

Universidad de la República.

Facultad de Psicología.

Instituto de Psicología Social.

Trabajo Final de Grado.

(Proyecto de Investigación)

***Determinantes de la Eficiencia en Proyectos de Cambio
en pequeñas Empresas Montevideanas.***

Tutor: Prof. Tit. Luis Leopold.

Nelson Ponce Giambiaggi C.I: 4.592.809-7.

Montevideo, 21 de julio de 2014

Índice

Resumen	2
1. Fundamentación.....	3
2. Antecedentes	3
3. Referentes teóricos.....	7
3.1. Organizaciones.....	7
3.2. Cambio organizacional.....	9
3.2.1. Concepto de cambio.....	9
3.2.2. Tipos de cambio	9
3.2.3. Factores constitutivos que se oponen al cambio	10
3.3. Concepto de eficiencia	11
3.4. Factores a considerar en el presente Proyecto de Investigación.....	12
4. Problema y preguntas de investigación.....	13
5. Objetivos de la investigación.....	14
5.1. Objetivo General.....	14
5.2. Objetivos Específicos	14
6. Estrategia metodológica.....	15
6.1. Aspectos generales de la metodología a utilizar.....	15
6.2. Plan de análisis de los resultados	16
6.3. Participantes	16
6.4. Actividades	16
7. Cronograma de ejecución.....	17
8. Consideraciones éticas	17
9. Resultados esperados.....	18
Referencias bibliográficas.....	19

Resumen

El presente proyecto de investigación propone investigar factores que hacen a la eficiencia en procesos de cambios organizacionales en cuatro Pequeñas Empresas montevidéanas. Se pretende aportar al estudio de la tensión existente entre la promoción y necesidad de cambios - dada por el contexto socio económico y político, nacional e internacional - y los factores constitutivos de las organizaciones que se oponen a dichos cambios. Por lo tanto, el interés se centra en responder cómo se presenta dicha tensión en el contexto uruguayo, de qué modo se puede trabajar con dicha tensión para obtener procesos de cambio eficientes y cuáles son los factores que los producen.

Para dar respuesta a estas interrogantes se utilizará un abordaje cualitativo, siendo la investigación acción participativa el método aplicado, ya que propone una interacción donde los marcos teóricos del investigador son puestos a prueba y sometidos a la crítica construida por la experiencia de los participantes, quienes tienen un rol activo en la investigación. Para la recolección de datos se realizarán estudios en base a documentos pertenecientes a las organizaciones y se aplicarán técnicas tales como observaciones participantes, entrevistas a directivos y grupos focales a miembros no directivos de las organizaciones estudiadas. La interpretación de los datos estará dada por la técnica de análisis del discurso. Una vez concluida la investigación se pretende contribuir en la gestión del cambio de las organizaciones participantes y generar insumos para nuevas construcciones teóricas sobre la temática.

Palabras clave: organización de trabajo, cambio organizacional, eficiencia.

1. Fundamentación

El interés por la realización de este proyecto de investigación se funda en la relación entre dos enunciados de alta contrastación empírica.

El primer enunciado señala que desde el año 2005 en adelante, coincidentemente con la asunción de los gobiernos de izquierda en Uruguay, el país se encuentra atravesando un periodo de transformaciones sociales, mediante la generación de nuevas políticas que modifican áreas y sectores de relevancia pública, laborales, de salud, pobreza y tributación. (Midaglia & Antía 2007; Gutiérrez 2010). En cuanto a innovaciones o revisiones impulsadas en el ámbito laboral específicamente, se presentan cambios en legislaciones que tienden a reequilibrar las relaciones: la reinstalación de los consejos de salarios y la protección de la actividad sindical (Ermida, 2006). Por ello, se considera que la producción de estos nuevos modos impacta en la forma de concebir y construir a la actividad y las relaciones laborales.

El segundo enunciado plantea que existen factores constitutivos en las organizaciones que se oponen al cambio, por lo cual resulta muy dificultoso organizar y llevar a cabo cambios de forma eficiente. (Schvarstein, 2000).

El presente proyecto pretende relevar y caracterizar factores considerados como determinantes en la producción de cambios organizacionales eficientes. El fin es generar conocimientos que permitan seguir pensando al cambio organizacional en el medio y contribuir a la generación de espacios reflexivos o de acción en organizaciones que se autoperciben en el transitar de procesos de transformación.

2. Antecedentes

A efectos del relevamiento previo, se decidió indagar en bibliografías comprendidas en el lapso 2004-2014 y circunscriptas a la realidad latinoamericana. Son consideradas las producciones más actuales y cercanas debido a que estas pueden poseer similitudes sociales, históricas y culturales más acordes a la realidad uruguaya.

A partir del análisis de veintitrés estudios, de los cuales se realizaron siete en Colombia, cuatro en Venezuela, cuatro en Brasil, cuatro en Uruguay, uno en Chile, uno en Argentina, uno en México y uno en Cuba, se procedió a agruparlos conformando cuatro campos temáticos. El primero refiere a planteos teóricos generales acerca del cambio organizacional, el segundo a actitudes que adoptan tanto las organizaciones como sus participantes en estos procesos de

cambio, el tercero trata la importancia de la comunicación en ellos y el último aborda el papel del liderazgo en los procesos de cambio.

En referencia al **cambio organizacional**, son varias las teorías acerca de los factores que posibilitan que el mismo sea eficiente. Gutiérrez y Piedrahita (2005) consideran que el proceso de cambio abarca todas las actitudes dirigidas a ayudar a la organización a adoptar exitosamente modos, tecnologías, formas de hacer negocios y relacionarse con el equipo humano. Smith (2006) concluye que para lograr una transformación efectiva se deben mejorar procesos como la toma de decisiones, la motivación, el trabajo en equipo, la cultura y las relaciones con el entorno. Si bien García (2008) no le resta importancia a lo anteriormente mencionado, considera que la variable de mayor peso para el fracaso de cambios organizacionales es el no cumplimiento de proyectos anteriores, los cuales le restan credibilidad a los nuevos procesos. Gutiérrez (2010) y Yamakawa y Ostos (2011) toman en cuenta la innovación técnica como influyente en el desempeño organizacional, ya que la aplicación de herramientas informáticas facilita el diseño, la puesta en producción y control de los procesos, generando un mayor margen de acción y control de situaciones. A diferencia de Yamakawa y Ostos (2011), quienes le restan importancia a la innovación administrativa, Labraca, Ferrer y Villegas (2006) consideran que esta facilita de forma eficaz y eficiente la toma de decisiones, mejorando los procesos de seguimiento, evaluación y control. Segrado (2013) considera que para lograr la eficiencia en el cambio, un factor clave es el clima organizacional, que incide en el desempeño de los trabajadores. Para indagar en él establece cuatro dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación, reciprocidad y participación.

Numerosos son los artículos e investigaciones que resaltan la importancia de las **actitudes**, tanto de las organizaciones como de sus integrantes, ante procesos de cambios. En lo referente a las organizaciones, Muñoz, Guerra, Barón y Mundante (2006) concluyen que las situaciones de cambio organizacional tienen una relación positiva con las prácticas de acoso, debido a que los procesos de cambio organizacional suelen estar caracterizados por discursos sobre la excelencia, creatividad, riesgo y responsabilidad. Por esto, cuando el potencial ético de este discurso no se desarrolla en paralelo a los procesos de cambio, se da la manipulación que propicia al acoso. Guerra (2007), en referencia a la ética organizacional, plantea como necesaria una responsabilidad social empresarial, entendiendo que esta garantiza la creación de empresas acordes a las exigencias locales y globales, con un carácter sostenible en el tiempo, generando así efectos positivos en los actores sociales beneficiarios, mejorándose también la imagen de las organizaciones para la sociedad. Esta concepción ética hace énfasis

en la generación de un clima positivo de trabajo, confianza en lo interno y una conducta social, humanitaria, ambiental y cívica hacia lo externo. Dicha postura resulta necesaria para la supervivencia de las organizaciones cuando la acción estatal promueve reformas legales e institucionales dirigidas a la responsabilidad social. Refiriéndose a las actitudes de los colaboradores, Quirant y Ortega (2006) destacan el factor humano para el logro del éxito en procesos de cambios. En efecto, como parte de los mismos, es necesario conocer los valores, creencias, comportamientos e incidencias de las emociones (Gutiérrez & Piedrahita, 2005). Esto es así porque ante los cambios las personas reaccionan de forma diferente, generan sentimientos de rechazo, temor, aceptación y resistencias (Rebelo, Ros & Das Graças, 2004; Gutiérrez & Piedrahita, 2005; Pacheco & Ferreira, 2010; Rabelo & Pantoja, 2011; Segadilha & Silva, 2013). Quienes ven al cambio como una oportunidad, según Segadilha y Silva (2013), lo justifican en que lo toman como una posibilidad de realización que aporta a su sistema de valores personales. Pacheco y Ferreira (2010) agregan que los jóvenes visualizan mayores posibilidades de mejorar sus realidades y eso los lleva a exhibir comportamientos más positivos, lo que promueve un clima favorable e ideas creativas. Rabelo y Pantoja (2011) comprueban que quienes tienen actitudes positivas son más tendientes a buscar ayuda interpersonal para afrontar los procesos, mientras que las personas con actitudes de oposición no buscan ayuda interpersonal para aprender a realizar el nuevo trabajo. Para Pacheco y Ferreira (2010), las actitudes de escepticismo tienen correlaciones negativas para la generación de climas favorables, diferenciando las actitudes presentadas en empresas públicas de las privadas, las cuales, según lo entienden los autores, difieren posiblemente debido a que una empresa privada puede ofrecer un contexto más frecuente de procesos de cambios.

Muchos son los estudios que abordan la importancia de la **comunicación** en los cambios organizacionales. Al respecto, García, Arias y Gómez (2013) la entienden como “(...) *un proceso fundamental y transversal que integra y da sentido a las partes del sistema, generando interdependencia en toda la organización (...)*” (p.91). Mientras tanto, Arras, Jáquez y Fierro (2008) la consideran una estrategia de poder para el cambio, planteando que una ausencia o disfunción en los canales de comunicación puede generar accidentes que repercuten en el bienestar físico y psicológico de los colaboradores, reduciendo la aceptación de éstos hacia los cambios. Además, García, Rubio y Bravo (2007) consideran que si se comunica a las personas acerca del proceso de cambio, este se dará de forma menos dificultosa y más rápida, beneficiándose tanto la empresa como sus integrantes al sentirse parte y ser motivados por el mismo. García, Arias y Gómez (2013) concluyen que si los empleados no están bien informados sobre los cambios se sentirán excluidos del proceso.

Asimismo, se visualiza la comunicación integrada a otros procesos como el trabajo en equipo y territorio, los cuales serían elementales para un cambio mediante la participación (Escalada, 2011) y se destaca su importancia en relación a la dirección (Martínez & Reborido, 2011), ya que el agente de cambio o líder no puede llevar adelante el proceso si su comunicación no es fluida, ni logra involucrar a las personas y grupos (García, Arias & Gómez, 2013). García, Rubio y Bravo (2007) señalan que una buena comunicación, identificación con la tarea y trabajo en equipo, influyen positiva y directamente en relación a los procesos y resultados grupales. Al momento de indagar sobre cómo se da la comunicación en las organizaciones, Domínguez y Giordano (2009) plantean que se debe tener presente como variable a sus canales y medios. Mientras tanto Segrado (2013), no solamente hace énfasis en los estilos de comunicación, sino que se centra en cómo ésta estimula el desarrollo organizacional, su aporte a la cultura y cómo se manifiestan sus procesos de retroalimentación. Quirant y Ortega (2006) destacan puntualmente la importancia de una comunicación en ambos sentidos, ya que el feedback es necesario para evitar posibles problemas en el entendimiento.

Por último, es de destacar la influencia del **liderazgo** como inductora de cambios exitosos (Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006). Se visualiza al gerente como líder del proceso, produciéndose un cambio en la concepción de liderazgo, ya que plantea la necesidad de trascender de un liderazgo transaccional a un liderazgo transformacional. El líder transaccional prioriza prever resultados esperados a través de una planificación y control, presumiendo un ambiente relativamente estable y caracterizando su rol por evitar lo no planificado. Un líder transformacional es promotor y facilitador del cambio, asume que el exceso de estabilidad puede afectar a la supervivencia de la organización y busca mantener un desequilibrio productivo. Desde esta perspectiva, se visualiza la organización de forma integral y compleja, entendiéndose que este liderazgo resulta más aplicable a las realidades en las cuales se encuentran inmersas las organizaciones actualmente (Contreras & Barboza, 2013). Osorio y Ravelo (2011) plantean que los líderes deben cumplir una doble función, dar apoyo y acompañamiento y constituirse en fuentes válidas y confiables de información pertinente, disminuyendo de este modo el impacto negativo de las fuentes no oficiales de información. Otros/as autores/as, como Martínez y Reborido (2011), García, Arias y Gómez (2013), destacan la importancia de los líderes como comunicadores del proceso de cambio, lo que es congruente con el hecho que la fiabilidad en el liderazgo es un factor de relevancia y apoyo como fuerza impulsora en dichos procesos (García, Rubio & Bravo, 2007). Coincidentemente, los cambios en las organizaciones necesitan de líderes creíbles y capaces de desarrollar equipos, motivando a la gente para la obtención de mejores resultados (García, 2008). Segrado

(2013), al explorar el liderazgo, indaga sobre la calidad en la dirección, atendiendo a cómo es su estímulo a la excelencia, cómo se fomenta al trabajo en equipo y cómo se tratan los conflictos. Mientras tanto, Domínguez y Giordano (2009), indagan variables cómo la visión de los líderes, su transmisión de la misma, la confianza que brindan, su trabajo en equipo y su rol como agentes de cambio.

Las afirmaciones expuestas en los cuatro campos planteados en este apartado son producidas principalmente a partir de la práctica en el trabajo organizacional. Siendo conclusiones de procesos de producción de conocimientos, se trata de las llamadas investigaciones aplicadas a organizaciones, experiencias que generaron aprendizajes y nuevas interrogantes acerca de los procesos de cambio organizacional. Complementariamente, se considera fundamental introducir en la delimitación del presente proyecto, la revisión teórica y de paradigmas desde las cuáles se entiende a la organización de trabajo, el cambio organizacional, cuál es su importancia y qué tipos y factores se oponen a él. De este modo, se determinará qué se entiende por un cambio eficiente, para así poder realizar una consideración sobre cuáles son los posibles factores a indagar para la obtención de los cambios organizacionales.

3. Referentes teóricos

3.1. Organizaciones

Etkin y Schvarstein (2005) apelan el denominado paradigma de la complejidad para comprender a las organizaciones. Según los autores, en la realidad organizacional existen procesos que no son programables desde el exterior, pudiendo caracterizarse como un sistema de fuerzas que admiten relaciones complementarias y antagónicas, que se presentan en forma simultánea. Por esto, la realidad interna de las organizaciones tiene como características a la incertidumbre, multiplicidad y complejidad. Variedad e interacción son dos elementos fundamentales que las definen, coexistiendo orden y desorden, generándose tensiones, las cuales se configuran en transformaciones del sistema.

Desde este paradigma se abordarán las organizaciones en el presente proyecto. Así, su análisis estará dado por múltiples relaciones condicionantes y determinantes de acuerdo a sus situaciones. Como lo expresan Etkin y Schvarstein (2005), para comprender las organizaciones se tendrá en cuenta una policausalidad de los fenómenos.

Por organizaciones se entienden a las instituciones deliberadamente organizadas, que

presentan cuerpos jurídicos-normativos y culturales; valores, ideas, leyes y creencias, las cuales generan interacciones sociales con un orden simbólico establecido. En esta interacción entre individuos se conforman grupos, donde se adjudican y asumen roles, por medio de los cuales se procura alcanzar los fines organizacionales y personales. (Etkin & Schvarstein, 2005)

Chiavenato (2007), mientras tanto, señala que una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en acción conjunta con el fin de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer necesidades emocionales, espirituales, intelectuales y económicas, entre otras, disponiéndose para el logro de objetivos que en forma aislada los sujetos no podrían alcanzar. Complementariamente, en 3.2.3, se introducirán referencias a las limitantes que las organizaciones plantean a los sujetos.

Etkin y Schvarstein (2005) agregan un enfoque de autoorganización para explicar el funcionamiento de las organizaciones sociales, donde se privilegian las ideas de identidad, autonomía, orden instituido y la actividad instituyente. La identidad es todo aquello que le posibilita a una organización tener la característica de ser singular y diferenciarse de las demás. La alteración de estos rasgos afecta contundentemente a la organización, debido a que la identidad tiene como atributo el ser invariante. La perturbación de la invariancia puede conllevar a la transformación del sistema y, más allá de ello incluso, puede significar su disolución.

Identidad y estructura, entonces, son conceptos que se describen recíprocamente, a modo de complementariedad, no pudiendo comprenderse el uno sin el otro. En las organizaciones existe un núcleo central que las identifica. Es decir, el atributo que permite a las estructuras ir transformándose en función de las perturbaciones de origen interno y externo, lo que se denomina plasticidad estructural. De esta cualidad que presentan las organizaciones va a depender su nivel de adaptación a la realidad.

Los rasgos de identidad pueden asimilarse erróneamente con en el concepto de cultura organizacional, ya que remiten a elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo. Por ello es conveniente diferenciarlas lo más precisamente posible. La cultura puede leerse y ser motivo de aprendizaje, mientras la identidad es creación del observador y sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles de acción. La cultura es incrementable o actualizable mediante nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con rasgos que permanecen durante el tiempo. La cultura está sometida a procesos de

entendimiento, mientras la identidad no depende de si es comprendida o no por los colaboradores. Por último, la cultura puede tener elementos contradictorios, como subculturas locales (Etkin & Schvarstein, 2005).

La autonomía es la capacidad que tienen las organizaciones para sobrevivir, gobernarse a sí mismas y reorganizarse en condiciones diferentes a las que fueron creadas originariamente. Al existir una fuerte autonomía, los cambios generados en las condiciones ambientales no van a producir pérdida de identidad. Esto hace que la organización se constituya *“(...) como un sistema con fuerte determinación interna, independiente como unidad de los eventos del medio ambiente, y con estructuras que reflejan sus acoples con el entorno”* (Etkin & Schvarstein, 2005, p.162).

3.2. Cambio organizacional

3.2.1. Concepto de cambio

“El cambio constituye el tránsito de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra distinta (...) representa una transformación, alteración, modificación, perturbación, fractura o ruptura” (Chiavenato 2010, p.9). Los cambios se dan en todas partes y niveles, países, organizaciones, tiempos, cotidianidades, implicando nuevas formas, caminos y estrategias para lograr una transformación gradual y constante o una rápida e impactante. El autor agrega que los mismos rompen el estado de equilibrio de una situación anterior, sustituyéndolo por un estado de provisionalidad, desequilibrio, tensión e incomodidad.

En referencia directa a las organizaciones, Chiavenato (2010) expone que los cambios ocurren a cada instante, ya sea por la influencia del medio externo - como modificaciones en los hábitos de compra de clientes, cambios en características y precios de materias primas, nuevas condiciones y esquemas de trabajo en prestaciones de servicios, aplicación de nuevas estrategias por parte de competidores, sindicatos que tienen más reivindicaciones y gobiernos que crean leyes e impuestos - o debido a razones internas, como la necesidad de mejorar procesos de trabajo, modificar patrones de calidad, perfeccionar productos o servicios y adquirir nuevas habilidades, competencias y conocimientos, entre otras.

3.2.2. Tipos de cambio

Robbins (1999) identifica dos tipos de cambio organizacional de acuerdo a su magnitud. El primero o de primer nivel, se caracteriza por ser lineal y continuo, no identificándose cambios

en los supuestos básicos de los miembros de la organización respecto a las mejoras que el mismo puede acarrear. En otras palabras, no existe conciencia profunda respecto a los logros que se pueden llegar a obtener. Las modificaciones se aplican de forma gradual, casi imperceptiblemente y son consideradas como una adopción de hábitos. El segundo o de segundo nivel, se distingue por ser multidimensional, produciéndose una transformación radical en la representación de la organización para los empleados/as y replanteándose el ser y deber ser de ellos/as en la misma. Es un cambio donde las acciones tienen un menor tiempo para realizarse.

Martínez (2010) define como cambio espontáneo o no planeado a todo cambio que no involucre diseño ni desarrollo de procesos y grupos que serán afectados. En estos casos hay ausencia de métodos y planificación, teniendo lugar la producción de condiciones resistenciales. Como expresión de la ausencia de planificación surgen problemas en el uso del poder, saber, funcionamiento de los grupos y sectores, presentándose sentimientos de angustia e incertidumbre, malentendidos, asilamiento, defectos en la comunicación, apatía y conflictos, entre otros. Cuando el cambio no es planificado son mayores los sentimientos de pérdida de pertenencia e identidad a la organización.

Stoner y Freeman (1994) exponen que los cambios planeados se distinguen por su alcance y magnitud, aspirando a preparar a la organización, o a una parte de ella, para adoptar metas y nuevas direcciones. Son esfuerzos encaminados a eliminar una situación insatisfactoria por medio de una serie de fases, acciones y estrategias, mediante la visualización de un estado deseado factible de alcanzar.

3.2.3. Factores constitutivos que se oponen al cambio

Schvarstein (2000) establece que en la relación dialógica individuo-organización el sujeto acepta límites que ésta le impone, ya que es el medio por el cual pueden satisfacer sus necesidades. De esta forma la organización restringe grados de libertad de los participantes a través de la adjudicación de roles, lo que ayuda a la previsibilidad de comportamientos, a la acción organizada y a otorgar estabilidad al funcionamiento del sistema. Como contrapartida, estas limitantes posiblemente debiliten la iniciativa, creatividad y motivación. *“La estabilidad, el orden y la previsibilidad son factores constitutivos del proceso de organizar cualquier tipo de organización.”*(p.266). La noción de cambio en este contexto resulta paradójica, ya que cuanto mayores son los grados de libertad, mayor es la necesidad de especificación del encuadre

normativo que regule los intercambios. En otras palabras, los factores constitutivos generan un marco de estabilidad que dificulta al cambio.

...Es de esta perspectiva que digo que las organizaciones son dispositivos para no cambiar. Ello no elimina obviamente la necesidad ni la posibilidad de cambio, pero sitúa su gestión en el marco de los factores constitutivos... (Schvarstein 2000, p.268)

3.3. Concepto de eficiencia

Chiavenato (2007) entiende la eficiencia como una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos, en otras palabras, una relación técnica entre entradas y salidas, costos y beneficios. "(...) Se refiere a la mejor forma de hacer o realizar las cosas a fin de que los recursos (personas, maquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible" (p.24). Atiende a los medios, métodos y procedimientos más indicados a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles, no interesando los fines sino los medios. Es decir, el cumplimiento de objetivos previstos no es su competencia.

Para Bueno, Casanova, Estefanell, Gagliano, Pérez y Vieitez (1990) la eficiencia está dada por la coherencia intrínseca de la congruencia organizacional con el ambiente. La eficacia, en cambio, se refiere a hacer las cosas bien, desde un enfoque de objetivos es el logro de metas. Desde un enfoque de sistemas, se define en función de la forma en que el sistema integra todos sus componentes y puede enfrentar el ambiente variable, del cual la organización obtiene sus recursos y al cual aporta sus productos o servicios.

Schvarstein (2000), mientras tanto, entiende como eficiencia al "(...) producto emergente de la resolución dialéctica de las contradicciones por parte de los participantes, en busca de que ocurra lo deseable" (p.308), planteando que se debe de considerar la tensión existente entre lo deseable y lo posible para su análisis. En referencia al cambio organizacional, eficiencia es tener la capacidad de diseñar perturbaciones que hagan que, al procesarlas, la organización progrese en el sentido de la intencionalidad del cambio, manteniendo coherencias internas. Se trata de la modificación de operadores que generan conductas recursivas. Este autor identifica como operadores al espacio físico, el tiempo, el lenguaje, la distribución de recursos, la participación en la toma de decisiones, la distribución de la información, los sistemas de trabajo y control, las políticas, normas y procedimientos, prácticas gerenciales y el funcionamiento de los sistemas de recursos humanos.

Para Bueno, et al. (1990) se logra la eficiencia si se alcanzan los objetivos prefijados, mediante una combinación de recursos productivos que aseguran la máxima producción

posible con ciertos recursos, y un estándar de calidad predeterminado. Estos autores/as, establecen requerimientos para una gestión eficiente, los cuales son: i) el ser competitivo en un mercado interno o externo, ii) contar con recursos materiales eliminado el sesgo que produce la inflación y los indicadores globales, iii) gestionar cambios organizacionales que generen autonomía y responsabilidad financiera y iv) la aplicación de políticas de gestión de recursos humanos orientadas a mejorar la productividad y creatividad, motivando al personal en la consecución de objetivos individuales, los cuales dependen del logro de los objetivos organizacionales.

El presente proyecto de investigación procura identificar obstáculos y facilitadores para la consecución de cambios eficientes. Se entiende por obstáculo a una situación o hecho que impide avanzar una acción, mientras facilitador será considerado como toda acción, objeto y/o proceso o persona que se desempeña como inductor u orientador de la actividad.

3.4. Factores a considerar en el presente Proyecto de Investigación

Resulta conveniente diferenciar lo que se entiende por un factor y lo que se comprende por una dimensión, ya que muchos escritos o publicaciones utilizan ambos términos como sinónimos. En el marco de este proyecto, se define al término factor como un elemento, condicionante o circunstancia que contribuye a lograr un resultado. Por otra parte, se entiende por dimensión un aspecto o faceta de algo, puede tratarse de una característica, circunstancia o fase de una cosa en asunto.

Una vez precisados los alcances de los términos referidos, se procede a presentar cuatro factores delimitados ad hoc e intencionalmente para la presente investigación. Los mismos son una construcción fundada en la revisión bibliográfica expuesta previamente, por lo que serán puestos a prueba y eventualmente reformulados a partir de este estudio.

Los factores propuestos son el clima organizacional, la comunicación del proceso de cambio, las prácticas de liderazgo referidas al cambio en cuestión y las capacidades y recursos destinados al cambio.

Con el **clima organizacional** se pretende explorar la conformación e influencia de ambientes en las organizaciones, cómo es la apertura, aceptación o resistencias ligadas a los cambios. Visualizar actitudes que estos procesos pueden generar o fomentar en miembros de la organización, cómo es su participación, colaboración, motivación y trabajo en equipo.

Se considera relevante conocer cómo se produce la **comunicación del proceso de cambio**. Determinar cuáles son los canales y medios de comunicación, cómo se efectúa horizontal y verticalmente y las prácticas de liderazgo al respecto.

Las prácticas de liderazgo referidas al cambio incluye explorar cómo fue la gestión en procesos de cambios anteriores, si es que los hubiera, ya que su concreción o no hacen a la credibilidad de futuros cambios. Cómo toman cuerpo estas prácticas cómo generadoras de motivación y participación en los integrantes de la organización y cómo se expresan el tratamiento y resolución de conflictos.

Las capacidades y recursos destinados al cambio incluye componentes humanos, financieros, materiales, tecnológicos y de gestión para el transitar los procesos de cambio.

Los cuatro factores expuestos serán claves para orientar el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

4. Problema y preguntas de investigación

Uruguay, como fue planteado en el primer enunciado expuesto en la fundamentación, se encuentra atravesando un periodo de transformaciones políticas y sociales (Midaglia & Antía 2007; Gutiérrez 2010) que impulsan innovaciones o revisiones en el ámbito del trabajo, incluyendo cambios en legislaciones tendientes a reequilibrar las relaciones laborales (Ermida, 2006). Estas modificaciones producen nuevos modos de concebir a la actividad, lo que trae aparejado la necesidad de cambios por parte de las organizaciones para adaptarse a los nuevos contextos. La situación local, como variados estudios acerca del cambio organizacional señalan, es parte de un marco global en que los ciclos de producción se han acelerado, con incrementos destacados en la incorporación de tecnologías. El comportamiento organizacional, entonces, es la resultante de un contexto local y global - glocal - donde la dinámica es alta y demanda una constante adaptación (Robbins, 1999).

Por lo expuesto, el cambio es visto como necesario para la supervivencia de las organizaciones. Sin embargo, la contradicción es flagrante, dada la materialidad constitutiva de las mismas. Al respecto, como se adelantó en el segundo enunciado expuesto en la fundamentación, Schvarstein (2000) plantea que “(...) *las organizaciones son dispositivos para no cambiar*” (p.268), ya que “(...) *la estabilidad, el orden y la previsibilidad son factores constitutivos del proceso de organizar cualquier tipo de organización*” (p.266) y el cambio como

se refería en 3.2.1“(...) *representa una transformación, alteración, modificación, perturbación, fractura o ruptura*” (Chiavenato 2010, p.9).

Ante el surgimiento de esta tensión es que se consideran relevantes las siguientes interrogantes:

¿Cómo se presenta dicha tensión en el contexto uruguayo, más precisamente en Pequeñas Empresas montevideanas?

¿Cómo abordar dicha tensión, para así obtenerse procesos de cambios organizacionales eficientes?

¿Cuáles son los factores que conducen a que se produzcan cambios organizacionales eficientes?

Una vez planteadas estas interrogantes como guía de este proyecto de investigación, se procede a definir los objetivos y la metodología rectora del mismo.

5. Objetivos de la investigación

5.1. Objetivo General

Contribuir al estudio teórico y práctico de la gestión de cambios organizacionales eficientes en organizaciones de trabajo localizadas en la ciudad de Montevideo.

5.2. Objetivos Específicos

- Relevar las prácticas de comunicación y liderazgo en los procesos de cambio organizacionales llevados adelante en las organizaciones seleccionadas.
- Caracterizar obstáculos y facilitadores de los procesos de cambio en dichas organizaciones.
- Analizar, en las organizaciones seleccionadas, los principales facilitadores de procesos de cambios organizacionales que inciden en la eficiencia de los mismos.

6. Estrategia metodológica

6.1. Aspectos generales de la metodología a utilizar

La metodología diseñada para la realización de esta investigación se sustenta en la perspectiva cualitativa, Vasilanchis de Gialdino (2006) refiere que lo cualitativo se interesa “(...) *por la forma en que el mundo es comprendido, experimentado, producido; por el contexto y por los procesos; por su experiencia, por su conocimiento, por sus relatos (...)*” (p.29). Es una metodología interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva que emplea métodos flexibles y sensibles al contexto social. “(...) *se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen investigador y participantes*” (p.29). El caso individual resulta significativo en el contexto de la teoría, originándose nuevas perspectivas para comprender lo que se conoce.

En el marco del abordaje cualitativo, el método jerarquizado para este estudio será la investigación - acción participativa, la cual hace énfasis en el papel activo de las personas implicadas en la investigación. Se trata, específicamente, del estudio de una situación para tratar de mejorar la calidad de la acción en la misma (León & Montero, 2003). La intención es hacer coexistir los saberes del investigador y los participantes, lo que significa no igualarlos. Implica la cooperación por un interés común, donde investigador y participantes de las organizaciones estudiadas estarán incluidos en el campo de análisis. En la interacción, los marcos teóricos del investigador serán puestos a prueba y sometidos a la crítica construida por la experiencia de los participantes. (Schvarstein, 2000).

Durante dicha interacción se utilizarán particularmente técnicas de observación participante, las cuales tienen la intencionalidad de registrar fenómenos mediante datos sensoriales, implicando un contacto directo con los sujetos. En otras palabras, se trata del registro permanente de situaciones, flujos de conductas, rutinas, rituales, organizaciones sociales, con el fin de la emergencia o incorporación de datos (Álvarez - Gayou, 2003). Así, se realizarán entrevistas semiestructuradas, promoviendo conversaciones para procurar entender y desmenuzar los significados de las experiencias del/la entrevistado/a respecto a los fenómenos descriptos. Particularmente, en este tipo de entrevistas, se presentan una secuencia de temas y preguntas sugeridas que tienen una apertura acorde a las situaciones surgentes (Álvarez - Gayou, 2003). Por último, se realizarán grupos focales, los cuales privilegian el habla. El propósito en este caso es la interacción mediante una conversación acerca del tema de investigación, radicando su interés en captar la forma de pensar, sentir y vivir de los individuos

que conforman el colectivo participante del estudio. Se trata de provocar autoexposiciones entre los participantes, a fin de obtener información cualitativa sobre el tema de investigación (Álvarez - Gayou, 2003).

6.2. Plan de análisis de los resultados

El análisis de los resultados obtenidos se realizara a partir del *Análisis del Discurso*. Siguiendo los planteos de Íñiguez (2004), el discurso es el “conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven ciertas relaciones sociales” (p.5), siendo su análisis “el estudio de cómo estas prácticas actúan en el presente manteniendo y promoviendo estas relaciones (...)” posibilitando el “(...) sacar a la luz el poder del lenguaje como una práctica constituyente y regulativa” (p.5).

6.3. Participantes

Las Organizaciones se constituyen con el fin de lograr satisfacer necesidades, por lo cual poseen una rica variedad de atributos y numerosas clasificaciones. Siguiendo a Comas (2001), Rodríguez (2005) y el Código de Comercio de Uruguay, se las clasifica según sus fines (producción o erogación), naturaleza jurídica de la actividad (comercial o civil), condición jurídica del titular (público, privado, mixto) y según la cantidad de propietarios (unipersonales y pluripersonales, pudiendo ser estas últimas sociedades personales o de capital). Según el Decreto 504/07, Uruguay, las empresas se categorizan asimismo según el número de empleados, en Micro Empresa (1 a 4), Pequeña Empresa (5 a 19), Mediana Empresa (20 a 99), Gran Empresa (100 y más).

Este proyecto se propone investigar en cuatro organizaciones que estén atravesando procesos de cambios organizacionales. Se seleccionaran cuatro Pequeñas Empresas. El tipo de organizaciones seleccionadas responde a las condiciones de viabilidad de la investigación, no contándose con los recursos que posibiliten abordar medianas y grandes empresas. Por otra parte, se entiende que las dimensiones de Micro Empresas no posibilitarían el mejor despliegue de los instrumentos teóricos y técnicos que la investigación propone.

6.4. Actividades

1. Presentación de proyecto de investigación para realización de postgrado y profundización bibliográfica.

2. Presentación a organizaciones del proyecto: intercambios y obtención de avales y compromisos de participación.
3. Estudio de documentos de las organizaciones seleccionadas.
4. Observaciones de instalaciones, edificios, carteleras, disposición espacial, tecnologías y relacionamiento de los miembros de las organizaciones.
5. Realización de entrevistas a directivos de las organizaciones, con el fin de indagar autopercepciones de sus prácticas de liderazgo.
6. Técnica grupo focal con miembros no pertenecientes a la dirección de las cuatro organizaciones, con el objetivo de conocer su percepción acerca de los cambios en sus organizaciones.
7. Análisis de datos recabados mediante técnica de análisis del discurso.
8. Elaboración de informe final y devolución a las organizaciones.
9. Revisión y presentación.

7. Cronograma de ejecución

Mes/ actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												

8. Consideraciones éticas

Al momento de la ejecución de este proyecto se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

- Se gestionará ante el Comité de Ética de Investigación de Facultad de Psicología o el que corresponda la aprobación del proyecto.

- Se presentará el proyecto a autoridades de las organizaciones para la obtención de permisos y avales correspondientes.
- Se realizarán acuerdos con los participantes de la investigación, en torno a su lugar en la misma, y el lugar que ocupa el investigador. Se informará sobre cada una de las instancias, promoviéndose así la participación activa y contribución al trabajo.
- Se asegurará la plena confidencialidad de la información relevada.
- Se entregará a las organizaciones un informe final en donde se detallará sobre lo indagado.

9. Resultados esperados

Producto de la realización de esta investigación, se espera contribuir a la producción de conocimientos sobre la temática, ayudando a pensar la gestión de los procesos de cambios organizacionales en Uruguay. Todo ello con el objetivo de concretar un aporte relevante para pensar cuáles deberían de ser los pasos o áreas a destacar cuando se planea instrumentar un cambio, que se procura eficiente.

Referencias bibliográficas

- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Ecuador: Paidós.
- Arras, A; Jáques, L; Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social* 11(2) 418-434. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81912006035>
- Bueno, C; Casanova, A; Estefanell, C; Gagliano, M; Pérez, H; Vieitez, S. (1990). Requisitos Necesarios para una Gestión Eficiente. *Revista Colegio de Doctores en Ciencias Económicas y Contadores del Uruguay*. 31(1), 12-38
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los Nuevos Paradigmas*. México: Mc Graw Hill.
- Comas, J (2001). *Las Organizaciones*. Montevideo: Editorial. Entrepreneur Uruguay.
- Contreras, F & Barboza, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 39(1) 152-164. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8a6a31dd-a854-4f35-9252-8f87eee500ac%40sessionmgr4003&hid=4214>
- Escalada, R. (2011). Tensiones entre el Cambio y la Invariancia en Organizaciones Públicas. El diseño de un Plan de Desarrollo Profesional. En Leopold, L; Fagúndez, D; Sobrera, N. (Comp.). *Psicología y organización del trabajo XII. Investigaciones e intervenciones innovadoras en el campo de la psicología de las organizaciones y el trabajo: el estado del arte*. Montevideo: Psicolibros. 116-130.
- Ermida, O. (2006). *La nueva legislación laboral Uruguaya*. IUSLabor. Recuperado de: <http://www.upf.edu/iuslabor/042006/LatinoamericaOscarErmida.pdf>

- Domínguez, L & Giordano, J. (2009). *Sistema de Indicadores para el cambio organizacional. Una propuesta de medición del cambio organizacional*. Tesis Licenciatura en Administración- Contador. Udelar. Tutora Melián, V. Montevideo.
- Etkin, J & Schvarstein, L (2005). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y Cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- García, M; Rubio, P & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología* 3(2) 301-315. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v3n2/v3n2a11.pdf>
- García, M; Arias, F & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Revista Diversitas - Perspectivas en Psicología*. 9(1) 81-95. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8a6a31dd-a854-4f35-9252-8f87eee500ac%40sessionmgr4003&hid=4214>
- Guerra, A. (2007). De la responsabilidad social empresarial a la ética en el cambio organizacional. *Revista Compendium* 18(1) 77-90. Recuperado de http://www.ucla.edu.ve/dac/Compendium/revista18/05_AGuerra.pdf
- Gutiérrez, M & Piedrahita, C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Tesis para optar por el título de Especialista en Psicología Organizacional. Universidad de Antioquia. Recuperado de <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf>
- Gutiérrez, F. (2010). El Actor Organizacional en Procesos de Cambio: zonas de incertidumbre, transformación y aprendizaje colectivo permanente en el marco de la modernización de la gestión pública en el Uruguay. En Franco, S; Vásquez, A. (Comp.). *Psicología y Organización del trabajo XI Trabajo y Gobierno de las Organizaciones: Campo de Producción y Contradicciones*. Montevideo: Psicolibros. 59-73.
- Íñiguez, L. (2004). Métodos cualitativos en psicología social. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 5(1/2), 5-26.

- Labarca, N; Ferrer, J; Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* 12(1). Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182006000100006&script=sci_arttext
- León, O & Monrero, I. (2003). *Métodos de Investigación en Psicología y Educación*. España: Mc Graw Hill.
- Martínez García, B. (2008). Crítica de los Supuestos para el Cambio de la Cultura Organizacional. En Leopold; Martínez García; Martín; Melogno; Vásquez; Agulló; Aldana (...) *Psicología y Organización del trabajo IX, Crítica de la cultura organizacional, claves para cambiar la organización del trabajo*. Área de Psicología del trabajo y sus organizaciones, Facultad de Psicología, UdelaR, Montevideo: Psicolibros. 13-24.
- Martínez, C. (2010). *Psicología Social en las Organizaciones. Estrategias tácticas y técnicas para el cambio organizacional*. Buenos Aires: Editorial Lugar.
- Martínez, M & Rebordio, M (2011). *Comunicación en los procesos de cambio organizacional*. Trabajo Monográfico para obtener el título de Licenciado en Administración - Contador. Tutora Trabal, R. UdelaR. Montevideo.
- Midaglia, C & Antía, F. (2007). La Izquierda en el Gobierno: ¿Cambio o continuidad en las políticas de Bienestar Social? *Revista Uruguaya de Ciencia Política* 16(1) 131-157. Recuperado de <http://www.scielo.edu.uy/pdf/rucp/v16n1/v16n1a08.pdf>
- Muñoz, H; Guerra, J; Barón, M & Mundante, L. (2006). El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional. Papel del clima organizacional y los procesos de cambio. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*. 22 (3) 347-361. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8a6a31dd-a854-4f35-9252-8f87eee500ac%40sessionmgr4003&hid=4214>
- Osorio, L & Ravelo, E. (2011). Percepción del impacto del cambio organizacional en trabajadores de una institución universitaria en Bogotá: una aproximación hermenéutica. *Revista Psychologia: Avances de la Disciplina*. 5(1) 81-94. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=8a6a31dd-a854-4f35-9252-8f87eee500ac%40sessionmgr4003&hid=4214>

- Pacheco, S & Ferreira, M. (2010). O impacto das Actitudes frente às Mudanças Organizacionais nos comportamentos de Cidadania. *Revista Psicologia: Ciência e Profissão*. 30(3) 429-503. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000300005
- Pérez, I; Maldonado, M; Bustamante, S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: inductores del cambio organizacional. *Revista Investigación y Postgrado* 21(2) 231-248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>
- Quirant, A & Ortega, A. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*. 18(1) 50-63. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=8a6a31dd-a854-4f35-9252-8f87eee500ac%40sessionmgr4003&hid=4214>
- Rabelo, E; Ros, M; Das Graças, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 20(1) 9-30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317996002>
- Rabelo, E & Pantoja, M. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional: Das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. *Revista: Interamerican Journal of Psychology* 45(2) 145-155. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28422741005>
- República Oriental del Uruguay (2007). *Decreto 504/07*. Ministerio de Industria, Energía y Minería. Ministerio de Economía y Finanzas. Ministerio de Educación y Cultura. Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. Recuperado de: <http://www.anii.org.uy/docs/Decreto%20de%20clasificacion%20MPyMES%20en%20el%20Uruguay.pdf>
- Robbins, S (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Recuperado de <http://www.omkarmin.com/pdf/stephen-p-robbins-comportamiento-organizacional-8va-ed--194296.pdf>
- Rodríguez, O. (2005). *Apuntes de Contabilidad*. Montevideo: Editorial Ideas.
- Schvarstein, L. (2000). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.

- Segadilha, C & Silva, A. (2013). A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidencias de uma operação de aquisição. *Revista: RAM. Revista de Administração Mackenzie*. 11(2) 16-41. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8a6a31dd-a854-4f35-9252-8f87eee500ac%40sessionmgr4003&hid=4214>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. 39(2) 385-393. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8a6a31dd-a854-4f35-9252-8f87eee500ac%40sessionmgr4003&hid=4214>
- Smith, H. (2006). Evaluación de los procesos organizacionales como estrategia de intervención para el cambio organizacional. *Revista Multiciencias* 6(1) 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460106>
- Stoner, J & Freeman, E. (1994). *El Manejo del Cambio Organizacional y la Innovación. En Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A (pp.437-468).
- Vasilachis de Gialdino, I (comp.). (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. España: Editorial gedisa.
- Yamakawa, P & Ostos, J. (2011). Relación entre Innovación Organizacional y Desempeño Organizacional. *Revista Universidad & Empresa*. 1(21) 93-155. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420005>