alrededor del 40% de la capacidad industrial. Dentro de este panorama las empresas metalmeccánicas representan alrededor de un 20% de las mismas. Por lo tanto la importancia que asume el análisis de buenas prácticas en este sector, tendrá un importante impacto en la generación de riqueza social.

Por sus propias características (madurez, atomización, dinamismo relativamente bajo, etc.) este sector -como la mayoría de las empresas pymes- se ha mostrado particularmente reticente a prácticas sistemáticas de planificación, despliegue de actividades de innovación, comunicación eficaz entre los sectores, trabajo colaborativo, etc. El estilo de liderazgo mantiene características autocráticas de sesgo predominantemente paternalista, pero con componentes autoritarios.

A partir de lo anterior se cree que asume gran importancia el despliegue de estudios que, trascendiendo los análisis de modos productivos, avance sobre la implicación subjetiva que subyace al desarrollo de prácticas organizacionales específicas en el sector, profundizando en el relevamiento de modelos mentales de los líderes, sus modos de interpretación de la realidad, las estructuras de decisión, sus dinámicas de interacción, etc., desde el punto de vista de los aportes propios de la Psicología del trabajo y las organizaciones.

2. DESARROLLO

La gran mayoría de las empresas que forman parte del presente estudio integraban una tipología particular que se puede establecer a partir de un conjunto de características tales como: "estas firmas no poseen información suficiente para diseñar una estrategia de adaptación exitosa y, en su mayor parte, están afectadas por problemas organizacionales y productivos previos, careciendo de una adecuada capacidad de autodiagnóstico. Se trata de firmas con dificultades para encarar iniciativas de cambio de manera autónoma y tienden a adoptar conductas regresivas de redimensionamiento. En este grupo, el número de firmas exportadoras es muy reducido y la capacidad innovativa es baja." (Yoguel y Moori Koenig, 1999)(1)

A partir de estas condiciones particulares, nos propusimos tratar de analizar desde lo disciplinar propio de la Psicología del trabajo y las organizaciones, las condiciones subjetivas que subyacen a las mismas, desde el punto de vista de los titulares, directivos, gerentes de las empresas, desarrollando las condiciones de posibilidad de este tipo de prácticas y comportamientos.

La metodología de trabajo consistió en la aplicación de una serie de instrumentos preliminares de relevamiento de datos con herramientas tales como cuestionarios, encuestas, completamientos de frases, fichas, etc., los cuales posibilitaron el armado de entrevistas en profundidad con titulares, directivos, gerentes, encargados, etc. de las empresas. El universo de empresas en las cuales se desarrollaron las prácticas se dividió entre aquellas en las cuales se realizaron actividades de consultoría de gestión y capacitación, las cuales fueron 20 empresas del sector, así como otras 50 que respondieron específicamente a una convocatoria que realizamos vía mail y a las cuales sólo se realizaron las actividades preliminares y las entrevistas.

El despliegue de prácticas de consultoría interdisciplinaria en el sector de empresas pymes es un modo de encuadrar inteligentemente, en un marco de trabajo específico, el despliegue del comportamiento complejo que presentan este tipo de organizaciones. En particular arrancamos con entrevistas con él o los titulares de la organización y colaboradores, cercanos, con los cuales comenzamos el proceso de relevamiento de la demanda real a partir de un pedido determinado, el cual en general, por características, asume un carácter difuso. Por experiencia de más de veinte años trabajando en este tipo de empresas, se hace fundamental el despliegue discursivo, para tratar de focalizar los núcleos de condensación de las zonas de sentidos prioritarios, primero en la construcción de la demanda y luego para ir avanzando en los distintos

niveles de la gestión del cambio. Esta gestión del cambio emerge de procesos emergentes, de análisis, interpretación y acción, que son sistematizados a partir de procesos de liderazgo y comunicación dirigido a los colaboradores, negociando las condiciones de plasmación específica.

Recordemos que "cuando se pretende realizar un cambio organizativo hay que tener en cuenta que no existen modelos válidos y únicos para todas las empresas ni fórmulas universales para su implantación. Cada empresa debe encontrar "su" modelo, el más apropiado a sus características. Para ello se debe partir del conocimiento exhaustivo de la realidad de la empresa de esta manera se podrán establecer soluciones lo más "a la medida" posible." (Oncis de Frutos, 2006)(2)

El despliegue discursivo como dijimos es una herramienta metodológica fundamental, para el desarrollo y construcción de la praxis específica, al amojonar el terreno de trabajo, facilitando un trazado que por características propias, se torna topográficamente complejo.

El relevamiento de los modelos mentales empresariales es una deconstrucción de complejos mecanismos dado que "los modelos mentales no se almacenan en la memoria a largo plazo, sino que son representaciones analógicas temporarias que se construyen en la memoria de trabajo para resolver determinadas tareas. ... los sujetos muestran una marcada tendencia a preservar la estructura de los modelos mentales que ya han utilizado exitosamente y la construcción de un modelo con una estructura nueva y alternativa requiere un mayor esfuerzo cognitivo y más difícil resulta mantener dicha estructura en la memoria de trabajo..." (Schnotz y Carretero, 2006)(3)

A partir de esta importante apreciación operativa, nos propusimos un trabajo de simulación de condiciones de trabajo, definiendo distintos escenarios con características similares a las que se atraviesan habitualmente en las condiciones propias del sector. Se construyeron escenarios bajo condiciones de incertidumbre -que son las situaciones más comunes, en las cuales se despliegan las prácticas- siendo trabajadas en forma individual y grupal. Las conclusiones arribadas a partir de esta metodología permitieron alcanzar resultados importantes desde el punto de vista operativo. En general los sujetos desplegaron condiciones y rendimientos similares en lo que a percepción, análisis e interpretación de las realidades, a nivel individual y grupal; pero se observaron diferencias importantes en el tipo de decisión y acción a implementar, que se desprendía de la dinámica del contexto. En general las decisiones individuales siguieron modelos reaccionales de tipo más inmediato, con un pobre sentido de interrelación sistémica; respecto a los modelos de acción que se pusieron de manifiesto, en el conjunto de actividades grupales. Este fue un aprendizaje importante, referenciado por los mismos titulares, directivos y gerentes, que re trabajaron la experiencia. En la profundización de las condiciones de posibilidad de dichas prácticas reduccionistas, afloraron diversos determinantes subjetivos, relacionados entre otros, con la sensación de ansiedad que precipitaba decisiones de urgencia, así como diferentes tipos de avatares fantasmáticos persecutorios, respecto a personas y grupos de interés en la organización, etc.

A partir de allí se tuvo en general, una mayor receptividad de parte de los protagonistas de la experiencia en sus organizaciones, para desplegar actividades tendientes al desarrollo de aprendizaje organizacional. Esta sensación de convencimiento a partir de la obtención en las prácticas desarrolladas, de hechos de evidencia inexcusable, ha sido una de las experiencias disparadoras fundamentales de la gestión del cambio que hemos desarrollado en este tipo de organizaciones.

El abordaje de las experiencias de aprendizaje organizacional fue abordada siguiendo las condiciones particulares de las prácticas de este tipo de empresas. Partiendo del hecho de que las condiciones de despliegue de las mismas en relación al contexto son de tipo reaccional, con bajo nivel de formalización, pero con un grado relativamente importante -por lo menos en el corto plazo- de velocidad de respuesta adaptativa a condiciones cambiantes de la demanda de los clientes, se trabajo tomando como referencia las prácticas virtuosas, construyendo desde esa base, las condiciones de formalización propias de la dimensión de la estructura

de la empresa.

A partir de numerosos trabajos realizados, podemos concebir una tipología de las empresas pymes, como despliegues culturales más o menos virtuosos, a partir del voluntarismo de un grupo de personas que realizan sus actividades, adaptando continuamente sus condiciones de trabajo, a los cambios del contexto. Al no existir un sentido de visión y estrategia como patrón de comportamiento que oriente las conductas, aquellos grupos son los responsables directos de la dinámica de una rueda operativa que se define, en algunos de sus componentes, día a día.

Dichos grupos operan a partir de interacciones cercanas con los clientes, supervisados de cerca por los general, por los titulares de las empresas, que desde su sesgo de centralización de decisiones, muchas veces se convierten en un obstáculo para el desarrollo de dichas prácticas adaptativas, muchas de las cuales igualmente se siguen desarrollando eficazmente.

La idea es negociar para el interior de la empresa el sentido relevante de dichas prácticas, generando un proceso continuo de formalización de las mismas, integrando así los procedimientos, políticas, etc., definidas dentro de la estructura, que irá conformando un sentido vertebrado inteligentemente.

"Aprendizaje individual y organizacional están interrelacionados, y la conjunción de ambos, junto al aprendizaje de los grupos y equipos, configuran el aprendizaje de toda la organización, contribuyendo todos ellos a su mejora y desarrollo."(Gil Rodriguez y Alcover de la Hera, 2003)(4)

La habilidad es ir desplegando un proceso continuo de implicación instituyente, que al irse formalizando, va estableciendo un derrotero signifiante, que es posible integrar -desde su trazabilidad- a un patrón de comportamiento emergente, hasta ese momento sólo de condiciones coyunturales. Este proceso de alineamiento entre prácticas formalizadas y emergentes que afectan a la organización toda, va demarcando el rumbo estratégico de la empresa.

3. CONCLUSIÓN

La formalización de procesos estructurales, a partir de prácticas de interacción cultural virtuosa surgida de los propios colaboradores en las empresas pymes metalmeccánicas estudiadas, fue el punto de partida de una gestión del cambio, que a partir de prácticas de aprendizaje organizacional, fue sistematizando procesos, políticas, etc., siendo el punto de partida -a partir de los resultados alcanzados-, de una forma distinta de concebir la especificidad de las prácticas. La participación de titulares, directivos y gerentes en las simulaciones y puesta en situación y re trabajo de las experiencias, posibilitó una toma de conciencia de las ventajas de este tipo de trabajos, teniendo impacto cierto en las decisiones de gestión desarrolladas a futuro.

BIBLIOGRAFIA

- (1) YOGUEL, G., MOORI KOENIG, V.(1999), Los problemas del entorno de negocios. Desarrollo competitivo de las pymes argentinas, Buenos Aires: UNGS.
 - (2) ONCINS DE FRUTOS, M.; TARAVILLA, M. (2006), Gestión del cambio organizativo, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo, Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_581.pdf
 - (3) SCHNOTZ W.; CARRETERO M. (2006), Cambio Conceptual y Educación, Madrid: Aique.
 - (4) GIL RODRIGUEZ, F.; ALCOVER DE LA HERA, C.(2003), Introducción a la Psicología de las organizaciones, Madrid: Alianza Editorial.
- ARGYRIS, C. (2001), Sobre el aprendizaje organizacional, México: Oxford University Press.
- SCHEIN, E. (1988), La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Barcelona: Plaza & Janes.