



Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
Facultad de Filosofía y Educación
Escuela de Psicología

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN
ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN CODELCO CASA MATRIZ”

Tesis para optar al Grado de Licenciado en Psicología y al Título de Psicólogo

Melissa Martínez Vergara

Profesor Patrocinante:

Vicente Sisto Campos

Implementación de un proceso de Reestructuración Organizacional: Estudio de Caso en Codelco Casa Matriz

Resumen

Los cambios organizacionales dirigidos se han vuelto una constante para las empresas en las últimas décadas, modificando los modos de trabajo y la gestión del recurso humano, aspirando a mejorar los resultados del negocio. La presente investigación busca comprender cómo llevan a cabo los procesos de Reestructuración Organizacional los gerentes, en tanto actores protagónicos encargados de implementar los cambios definidos dentro de sus equipos de trabajo, a través del modo en que describen las acciones y toma de decisiones emprendidas en este proceso. Se trabajó con una metodología de Estudio de Caso, entrevistándose a gerentes pertenecientes a Codelco Casa Matriz, intentando develar criterios y posicionamientos sostenidos durante el proceso de Reestructuración Organizacional recientemente vivido.

Palabras claves

Reestructuración Organizacional, Gerente, Criterio de Decisión, Posicionamiento.

Esta investigación ha sido financiada por CODELCO Casa Matriz en el marco de su Programa de Memorias de Titulación, por lo cual se rige bajo las normas respectivas de confidencialidad y difusión.

Introducción

Durante las últimas décadas, las organizaciones han adoptado la tendencia de abordar una serie de fenómenos estudiados por la Administración y el Comportamiento Organizacional (Chiavenato, 2009; Robbins y DeCenzo, 2009; Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011), intentando comprender algunos aspectos más blandos acerca de la Gestión del Recurso Humano, y su influencia en la eficacia y la eficiencia de los procesos organizacionales, con la intención de que al modificarlos o potenciarlos se conseguiría mejorar la productividad, rentabilidad o un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. Con este objetivo surge el concepto de Reestructuración Organizacional como un proceso de cambio organizacional, a través del rediseño del organigrama de la empresa, ajustando los niveles jerárquicos, dependencias o departamentos, para lograr una mayor eficiencia y reducir costos (Raineri, 2001).

Sin embargo, estos tipos de cambio organizacional se configuran como prácticas realizadas por actores concretos, dependientes de los contextos donde ellas se piensan, se implementan y en relación a la diversidad de los discursos organizacionales. En este escenario el gerente es un actor protagónico y clave dentro del proceso de reestructuración organizacional, en tanto en su posicionamiento privilegiado de líder le permite ser autor de los cambios organizacionales, a partir de sus intereses, motivaciones y posibilidades de acción que ven dentro de la realidad organizacional (Sisto, 2004; Shotter, 2001). El gerente está llamado a ser quien decidir cómo implementar y administrar en sus equipos, las modificaciones definidas durante el proceso de reestructuración organizacional.

Considerando lo anterior, es que esta investigación está orientada a comprender los criterios y posicionamientos sostenidos por los gerentes en los procesos de implementación de los cambios definidos durante el proceso de Reestructuración Organizacional de la Casa Matriz de Codelco.

En el presente documento se exponen en un primer momento, las bases teóricas consideradas para esta investigación acerca de la implementación de un proceso de Reestructuración Organizacional y aborda la relevancia del papel asumido por los gerentes en estos procesos de cambio organizacional. Luego se presenta el caso de estudio, el cual corresponde al proceso de Reestructuración Organizacional que afectó a la Casa Matriz de Codelco durante los años 2012 y 2013, profundizando en los lineamientos que orientaron el cambio realizado en el centro corporativo de Codelco. Posteriormente se exponen los Resultados de la investigación, a partir del Análisis de Contenido a un total de ocho entrevistas en profundidad realizadas a gerentes del caso estudiado. Con esto, se espera que esta investigación pueda contribuir a una mejor comprensión -y rescatar aprendizajes- respecto de estos importantes procesos de cambio organizacional y de su impacto en la vida organizacional y personal de quienes se ven inmersos dentro de estas experiencias de cambio organizacional.

Cambios en las empresas: Reestructuración Organizacional

En los últimos veinte años ha sido una constante en las organizaciones la preocupación de revisar su funcionamiento interno, cuestionando su modo de organizar el trabajo y llevando a cabo diversos procesos de cambio, ya sea la reingeniería de procesos, benchmarking o Reestructuración Organizacional (Murillo, 2009, p.82). Se considera la Estructura Organizacional como el “*patrón formal de actividades e interrelaciones de las distintas subunidades de la organización*” (Gibson et al, 2009, p.12), por tanto, comprende la forma en cómo se agrupan las personas y los puestos de trabajo, tareas y líneas de autoridad, lo cual se plasma a través del organigrama. Considerando lo anterior, la estructura organizacional influye en la conducta de los individuos y los grupos que componen la organización, delimitando y controlando sus posibilidades de acción -por ejemplo a través del diseño de puestos o de políticas y lineamientos internos- (Gibson et al, 2011, p. 388); a la vez que enmarca y refuerza la persistencia y regularidad de los procesos organizacionales (p. 389).

El concepto de Reestructuración Organizacional tiene su base en el postulado de que la estructura debe adaptarse continuamente para, a través de ella, desplegar la estrategia y alcanzar los objetivos de negocio (Chiavenato, 2009, p.92), develando la necesidad de que contar con nuevos y óptimos diseños organizacionales, de modo que se logre mejorar procesos y el desempeño de la organización:

La efectividad general de la organización se verá afectada por el diseño estructural y el comportamiento de los empleados (...) Es probable, que en parte, las estructuras mal diseñadas provoquen ineficiencia, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos aumento de costos y falta de desarrollo. (Furnham, 2001 en Ortiz, 2011, p. 17).

Estos procesos de Reestructuración Organizacional suelen concretarse a través de cambios en las dimensiones del Diseño Organizacional, que determinan los modos de organizar el trabajo y a las personas, según Robbins y DeCenzo (2009) estas dimensiones son: *Especialización del Trabajo, Cadena de Mando, Esfera de Control, Autoridad y Responsabilidad, Centralización vs. Descentralización y Departamentalización*. La modificación de estas dimensiones estructurales permitiría a las empresas evolucionar desde un modelo *mecanicista*, altamente jerarquizado, normalizado y orientado a la estabilidad (Robbins y DeCenzo, 2009, p.142), hacia una *Organización orgánica*, la cual presenta sus ventajas a partir de su diseño laxo y flexible, que le permite adaptarse con rapidez al medio, con estructuras simples y planas, con pocas reglas. En la actualidad las organizaciones tienden hacia este modelo, bajo lo cual se respalda la necesidad de reestructurar una organización, llevándose a cabo procesos en que se rediseña la empresa en su totalidad, o bien ciertos departamentos dentro ella, donde las estructuras y formas de organizar el trabajo se desdibujan para dar cabida a una empresa más achatada y flexible.

Implicancias del cambio en las Organizaciones y las Personas

En esta línea, Raineri (2001) destaca que los procesos de Reestructuración Organizacional corresponden a una de las formas más rudimentarias de cambio organizacional, ya que “consisten en el rediseño de este diagrama, cambiando el número de niveles jerárquicos, de unidades existentes dentro de cada nivel jerárquico o de las dependencias jerárquicas de las diferentes unidades” (Raineri, 2001, p. 9). Donde el principal objetivo es lograr una mayor eficiencia y reducir costos, sin embargo las medidas que implica este proceso descompensa a la organización, generando reacciones adversas en el personal que sobrevive a los despidos que suelen involucrar las reestructuraciones, debiendo lidiar con las consecuencias de este *trauma organizacional*. Así también lo sostiene Soto (2004), destacando la lógica de rentabilidad de estos procesos:

Si bien la mayor parte de las empresas -en Chile- señalan encontrarse en procesos de cambio organizacional, estos tienden a privilegiar la rentabilidad de corto plazo a través de la racionalización y del cambio de estructura, en los cuales se les da poco espacio a prácticas referidas a entregar poder y participación al personal (Soto, 2004, p.91).

Por su parte, Richard Sennett en su libro *La Corrosión del Carácter* (1998) explicita las consecuencias negativas de estas reestructuraciones organizacionales a nivel subjetivo de las personas que se ven inmersas en estos procesos de rediseño, que se traducen en *eliminación de capas*, lo que implica una reducción de puestos de trabajo y despidos masivos de los trabajadores. El autor da énfasis a la “flexibilidad” que se busca a través de estas reestructuraciones organizacionales, fenómeno que fragmenta la vivencia del sujeto inmerso en estas prácticas; donde a su vez la empresa debe demostrar que es capaz de cambiar, sin medir mayormente los daños generados por estos cambios, incluso sobre la productividad y rentabilidad. El autor, tomando como referencia investigaciones de la American Management Association (Sennett, 1998, p. 51), plantea que esta ideología del cambio institucional fracasa en su búsqueda de una mayor eficiencia en la gran mayoría de los casos, ya que se hace *menos con menos*, la moral y motivación del personal es cada vez menor con cada reducción dotacional, no se produce la reducción de gastos y no aumenta la rentabilidad ni la productividad.

Toma de Decisiones en la Reestructuración Organizacional

En la gran mayoría de los casos, la decisión que de la empresa necesita una reestructuración organizacional viene desde la Alta administración (Robbins y DeCenzo, 2009; Yulk, 2008), quien dictamina los procesos o elementos a modificar y los lineamientos respectivos, y se espera que las áreas puedan adecuarse de manera fluida a los cambios propuestos -o impuestos-, consiguiendo alinearse y responder eficazmente a las metas de negocio, durante el proceso mismo de cambios estructurales y una vez que estos

ya logren operacionalizarse. Pese a ello, los procesos Reestructuración Organizacional se concretan y se vuelve real en las acciones, prácticas y posiciones que los actores asumen. Siguiendo a Robbins y DeCenzo (2009), los gerentes son los encargados de crear la estructura de las organizaciones en los procesos de rediseño o reestructuración organizacional, lo cual requiere que ellos decidan respecto de cómo se asignarán los trabajos especializados y en qué nivel se tomarán las decisiones (p. 132). Es en este escenario, el gerente es quien debe bajar la propuesta de Reestructuración para su área y tomar decisiones respecto de cómo implementar los cambios definidos, esto en base a sus propios criterios y posibilidades de acción. Estos mismos autores postulan que los Criterios de Decisiones son los aspectos que el gerente considera importantes al momento de tomar una decisión y que aplica de manera explícita o no, en la toma de decisiones; por lo que si el gerente no identifica un factor determinado, *éste no tendrá importancia para esa persona* (p. 101).

Sin embargo, la toma de decisiones de los gerentes no son las más racionalmente óptimas, sino que estas decisiones están limitadas a las posibilidades de acción y marcos de referencia en los que ellos actúan, donde las decisiones que se tomen intentarán satisfacer alguna necesidad, objetivo o discurso de la organización (Estrada, 2007). La teoría de la Racionalidad Limitada de Herbert Simon, propone que

En su actuar en el día a día el gerente busca tomar y adoptar decisiones dentro de un rango de alternativas satisfactorias que no, necesariamente, son las alternativas óptimas, y esto a su vez, tiene consecuencias más allá de los individuos, lo que significa en la práctica que también las organizaciones solamente llegan a satisfacer sus objetivos en niveles de racionalidad subóptima (Elster 1997, en Fonseca, 2007, p.177).

Esta conceptualización podemos aplicarla perfectamente a la toma de decisiones de los gerentes durante el proceso de reestructuración organizacional, considerando que para Herbert Simon la gerencia es sinónimos de toma de decisiones en relación a los objetivos corporativos, *donde “diseñar planes, construir modelos, estructurar posibles esquemas de acción -y gestionar a las personas y modos de trabajo, se podría incluir- son condiciones naturales de la racionalidad gerencial”* (Fonseca, 2007, p.176).

En este sentido, la toma de decisiones se ve influenciada y enmarcada por los sesgos y posicionamientos asumidos por el gerente, donde éste se va a inclinar por cierto tipo de información, ignorando otros datos que no están a su alcance o que no son de su interés, o bien significando la misma información de diversas formas, de modo que se enmarque dentro de sus creencias y marcos de referencia (Fonseca, 2013, p.3). A su vez también, la realidad organizacional en la que se encuentra inserto el gerente delimita sus posibilidades de acción, los discursos que van moldeando sus objetivos, necesidades y expectativas, configurando cierto marco decisorio o gama acotada de posibilidades sobre la cual decidir,

dando paso a la racionalidad limitada e intencionada en la toma de decisiones (Simon, 1962 en Estrada, 2007).

Gerente como autor práctico de la Reestructuración Organizacional

El Gerente es un actor protagónico en los procesos de reestructuración organizacional, considerando las posibilidades de acción de este *sujeto en una posición enunciativa privilegiada en tanto administrador*, donde sus propios discursos, argumentos y acciones constituyen a la organización misma y su devenir (Sisto, 2004) en el contexto de reestructuración organizacional. Por tanto, podemos entender al gerente como “*autor práctico*” (Shotter, 1993 en Sisto, 2004) en tanto los gerentes, en su posición de enunciamiento privilegiada por el poder formal y validado por la organización que su cargo implica, “*son quienes están en posición y deber de dar sentido al flujo de la vida organizacional que se oriente al logro de objetivos... alcanzar las tareas organizativas y organizacionales*” (p. 177). En este sentido, el discurso de los gerentes, los criterios relatados por ellos en su toma de decisiones y posicionamiento respecto del cambio, constituyen la *acción autoral del gerente* en donde

Ocupa un papel importante el cómo el gerente racionaliza, es decir da un sentido, un orden, una lógica a ese proceso narrativo a través de sus acciones: como juez de historias, cambiando las historias, entrenando a los obreros en los papeles narrados, y rehistorizando el pasado para dejar paso a las visiones narrativas del futuro. (p. 177)

Siguiendo la idea anterior, se entiende como posicionamiento que pueden asumir los gerentes, en tanto actores protagonistas de los procesos organizacionales, en base al concepto de *posición de sujeto* propuesta por Davies y Harré (1990), la cual es una práctica discursiva en la que se maneja cierto repertorio conceptual y donde la persona se ubica de una determinada manera en la estructuras de derechos y posibilidades de acción, por tanto “una vez que se hace propia una posición particular, una persona inevitablemente percibe el mundo desde el punto de vista de esa posición privilegiada” y en la cual se basan sus acciones (p. 244). Bajo esta lógica, la administración y la acción gerencial se entiende como una actividad dialógica, donde los gerentes se constituyen como autores y constructores de la realidad organizacional a través de sus conversaciones, de sus posicionamientos y criterios en que validan sus acciones. Es por esto que la autoría práctica de los gerentes no se encuentra en los comunicados formales que bajan desde la Alta Administración, sino que tienen lugar en el relacionamiento cotidiano, en el día a día del organizar y gestionar el fluir de los procesos organizacional (Cluniffé y Shotter, 2004 en Sisto, 2004, p. 180).

Reestructuración Organizacional de Codelco Casa Matriz

En las últimas décadas, CODELCO -Corporación Nacional del Cobre de Chile-, ha llevado a cabo diversos procesos de cambio organizacional y, que por su naturaleza de empresa estatal y por ser el primer productor de cobre a nivel mundial, se podría afirmar que constituye un caso emblemático en nuestra realidad país. Soto (2004) plantea que la tendencia de esta empresa durante la última década ha estado marcada por tres ejes fundamentales que han transformado el trabajo de Codelco a lo largo de su historia, los cuales consideran: la *modernización tecnológica*, diversos procesos de *reestructuración del empleo* y el desarrollo de un osado programa de negocios y *racionalización de la gestión*, lo cual hace eco de las gestiones realizadas en el rubro minero a nivel nacional (p. 93). Estas tres dimensiones se encontrarían a la base de todos los esfuerzos de reestructuración y cambio organizacional que ha impulsado la administración de Codelco, reflejándose fuertemente en su estructura organizacional y modos de gestión del recurso humano.

Codelco se encuentra inmersa en un escenario de caída del precio del cobre, baja de la ley de los yacimientos, aumento de costos y alta competencia, siendo cuestionado el liderazgo de Codelco como el principal productor del metal rojo a nivel nacional y mundial, debilitándose la imagen corporativa; surgiendo la necesidad de evaluar y modificar la forma de organizar el trabajo a través de una Reestructuración Organizacional de la Casa Matriz -centro corporativo donde se gestionan y entregan los lineamientos estratégicos para la totalidad del negocio-, con la finalidad de mejorar procesos internos, aumentar la eficiencia, controlar el aumento de costos y asegurar la competitividad de la industria a nivel mundial. Para ello durante el segundo semestre del año 2012 se realizaron dos estudios llevados a cabo por dos prestigiosas consultoras externas (Pizarro, 2012), acerca de la estructura organizacional y procesos de Casa Matriz, el cual arrojó como resultado la necesidad de una Reestructuración Organizacional (Revista Enlace XXI, 2012), con dos grandes sugerencias o focos de acción: aplanar la organización -disminuir los niveles jerárquicos a cinco- y equilibrar la esfera de control, proponiendo que cada jefatura tenga bajo su supervisión mínimo uno y como máximo un total de nueve subordinados.

En base a estos lineamientos, los cambios estructurales han significado una serie de modificaciones en el organigrama de Casa Matriz como reducir el personal con el fin de evitar la duplicidad de funciones; congelamiento dotacional, rediseño de la organización desde algunas Vicepresidencias, eliminándose dos de ellas y creando una Vicepresidencia nueva de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad (Diario Financiero Online, 2013); así como también cambios en el organigrama de las diferentes áreas; generación de un plan de egreso, se crearon nuevos cargos, algunos se potenciaron, otros cargos desaparecieron, algunas personas fueron promovidas a cargos superiores o bien que cambiaron de cargo a otro similar. En este contexto, y considerando la realidad emergente y caótica de las organizaciones sobretodo en momentos de crisis o grandes cambios, el rediseño de las áreas

y las decisiones respecto del personal queda finalmente en manos del Gerente, quien además de comandar diversas gestiones relativas al negocio de la empresa, está llamado a ser un agente activo en la gestión y desarrollo sus equipos de trabajo; quedando en sus manos -y a su criterio- cómo gestionar a su personal, ya sea decidir a quién se debe despedir, a quién cambiar de cargo o cómo potenciar sus equipos. Por lo que se ven interpelados diferentes aspectos que constituyen los marcos de referencia y de acción del gerente, los que enmarcan la tomas de decisiones en estos procesos de reestructuración organizacional, los posicionamientos y criterios en los que se basan para cambiar de cargo o promover a su personal y las justificaciones que utilizan para validar estas decisiones.

En este sentido, el proceso de Reestructuración Organizacional de Codelco Casa Matriz se enmarca dentro de la lógica de los cambios radicales llevados a cabo en las empresas durante las últimas décadas, siendo una de las principales metas de Codelco poder reducir costos y ser más eficientes, a través de estos ajustes dotacionales anteriormente mencionados y cambios en la estructura de los equipos de trabajo, en este caso en particular, reduciendo los niveles jerárquicos y la esfera de control dentro de las gerencias, aspirando finalmente a una organización más plana y flexible que permita responder de manera al medio socio-económico que se ve enfrentada la Corporación actualmente.

En la manera particular que Codelco ha llevado a cabo este proceso de cambio, donde la decisión de realizar la Reestructuración viene dada por la Alta Administración y quienes deben implementar los lineamientos en la organización son los gerentes, ellos han debido asumir la toma de decisiones respecto de cómo implementar estos cambios, quedando bajo sus propios criterios decisorios ciertos aspectos fundamentales de la gestión de sus equipos de trabajo. Es por ello que es necesario poder identificar estos criterios que sostienen los gerentes en el proceso de toma de decisiones en el contexto de la reestructuración organizacional; pero además también comprender sus posicionamientos dentro de este gran proceso de cambio, considerando que estos sujetos que ocupan dichos cargos gerenciales, son realmente actores clave al momento de comprender las prácticas y decisiones que se han tomado en este proceso, y que a través de sus decisiones, conversaciones y acciones, estos *autores prácticos* van configurando de una manera particular los procesos de cambios dentro de sus equipos de trabajo y la organización en general, dentro de un contexto específico donde ciertas necesidades, lineamientos entregados y la forma en que los gerentes se posicionan frente a este cambio, van determinando la realidad y los efectos de esta Reestructuración Organizacional.

Metodología

La presente investigación busca comprender los posicionamientos y criterios sostienen los gerentes respecto de la toma de decisiones al momento de implementar un proceso de Reestructuración Organizacional, buscando dar cuenta de cómo estos actores protagónicos justifican los cambios definidos y cómo administran este proceso de reestructuración en sus equipos de trabajo.

Por lo tanto, esta investigación es de tipo cualitativo, en cuanto busca adentrarse en las significaciones de las personas que protagonizan el fenómeno social a estudiar -en este caso los gerentes de Codelco Casa Matriz-, considerando el contexto particular en el que se desenvuelven. Esto otorga al proceso investigativo la suficiente flexibilidad para considerar los diferentes hallazgos que surjan en el transcurso de la investigación, y poder dar cuenta de una comprensión y análisis del fenómeno estudiado al adentrarse en el diálogo de los actores sobre sus vivencias y sus prácticas.

En consecuencia con lo anterior, el diseño de la investigación corresponde a un Estudio de Caso, que permite realizar un acercamiento comprensivo de los diferentes significados otorgados en tanto constituye una aproximación al estudio de entidades singulares, pudiendo ser el caso una organización, una situación o una experiencia. El estudio de caso implica una exploración profunda, intensa y muy específica de una realidad particular, orientándose a rescatar las particularidades del caso estudiado dentro de su contexto sociohistórico (Willig, 2008). Para esta investigación se ha escogido un diseño simple de Caso Único, siendo éste Codelco Casa Matriz, pudiendo considerarse como un caso emblemático en la realidad nacional.

Participantes

Se entrevistó a ocho gerentes, hombres y mujeres de entre treinta y dos y sesenta años, estando en el cargo de Gerente en la Casa Matriz de Codelco al momento del proceso de Reestructuración Organizacional y perteneciendo a diferentes Vicepresidencias que operan en el Centro Corporativo. Los sujetos entrevistados fueron seleccionados bajo la lógica del muestreo teórico (Glaser y Strauss, 1967), en tanto éste “permite seleccionar a los sujetos o elementos más pertinentes o relevantes para el concepto o sustento teórico presentado en su potencial estudio” (Labrín, s/f). Se consideraron criterios de muestreo tales como: Tamaño de la Gerencia, Antigüedad en la Corporación y Grados de Reestructuración Organizacional (comprendiendo cuatro niveles de profundidad del cambio: 1.- Ajuste Dotacional, 2.- Movimiento de cargos, 3.- Cambio en procesos y 4.- Relaciones de poder), cuidando la heterogeneidad de dicho muestreo. A continuación se presenta un recuadro con la clasificación de la muestra seleccionada:

Tabla n°1: Participantes

Entrevistados	Tamaño Gerencia	Antigüedad en la Corporación	Grado de Reestructuración Organizacional			
			1	2	3	4
Gerente 1	20	10		•		
Gerente 2	22	27			•	
Gerente 3	6	6	•			
Gerente 4	14	16				•
Gerente 5	7	23	•			
Gerente 6	3	2			•	
Gerente 7	11	2				•
Gerente 8	26	2		•		

Los entrevistados fueron contactados a través del informante clave, llevándose a cabo las entrevistas en el propio lugar de trabajo, lo cual permitió privacidad suficiente para que los entrevistados se sintieran dispuestos a hablar libremente acerca de las temáticas a tratar. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 30 minutos y fueron grabadas en formato digital, presentando los resguardos de confidencialidad y anonimato pertinentes.

Producción de Datos

Para el levantamiento de los datos se realizaron en un primer momento dos Entrevistas de Contextualización a profesionales pertenecientes a la Gerencia de Recursos Humanos de Casa Matriz, con el fin de poder ahondar en lo que ha sido el proceso mismo de reestructuración organizacional, orientadas a obtener información respecto del desarrollo e implementación de este proceso.

La principal técnica de producción de datos utilizada en el estudio fue la Entrevista en Profundidad a los gerentes de Casa Matriz, buscando poder ahondar en sus relatos acerca de los criterios y posicionamientos sostenidos al momento de decidir los cómo implementar los cambios relativos al proceso de Reestructuración Organizacional vivido. En este sentido el carácter abierto de este tipo de entrevista, permitió tener una base de información sobre la cual trabajar en la profundización posterior, otorgando el espacio necesario para que emerjan temáticas que no estén previamente contempladas; considerando además que “la propia estructura con que la persona entrevistada presenta su relato, es portadora en ella misma de ciertos significados que no deben alterarse con una directividad muy alta” (Sandoval, C. 2002).

Análisis de la Información

Los datos levantados fueron analizados y sistematizados en relación a los relatos emergidos respecto de su comprensión acerca del proceso de Reestructuración Organizacional del que fueron partícipes, centrando como foco del análisis sus descripciones respecto de la implementación y cuál fue su rol en estos procesos. Esto se realizó a través de un Análisis Categorical de Contenido, en tanto su especificidad es determinar el estado psicológico de personas o grupos, reflejar sus actitudes, valores y creencias (Berelson, 1952 en Cáceres, 2003), facilitando el acercamiento a sus descripciones propias acerca del fenómeno estudiado y cómo ellos se sentían implicados dentro del proceso de cambio. Siguiendo a Vázquez (1994) las entrevistas fueron sometidas en un primer momento a una Codificación, agrupando los datos para un mejor manejo y comprensión preliminar del fenómeno estudiado. Luego de ello, se construyeron -de modo recursivo- las Categorías de Análisis, a través de las cuales se reconstruyen las descripciones, criterios y posicionamientos de los gerentes en este proceso de Reestructuración Organizacional.

Resultados de los análisis

En base a los análisis de las entrevistas, se exponen los resultados de esta investigación que dan cuenta de cómo es narrado por los gerentes el proceso de reestructuración organizacional, relatos en los cuales emergen cuatro categorías presentadas a continuación: *Justificación del Cambio* -argumentos de validación de la reestructuración y las necesidades de cambio-, *Descripción del Cambio* -modos en que se conciben los procesos de reestructuración organizacional-, *Resistencias al Cambio* -complejidades relatadas por los gerentes para implementar las modificaciones- y finalmente *Posicionamiento del Gerente frente al Cambio* -descripción del rol asumido del gerente como ejecutor del cambio.

1.- Justificación del Cambio

A lo largo de las narraciones de los diferentes entrevistados acerca del proceso de reestructuración organizacional implementado en Casa Matriz, van surgiendo distintos argumentos que justifican la necesidad del cambio realizado y sostienen la validez de estas decisiones y modificaciones en las áreas. Las justificaciones que son compartidas por todos los entrevistados y que toman más fuerza en el relato, dan cuenta de la *Búsqueda de la Eficiencia* a través del proceso de reestructuración, donde la lógica es lograr una mayor productividad, optimizando recursos (ya sean económicos, de tiempo o de personal):

Ahora cuando a uno le toca reorganizar, el foco va en la eficiencia del proceso, porque a esa altura uno ya es eficaz, o cumple más o menos bien, pero está dentro de un rango de operación. Cuando tu entras a... cuando vas a reorganizar, es para entrar a optimizar algo. (Gerente 1)

Desde el punto de vista organizacional, te diría que vamos haciendo ajustes organizacionales y hay bastante dinamismo (...) Ahora ¿a qué responden los cambios organizacionales? Obviamente que siempre estamos tratando de buscar la forma más eficiente de hacer la pega, y la pega nuestra es vender lo que se produzca, lo que sea que se produzca, venderlo. (Gerente 2)

De acuerdo al relato de los gerentes, esta búsqueda de la eficiencia implica realizar cambios constantes en los equipos de trabajo, donde uno de los argumentos más fuertes en las narraciones es la necesidad de aplanar la estructura, es decir, disminuir los niveles jerárquicos de la organización y en esta línea optimizar recursos:

Otra temática que se nos planteó también, respecto de la forma de operación que teníamos antes, donde teníamos bastantes niveles jerárquicos, muy numerosos. O sea existía en algún momento, existía el Vicepresidente, el Gerente, el Subgerente y después había un jefe de departamento, después había un jefe de área, después había negociadores, después administradores y a eso le seguían los programadores y los facturadores. Entonces había una cadena de personas muy grande y esa cadena también entonces, buscando una mayor eficiencia, la hemos ido comprimiendo, entonces tenemos dos o tres niveles que hemos ido eliminando de esta larga lista que te enumeré, buscando nuevamente hacer las cosas de la forma más eficientemente, con menos recursos y con más apoyo computacional y de sistemas. (Gerente 2)

A su vez que se argumenta la necesidad de reducir la esfera de control y ordenar la reportabilidad dentro de las áreas:

Sí, mira lo primero fue el gerente en ese entonces tenía demasiados reportes directos, una de las primeras cosas que hice yo fue ordenar la reportabilidad, había demasiados cargos de jefatura, era una organización súper desordenada, entonces yo de repente me encontraba con 8 personas reportándome directamente a mí, y tu empezai a mirar las funciones y yo tenía a cargo Seguridad, tenía a cargo Salud Ocupacional, tenía a cargo SATEP, que es todo este seguro que te digo de los accidentes y tenía Protección Industrial. Entonces, en estricto rigor, yo debiera tener 4 personas que me reporten directamente y no 8 (...) Entonces me empecé a encontrar con una estructura que era poco funcional, o sea, imagínate yo reuniéndome con 8 personas, teniendo ocho personas que te reportaran; entonces yo dije “no, esto lo vamos a achatar. (Gerente 6)

Sin embargo también se argumentan otros tipos de cambios durante estos procesos de Reestructuración Organizacional, de modo de obtener una mayor eficiencia, al eliminar cargos que están duplicados -y en consecuencia a las personas que los ocupan- y ajustes dotacionales, adecuando a la organización al mercado, a través del Benchmark:

Las dotaciones óptimas y estructuras en el fondo, aparecen con una dotación inicial, están las posiciones duplicadas, posiciones en extinción, hay variables de ajuste por factores dotacionales, y hay ajustes o ratios que tú tienes por benchmark, cuando tú te comparas con otros en iguales condiciones. Todos esos datos los metes para decir cómo mi estructura, mi diseño está y cómo es la dotación que yo necesito. (Gerente 3)

En relación a este referente, el Benchmark que es altamente utilizado en los procesos de reestructuración, se ve sujeto a cuestionamientos en el relato de los gerentes, ya que esta herramienta -según su narración- no siempre consideraría las particularidades de la organización y las variables contextuales a las que se ven sujetas las áreas, que no logra ser una herramienta precisa al momento de definir las dotaciones óptimas:

Lo que pasa es que nunca son muy consistentes (los argumentos para justificar los procesos de Reestructuración Organizacional), uno lo que más puede llegar a explicitar es que uno se compara con una unidad con el mercado, ahora los mercados son bastante relativos (...) con quién medirnos, cómo lo hacen otros y probablemente siempre podríamos estar por sobre el mercado o por debajo del mercado. Entonces depende de un juicio, yo diría valórico, de una jefatura que determina en el fondo si lo que uno está haciendo está acorde a las expectativas que se esperaban. Entonces es complicado, porque en Chile no hay muchas empresas similares a Codelco, existen áreas que pueden ser medibles con mercados comparables, pero no todas las áreas son equivalentes. Entonces normalmente uno da como explicación que las áreas se ajustan por inadecuación a la competitividad del mercado, ahora ¿cuál es el mercado? es una gran pregunta que uno se hace ¿y cuál es la competitividad del mercado? es otra pregunta que uno se hace. Y por lo tanto eso es lo que vuelve complejo los procesos organizacionales, porque en el fondo lo que está detrás es un número y no la eficiencia productiva. (Gerente 5)

Finalmente, desde una mirada más crítica de uno de los gerentes entrevistados acerca de las justificaciones e intereses que motivan estos procesos de reestructuración organizacional, da cuenta de que el foco de estos procesos es la lógica de *productividad-costos*, en la cual relata que la salida fácil es disminuir las dotaciones, sacrificando, contrariamente a lo declarado por otros de los actores entrevistados, la eficiencia de los procesos.

Bueno, mira nosotros siempre en estas decisiones que son traumáticas, dolorosas, siempre hay dos factores que mueven a la industria digamos, que es la productividad y los costos. Nosotros tenemos un problema con la productividad, grande, y tenemos un drama con los costos; entonces normalmente lo que está detrás es eso, la ecuación productividad-costo y de repente llega la instrucción de... y que yo diría que es lo más fácil pa subir la productividad, bajar la dotación, y pa bajar los costos es sacar gente pa fuera. No tiene mucha ciencia el cuento, pero en la práctica es eso, es como súper dramático, pero es así, es un tema de costos y productividad versus, yo diría, eficiencia. (Gerente 5)

Vemos en este relato, una mirada contrapuesta de lo declarado por el resto de los entrevistados, donde el discurso compartido habla que estos procesos de cambio organizacional están orientados a hacer más eficiente a la organización, a través del ordenamiento de las estructuras, validando esta necesidad de cambio con el argumento de la comparación con el mercado; sin embargo surge el cuestionamiento acerca de qué tan acertados son estas definiciones de reestructurar y ajustar las dotaciones para alcanzar los objetivos declarados.

2.- Definiciones del Cambio

Dentro del relato de los gerentes entrevistados pueden visualizarse distintas comprensiones acerca del concepto de Reestructuración Organizacional, lo cual implica a su vez distintas maneras de experimentar (vivir y gestionar) este fenómeno dentro de su gerencia. Estas descripciones que surgen dentro del relato gerencial acerca de los cambios implicados en la Reestructuración Organizacional dan cuenta de dos modelos o definiciones del proceso vivenciado. En primer lugar emerge el relato de la *Reestructuración como Ajuste Dotacional*, el cual es predominante dentro del discurso de los entrevistados, donde si bien se comunica que la organización está siendo sujeta a una reestructuración organizacional, los cambios que implica este procesos apuntan exclusivamente a reducir las dotaciones, donde el lineamiento entregado es fundamentalmente reducir el número total de trabajadores en la organización.

Bueno, todo Casa Matriz estaba en un proceso de reducción, era un hecho de que tampoco era tan voluntarista, no. Había direccionamientos hacia reducción de dotación, pero tampoco era algo impuesto, así como “oye, tienes que hacerlo y tienes que hacerlo”, sino que era una invitación a mirar qué espacios de mejoramiento existían y claramente cuando yo hice la revisión sí vi espacios, o sea nosotros podemos seguir haciendo el mismo trabajo, cierto, con menos gente. (Gerente 6)

Esta descripción de la reestructuración se enmarca en la lógica de “*optimizar las estructuras*” basándose en el argumento de la *búsqueda de la eficiencia* anteriormente expuesto, lo cual implica poder realizar la misma cantidad de trabajo con menos gente. En ese sentido, emerge también en el relato de uno de los entrevistados, una mirada acerca de los procesos de reestructuración organizacional entendida como una predominantemente lógica numérica, donde el objetivo es poder ajustar estructuras a un “n” ideal:

Ahora yo tengo la impresión de que en Codelco venimos, yo diría en los últimos ocho o diez años, con ajustes de dotaciones permanentes, y por lo

tanto más que optimizar estructuras, ha sido por el n, por el número nada más.
(Gerente 5)

El trasfondo de esta narración da cuenta de que estos procesos contemplan un objetivo de disminuir las dotaciones, lo cual puede ser *traumático* para la organización y las personas, sin contemplar necesariamente un rediseño de las áreas o cambios en los modos de trabajar que puedan garantizar el mismo nivel de productividad anterior al cambio, tal como se visualiza en la siguiente cita:

De hecho el año pasado, el año pasado o antepasado, el rediseño organizacional fue bastante dramático y creo que normalmente cuando uno hace rediseño, no están normalmente vistos en la perspectiva de aumentar productividad o de dar espacio a la innovación, sino que más bien son procesos de ajuste y a los procesos de ajuste entonces le llaman rediseño de la organización. Y yo creo que ahí tenemos una dificultad seria, porque nunca sabemos exactamente cuánto es la dotación óptima, sino que más bien lo que sabemos es que las organizaciones se ajustan a un número, que no necesariamente es el número que se requiere para llevar adelante los procesos. (Gerente 5)

Una segunda definición acerca de este fenómeno organizacional dentro del relato de los gerentes, corresponde a la *Reestructuración en función de la Estrategia*. Este modo de comprender las reestructuraciones organizacionales, si bien es una mirada que surge en el discurso sólo de algunos entrevistados, implica un paso más allá en la aproximación y en el proceso decisorio realizado por aquellos gerentes, donde los cambios realizados con motivo de la reestructuración están orientados a poder adaptar la estructura organizacional a la estrategia de la empresa y en base a ello responder a los objetivos del área:

Una vez que se hizo este trabajo con los consultores, se definieron varios aspectos, y ahí nos cruzamos con la estrategia del negocio: no se podía hacer la reestructuración sin tener claro para qué necesito a la gente y qué cosas hay que hacer, y cuáles son los plazos, y cuál es el presupuesto considerado, y montón de variables importantes antes de una reestructuración. Las reestructuraciones no se hacen a ojo, no con la experiencia, se hacen en función de qué es lo que yo necesito. (Gerente 7)

En ese sentido, poder realizar un proceso de reestructuración organizacional en función a la estrategia, para estos gerentes implica poder adecuar las estructuras, la organización de sus equipos y los modos de trabajo a las necesidades actuales del negocio y las variables contextuales más determinantes de ese momento.

El producto de ese trabajo fue, para esta estrategia, necesitamos un equipo de trabajo con estas características, que las vamos a conversar después, y ése es el ideal: con este equipo de trabajo, con estas condiciones, con este presupuesto, nosotros debiésemos ser capaces, en función de los estándares de la industria, se hace benchmarking, debiésemos ser capaces de cumplir con los objetivos de corto, mediano y largo plazo. (Gerente 7)

Por lo tanto, la mirada y las acciones emprendidas por los gerentes respecto de la reestructuración de su área, según su relato, contempla un trabajo mayor que el enfocarse sólo en el número, como es el caso de la *Reestructuración como Ajuste Dotacional*, sino que el foco está puesto en *bajar la estrategia* a través de las estructuras, de los roles y funciones de cada uno de los componentes de la gerencia:

I: Eso es lo que más valoras en temas de cómo orientar el diseño organizacional...

G: De cómo orientar el diseño organizacional, sí, yo creo que eso es relevante. Creo que cuando tú no tienes esa parte clara y te vas sólo a los números, no digo que esa mirada no sea buena, sino que digo que a lo mejor es posterior, ¿ya? Por que cuando tú te vas a... como primera mirada al tema de la estructura, pierdes un poco efectivamente esa mirada de: una, como se baja la estrategia, los roles, las funciones, las tareas, etc. Entonces esa, para mí, debería ser una segunda mirada, y no una primera mirada. (Gerente 4)

Estos relatos acerca de los dos modos de concebir la reestructuración organizacional vivida, da cuenta a través de las apreciaciones que tienen los gerentes, de dos niveles de cambio organizacional, que implican procesos decisorios y acciones distintas por parte de estos actores.

3.- Resistencias al Cambio

Dentro de todo lo que implica la implementación de cambios en las organizaciones, un tema que es clave desde la literatura, y que también se visualiza en este caso de Reestructuración Organizacional, son las complejidades asociadas al manejo de las relaciones humanas en estos procesos. En el relato de los gerentes, se demuestra gran preocupación por manejar las resistencias que emergen ante el proceso de reestructuración, las que atribuyen principalmente a una cultura rígida de la organización, que enlentece los procesos de cambios:

Yo creo que aceptar el cambio, primero hay gente que... Codelco tiene una historia súper potente de cómo se hacen las cosas y porqué se hacen, y meterle una lógica más de productividad, más de eficiencia, más de lograr los tiempos, ser eficientes con los tiempos, de ser eficiente con los recursos, ser eficiente con las personas,... yo creo que esas son las cosas que más menos cuestan más. (...) Yo creo que los cambios siempre son duros, siempre son difíciles, cuesta mucho cuando hay una cultura muy arraigada de miles de años y hay poca gente que tiene otra visión. Yo creo que es de mucha conversación, es más lento, yo creo que tratamos de hacerlo muy rápido, pero rápido pa esta organización, lento pa una organización externa; pero yo creo que acá a lo mejor se requiere tener un tiempo más largo pa implementar las cosas. (Gerente 8)

Los gerentes también narran resistencias por parte de la organización para modificar los modos de trabajo y estructuras de las áreas -y en consecuencia de las personas que las componen-, manifestándose cierto malestar frente a estas situaciones:

O sea, a veces pasa, yo creo que aquí en Casa Matriz el problema que tenemos, en Codelco en general, el problema es que es bastante rígido, entonces este tema hay que saberlo abordar para no lastimar en el proceso, porque es difícil... no es que sea difícil decirlo, pero hay que saber plantear a alguien "sabes que, tú eres un jugador adecuado pero que está en un puesto inadecuado" difícil que alguien te crea eso, va a decir "ah, este me quiere echar, este gallo se quiere deshacer de mí. (Gerente 1)

O sea creamos un diseño y después no lo podemos implementar... O sea, a veces. Es que mira... hay cosas que cuestan mucho mover, explicar o entender desde cualquiera de los dos puntos que uno este, como receptor o como emisor, es que tengamos algunas rigideces tan grandes. Entonces yo encuentro que algunas rigideces que tenemos son las que primero atentan contra la implementación. (Gerente 1)

En esta línea, también se narran las resistencias que imponen los Sindicatos existentes dentro de la organización, concibiéndose a estas agrupaciones como una complejidad más que se suma al momento de modificar las estructuras o ajustar las dotaciones:

Yo creo que en general el tema sindical acá atañe muy fuerte, porque en este caso los sindicatos tratan de mantener el status quo para sus asociados, y de esa forma poder asegurar estabilidad, que de cierta forma es lo que todos, o la mayor cantidad de la gente busca es estabilidad en su vida, en su trabajo, en

su familia; entonces los sindicatos han sabido recoger esa pedida y tratan de darle estabilidad a la gente, y al darle estabilidad a la gente, eso pasa por obtener rigideces y esas rigideces son las que nos cuesta implementar cambios de diseño. (Gerente 1)

Desde las diferentes narraciones recogidas, este rol asumido por las organizaciones sindicales implicadas, además de actuar como rigideces y complejidades al proceso de implementación de los cambios definidos, en sus actos de resistencia también afectan a las relaciones y el clima organizacional:

Y eso nos afecta obviamente, desde el ámbito de las relaciones laborales, que el clima se ve extremadamente afectado, y en una organización de una sindicalización tan alta como es Codelco, obviamente se vuelve mucho más complejo a lo que podría ser en otras organizaciones, donde el tema sindical tiene una relevancia menor y por lo tanto los ajustes aparecen como algo más natural. (Gerente 5)

Sin embargo, el rol sindical no es el único factor que los gerentes contemplan que afecta el clima organizacional, sino que también dan cuenta que el proceso mismo de reestructuración es altamente estresante para organización, donde emerge el malestar y el temor frente a este tipo de procesos, que implican bastante cambios transversales y amenazantes para las personas:

Si tú ves el clima que tenemos en la Casa Matriz, yo diría que es un clima que está por debajo de un estándar normal y eso se debe a que el año pasado, a principios de año se hizo un ajuste de dotación de casi un 20% de la gente; entonces cuando hay poca claridad en la organización en los procesos, el temor es colectivo y por lo tanto todo el mundo queda de alguna manera tocado o dañado, con la percepción de que en algún minuto el proceso le va a llegar a él. Y eso nos pasa quizás por la pregunta que tú hacías de que de repente no somos extremadamente claros y explícitos de qué es lo que estamos buscando en un proceso de transformación. (Gerente 5)

Frente a esta situación compleja a la que se enfrenta la organización, los gerentes expresan su gran preocupación, sin embargo, sin manifestar mayor claridad respecto de los objetivos de los cambios, de igual manera que tampoco se explicita algún reconocimiento acerca de los recursos que estos gerentes puedan tener para manejar de manera más asertiva y eficiente estos procesos.

Ahora mira, yo te diría pa nosotros el punto de vista de las relaciones laborales, RRHH, este es un tema que nos quita bastante el sueño, porque la verdad es que tú no puedes vivir con una organización permanentemente en tensión, eso te afecta yo te diría, te afecta todo en definitiva; Pero tampoco yo te diría, tenemos claro cómo tú administras un proceso de cambio que requiere tensión y en esa contradicción nos movemos permanentemente. (Gerente 5)

En esta línea, un aspecto que los gerentes declaran que es absolutamente necesario dentro de los procesos de cambio organizacional, y que no existió en el reciente proceso de Reestructuración Organizacional, es el hecho de *transparentar* ante toda la organización los objetivos del cambio, cuáles era las motivaciones y argumentos de los lineamientos entregados para este proceso de reestructuración, y comunicar de manera abierta y oportuna las acciones y modificaciones a implementar:

Yo creo que la principal acción es siempre ser, en estos casos de organización, optimización, reorganización, es siempre ser transparente: cuál es el objetivo. O sea, porque si tu le decí a las personas, que quieres ir para allá, cuando en realidad quieres ir para allá y te miran y de dicen “no, es que estamos yendo para allá y tú nos dijiste: no, no te preocupí, si esto es así...”. No, yo creo que la transparencia es la acción principal; o sea tú, siendo transparente con las personas, diciéndole para dónde van, qué es lo que se necesita, no hay problema. (Gerente 1)

Yo te diría que los aprendizajes de los procesos que hemos vivido, pasan primero que nada por la información, o sea el tener bien informadas a las personas que van a estar..., tanto a las personas que están directamente involucradas en el cambio organizacional, como al resto de la organización. Que cuando hay un cambio como que todo el mundo empieza a ponerse nervioso, empiezan los cuchicheos de pasillo, “y supiste que van a hacer esto y esto otro” “no, si no lo van a hacer, van a hacer esta otra cuestión”,... Entonces yo creo que ahí el tema es estudiar las cosas bien en profundidad, una vez que tienes el diseño que tú quieres implementar, implementarlo rápidamente, pero implementarlo junto con una comunicación, explicando bien: las razones del cambio, cuáles son las causales del cambio, cuáles son las metas que se están planteando, cuáles son los resultados que se quieren obtener con ese cambio; y eso explicárselo no solamente a quienes están involucrados, sino que a todo el mundo, para que a todo el mundo le quede claro por qué se establecen estas cuestiones. (Gerente 2)

La necesidad de que la organización sea *transparente* en estos procesos de cambio, según indican los entrevistados, actuaría como un recurso esencial para facilitar la implementación de los cambios definidos dentro de su gerencia, a la vez que les permitiría contener, alinear y motivar a sus equipos frente a este proceso de reestructuración:

Hacer que las personas que van a estar en el área, también compartan esta visión, porque... no se trata de consultarlos a todos, pero sí algunos elementos que puedan ser claves pa que efectivamente contribuyan a que se siga avanzando en esta línea. De lo contrario, si todas las definiciones,... Mira, a lo mejor las definiciones las puede hacer uno solo, pero en la medida que las vas imponer sin haberlas compartido con otros, evidentemente que el compromiso es distinto. Entonces yo creo que es importante que la gente sea capaz de, de alguna manera involucrar a algunos elementos, por lo menos a algunos elementos claves. Y de entusiasmar también, digamos, en cuanto a lo que se viene, en cuanto a los desafíos, en cuanto a qué podemos ganar, en términos de visibilidad, también cuál puede ser la propuesta de valor para algunos de los que están involucrados en parte de estos procesos claves.
(Gerente 4)

Estas situaciones de poder contener y convencer a sus equipos acerca de la implementación del cambio, señalan los gerentes que les exige un *alto desgaste* dadas las complejidades de estas situaciones de cambios drásticos dentro de las organizaciones, donde uno de los principales recursos que narran los gerentes haber utilizado para hacer frente a ello, es la acción de conversar con las personas que componen sus equipos, *invertir tiempo* en involucrase con sus estados de ánimo para poder contener y aminorar las resistencias de sus equipos.

Ahí el tema del liderazgo y el desgaste fue alto, o sea yo los primeros seis meses del año pasado estuve trabajando de ocho a ocho y real digamos, o sea doce horas diarias y de esas doce horas diarias, cuatro horas eran estar conversando con la gente; o sea, hubiese sido imposible implementar esto sin invertir tiempo en el equipo de trabajo, en las percepciones, en las emociones de la gente, hubiese sido prácticamente imposible, porque las personas, los equipos y uno mismo empieza a entrar en contradicciones, entran dudas, a lo mejor algún resultado no se da como uno piensa, entonces este sistema como es nuevo es cuestionado inmediatamente, entonces hay que blindar el proyecto y hacer todos los esfuerzos para que suceda así. Entonces si tú me preguntas desde el rol gerencial, alta inversión de tiempo en temas de liderazgo y contacto con la gente, contención, mucha contención, porque esos dos o tres primeros meses que fue trabajo vertical, en realidad el nivel de exigencia fue

altísimo, en lo técnico fue altísimo porque teníamos que demostrar resultados, y mostrábamos resultados con un discurso de trabajo en equipo, cuando habíamos trabajado prácticamente vertical digamos, porque estábamos empezando a entender el concepto de trabajo en equipo, esa fue la primera parte del año. (Gerente 7)

El hecho de *conversar con la gente*, es una acción fundamental -según narran los gerentes- para la implementación de los cambios definidos, poder ser transparentes con la organización respecto de los cambios a realizar. Y los gerentes, desde su rol de autoridad y cercanía con las personas, poder contener los temores y resistencias emergidos en estos procesos de reestructuración organizacional, y a la vez poder, alinear a sus equipos para una implementación eficiente del cambio propuesto.

4.- Posicionamiento del Gerente frente al Cambio

A lo largo de los diferentes relatos se puede observar cómo se *posicionan* los gerentes frente al proceso de reestructuración organizacional y a los cambios que esto implicó. Estos sujetos, si bien son actores claves dentro del proceso de cambio se narran más bien desde una posición de administrador de los cambios organizacionales vividos, donde su *rol* sería ejecutar las modificaciones definidas; y no asumen una posición como gestores de los cambios implementados, quedando invisibilizadas en su relato, sus capacidades y autoridad para la toma de decisiones en estos procesos tan importantes y complejos para la organización.

A fines del 2012 Codelco hizo un ejercicio completo de revisar todas las Vicepresidencias, y bueno, siendo la Vicepresidencia de Administración y Finanzas, la más grande. Y la verdad es que había una definición para esta gerencia que era bastante radical en algunos cambios, de hecho iba a haber una integración con otra gerencia, en fin. Pero después de un proceso, a lo mejor no muy estructurado en términos de la bajada que se había hecho, de los análisis que había efectuado la consultora que apoyó en este tema, hubo de alguna manera una, entre comillas, vuelta atrás en este proceso de fusión y por lo tanto se mantuvo esta gerencia; no obstante eso, igual hubo una reducción de dotación, y por lo tanto bajo esa consideración surgió la necesidad, cierto, de mirar qué funciones manteníamos, cómo nos organizábamos, y ese proceso se efectuó, yo diría que, a la cuadra de febrero del año pasado, o sea estamos hablando de hace un año atrás, fines de febrero, comienzos de marzo. (Gerente 4)

Este relato refleja una descripción de los lineamientos del cambio definido para su área, donde se logra visualizar que los direccionamientos del cambio son entregados por *otro*, que vienen desde fuera -en parte por el análisis entregado por la consultora externa mencionada- y aunque las modificaciones previstas eran *bastantes radicales*, implicando una fusión con otra gerencia, el sujeto no se narra como un actor protagonista dentro de este proceso, no da cuenta de su potencial decisorio y construir el cambio; sino que se posiciona efectivamente dentro de su relato sólo al momento de *surgir la necesidad de reducir la dotación* y administrar este ajuste. Así mismo, tampoco se visualiza en el discurso de los gerentes, una implicación o aprehensión acerca de la visión del cambio implementado, ni de la visión de futuro respecto de lo que se quiere lograr a nivel del área o empresa, más bien se habla acerca del cambio como acciones concretas respecto de cómo realizar la implementación de un cambio de aspectos puntuales de la estructura o la dotación, tal como se narra a continuación:

I: ¿Qué cosas has tenido que hacer desde tu rol de gerente en estos temas de cambio organizacional o cambios en tus equipos de trabajo?

G: Cambios de cargo, formas de trabajo distinta, descripción de proceso, conversaciones profundas acerca de lo que esperamos de RRHH, trabajos en equipos, em... conversaciones uno a uno, decisiones duras también, sacar cierta gente, cambiarla, cambiar de cargo, y etcétera digamos. (Gerente 8)

Este posicionamiento de los gerentes como ejecutor del cambio, comprende ciertos espacios de mayor autoridad o posibilidades de acción por parte de estos actores, respecto de los procesos de toma de decisiones relativas a cómo configurar sus equipos de trabajo, lo cual lo relatan como un derecho o acción propia de su rol, dando cuenta en diferentes relatos de ciertos criterios delimitados a la manera en que organizan sus equipos y las características que los componen, sin embargo una vez más desde una posición de administrador del cambio, sin posicionarse como quiénes toman mayores decisiones respecto de cómo reducir las dotaciones o el rediseño de los modos de trabajo, contemplados dentro del proceso de reestructuración:

Mira, fue entretenido y a la vez fue bien ambiguo, porque al principio no sabía mucho, mi jefe me dio... tu sabes que se eliminó el área de X el año pasado, entonces a mí lo primero que se me dijo cuando se crea este cargo “oye, te vamos a pasar el equipo del área X”, ya, no me acuerdo si eran 5 o 6 personas. Ok, yo dije quedo súper bien armada con eso, y ahí establecemos bien los roles, las funciones, pero era casi como una herencia, como “esta área se creó, así que te vamos a pasar este equipo a tí”, más allá de pensarlo estratégicamente. Y después mi jefe habló conmigo y me dijo (...) “mira, acá tenemos todos que reducir gente, la verdad es que... y sobretodo nosotros que

estamos liderando el proyecto de costos, así que tenemos que partir con el ejemplo, así que no... 2 personas". Ya yo era un cargo supernumerario y las dos personas que iban a estar trabajando conmigo también eran cargos supernumerarios. (Gerente 6)

Se puede observar el relato presentado, que los gerentes describen su vivencia del cambio como sujetos que no participan en construir el cambio de sus áreas, sino que actúan en base a lo que alguien, sus superiores en este caso, les dice que hay que cambiar y ellos ejecutan, si hay que cambiar o no hay que cambiar, esa no es la pregunta, tampoco que es lo qué es necesario, simplemente el cambio ya viene dado y delimitadas sus posibilidades de acción al respecto.

Pese a lo anterior, este posicionamiento del gerente como ejecutor del cambio -en contraposición de un rol más implicado y gestor del cambio- muestra ciertas fisuras en el mismo discurso de los gerentes, quienes manifiestan como necesario una mayor consideración de *las áreas*, las cuales ellos lideran, en los procesos de diseño del cambio, donde éste no venga definido completamente desde fuera de las áreas, considerando una realidad organizacional también desde una mirada interna:

A ver, desde la base, creo que una es importante el involucramiento de las áreas al momento de definir cambios organizacionales, creo que cuando esto se hace 100% desde fuera es más complejo, porque hay muchas cosas que no se ven, independiente digamos de que... ni siquiera estoy hablando del gerente, porque eso puede estar concebido hasta que el gerente ya ni siquiera siga, pero sí tener una mirada más clara, el tema de las funciones como veíamos recién. (Gerente 4)

Sin embargo, la temática del hablante a lo largo de las distintas narraciones, es cómo gestionar lo que a ellos les toca gestionar, ése es su posicionamiento; sin lograr visualizarse en las narraciones de los gerentes, una visión de cambio definida, una visión de futuro que ellos compartan o defiendan respecto de la organización o de sus áreas, sino que el relato se centra más bien en ejecutar y en esta gestión surgen versiones más mecánicas y otras más relacionales. Donde la posición del gerente dentro de la estructura organizacional, desde su descripción, implica ciertas complejidades en su rol, respecto de responder y conciliar intereses de dos grupos bastante potentes dentro de la organización:

El tema del rol del gerente es bastante ingrato a veces, porque el gerente es la persona más tironeada de toda la estructura digamos: cuando estás por sobre el gerente, un Vicepresidente o más arriba, empiezas a dar lineamientos digamos, cuando estás más debajo de un gerente tu recibes lineamientos,

cuando esas a nivel de gerente y tienes que dar... estas entremedio, entre las ansiedades del equipo de trabajo, conteniendo a las personas, pero respondiendo con trabajo, y eso requería cierto apoyo. (Gerente 7)

En este sentido, el posicionamiento que asume gerente dentro de estos cambios organizacionales, implica ciertas complejidades respecto de su propia vivencia del proceso de reestructuración organizacional. Estos sujetos, siendo actores claves en el proceso de cambio organizacional, adoptan cierto posicionamiento respecto de la experiencia de reestructuración y en base a ello determinan el modo en que entienden el fenómeno de reestructuración (Descripción del cambio), cómo lo validan y orientan su implementación (Justificación del cambio), para luego enfrentar y argumentar sus acciones y alinear a sus equipos hacia los cambios definidos (Resistencia al cambio), intentando responder a su vez a los lineamientos entregados por la Alta Administración.

Discusiones y Conclusiones

En esta investigación se abordó la manera en que los gerentes comprender, implementan y se posicionan en los procesos de Reestructuración Organizacional. Se pudo visualizar, a partir de su relato, los distintos argumentos utilizados por las organizaciones para justificar las necesidades de modificaciones profundas de las estructuras y un importante ajuste dotacional, en pos de *la búsqueda de la eficiencia y optimizar las estructuras*, orientado a aumentar la competitividad de la empresa en comparación al mercado (Murillo, 2009; Raineri, 2001). Sin embargo vemos que los argumentos que validan la necesidad de reestructurar no emergen de las áreas ni de lo que el gerente visualiza como necesario para su equipo de trabajo, sino que es un cambio que viene desde fuera -los lineamientos de reestructuración organizacional vienen desde la Alta Administración, respaldado por un estudio realizado por consultoras externas en base al benchmark. Frente a esta situación los gerentes, en base a su relato, no se asumen en la posición de que opinar y construir el cambio, sino que sólo se posicionan como administradores o ejecutores de las modificaciones que les fueron entregadas y delimitadas.

De igual modo, podemos observar en las descripciones de los gerentes que los tipos de cambio asociados a la Reestructuración Organizacional recientemente vivida, se reducen en su mayoría a un Ajuste Dotacional, donde los gerentes dan cuenta de estar en una posición en la cual no tienen mayor poder decisorio respecto de cómo realizar tal reducción; sino que sus delimitadas posibilidades de acción se orientan a ejecutar los cambios en sus equipos, alineándose a las dos sugerencias entregadas para la reestructuración (*aplanar los niveles jerárquicos y ordenar la reportabilidad*), y en algunos casos yendo un poco más allá de lo estipulado, como propuesta personal, el hecho de agregar valor a las funciones adaptando la estructura a la estrategia organizacional. Sin embargo, no transmiten una visión del cambio, sino que los gerentes se enfocan en la administración, y en esta gestión aparecen versiones más mecánicas y otras más propositivas o relacionales.

Pese a lo anterior, vemos que el espacio donde los gerentes se narran como actores dentro este proceso organizacional, es respecto de la manera en que enfrentan las resistencias al cambio emergidas en sus equipos de trabajo y cómo contienen el malestar y los temores surgidos a lo largo de estos procesos estresantes para la organización. Este posicionamiento -entendido como práctica discursiva constitutiva de la persona y que la identifica con ciertas creencias, derechos, deberes y posibilidades de acción (Davis y Harré, 2007)- es el rol que los gerentes asumen como propio, son las acciones que creen le corresponden en tanto líder de sus equipos, allí sienten que residen sus posibilidades de acción respecto del cambio organizacional; las otras decisiones de reestructurar no las

narran como propias, sino que aparecen como un mandato que no adquiere un mayor sentido dentro de su relato y sus modos de enfrentar esta situación.

Es interesante ver cómo estos relatos acerca del proceso de Reestructuración Organizacional vivido en Codelco y el posicionamiento de *ejecutor del cambio* asumido por los gerentes que protagonizan e implementan estos cambios, se contraponen a lo ampliamente recomendado por la literatura de liderazgo. En la línea del Liderazgo del Cambio (Yulk, 2008), se considera que se facilita la tarea de implementar el cambio, si el gerente posee una *visión clara acerca del cambio*, las fases del proceso de cambio y en base a ello poder manejar de mejor manera la oposición al cambio propuesto (Yulk, 2008). Esto dado principalmente a que las resistencias al cambio surgen dado la falta de confianza en las personas que lo proponen y cuando no se comunica de manera adecuada y clara -o *transparenta*, que es el concepto utilizado por los gerentes- la necesidad de cambiar, los beneficios que traería el cambio, cómo se realizarán las modificaciones definidas y la visión de empresa que se quiere conseguir a través de ello (p. 296-297).

Las investigaciones de liderazgo dan cuenta la importancia de que el gerente, inmerso en procesos de cambio, “cuente con una visión clara y atractiva –pero realista- del cambio, una *visión de un futuro mejor* para poder justificar los sacrificios y adversidades que traerá el proceso de cambio” (Yulk, 2008, p. 306), ayudando a guiar las decisiones y acciones emprendidas. Esto además de dotar de un sentido a las decisiones de modificar las estructuras y ajustar dotaciones, permite crear un sentido de continuidad en las personas que sufren estos cambios tan profundos y a veces radicales dentro de su vida laboral.

La teoría señala que los procesos de ajuste dotacional para reducir costos generalmente pueden vulnerar las confianzas y lealtad necesaria para mejorar el aprendizaje y la innovación, viéndose perjudicada la productividad y eficacia; sin embargo el gerente puede hacer frente a esta situación destacando en sus conversaciones y acciones los valores y la visión de futuro de la empresa (Yulk, 2008, p. 300), argumentando de manera coherente para la organización la necesidad de estas reducciones, en consonancia con los valores organizacionales y los beneficios más trascendentales que reporta a la empresa.

El éxito de una visión -y podría decirse en ese sentido el éxito de un cambio organizacional- depende de cómo se comunica a los demás y promueve al resto de la organización. Acá cobra sentido la noción de gerente como autor práctico, dado que el principal recurso con que cuentan los gerentes frente a *circunstancias que no han elegido*, es poder promover una visión del cambio y de empresa al cual aspirar, creando para sus equipos una gama de posibilidades para la acción, implicando y comprometiendo a las personas dentro de este cambio “y ser capaces de argumentar de manera persuasiva y autorizada a favor de este paisaje -organizacional- entre quienes deben trabajar dentro de él” (Shotter, 2001, p.225), creando a través de las conversaciones que sostengan con las personas una realidad organizacional más coherente y una significación compartida, a partir

de situaciones que son vagas, incoherentes o confusas, como suelen serlo los procesos de reestructuración organizacional.

Tener una visión del cambio posiciona al gerente con un mayor empoderamiento frente al proceso de reestructuración organizacional, le otorga más campo de diálogo y negociación para poder abordar las resistencias al cambio y temores que emergen en sus equipos; aunque la decisión este tomada por otros y deba implementar *cambios que no ha elegido*, el gerente podría posicionarse con mayores posibilidades de acción frente a los cambios que remecen fuertemente a su equipo y a su propia experiencia gerencial, tener una mayor *autoría* para implementar la reestructuración organizacional y permite lidiar con aquello que ha sido señalado por estos gerentes como lo más complejo al momento de gestionar el proceso de cambio, que es el ámbito de las relaciones humanas y tensiones organizacionales frente a estas situaciones de rediseño y ajuste.

Por otra parte, cabe destacar que la literatura sostiene que es clave que la Alta Dirección durante estos procesos de implementación del cambio, pueda entregar una visión integradora a los gerentes y realizar un trabajo con ellos donde se pueda generar una coalición que blinde en un primer momento el cambio propuesto, para luego guiar su implementación y orientar a los gerentes para que puedan modificar sus áreas de manera consistente con la visión de cambio y la estrategia organizacional.

A partir de los hallazgos de este estudio, se abren nuevos aspectos relevantes de abordar en futuras investigaciones respecto de estos procesos de reestructuración organizacional y los posicionamientos asumidos por los gerentes en tanto autores prácticos en estos fenómenos organizacionales. Sería interesante profundizar en estas posiciones de sujeto que emergen en los procesos de Reestructuración Organizacional, quizás no limitarnos al rol del gerente, sino poder abarcar las miradas y posicionamientos de los diferentes actores involucrados. A su vez resulta relevante indagar aún más sobre cómo las posibilidades de acción que posee el gerente -en tanto autor práctico- pueden ser reformuladas de manera tal que constituyan un recurso efectivo del que dispongan estos gerentes al momento de enfrentar las resistencias al cambio y rearticular en base a ello, ciertos aspectos identitarios de la organización que se pueden haber visto fragmentados durante el cambio, considerando la necesidad de continuidad y fluidez de la vida organizacional.

Finalmente, mencionar que si bien en los análisis realizados a partir de esta investigación pudiesen dejar la impresión de que los posicionamientos asumidos por los gerentes emergen de manera individual o mal suponerse a este actor como gestor exclusivo de estos espacios conversacionales que construyen la realidad organizacional; cabe recordar, tal como fue planteado en el marco teórico, que la definición de la autoría práctica del gerente, así como también el posicionamiento asumido por un sujeto se desprenden de un proceso dialógico, donde se definen y asumen ciertos posicionamientos a partir de un

marco conversacional con un otro, y es allí también donde emerge la autoría práctica del gerente y sus posibilidades de acción. Por tanto, este es un importante espacio abierto a futuras investigaciones, donde el desafío fundamental es poder profundizar en cómo se da el proceso de construcción de estos posicionamientos asumidos por los gerentes dentro de un proceso dialógico e intersubjetivo con otro perteneciente a esa realidad organizacional, así como también investigar sobre cómo se van definiendo estos posicionamientos y, en consecuencia, las posibilidades de acción de este autor práctico en los procesos conversacionales de la organización.

Bibliografía

- Cáceres, P (2003). "Análisis de Contenido: Una alternativa metodológica alcanzable". Extraído el 10 de junio de 2013 desde <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/3/3>.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de Mexico; Mc Graw Hill.
- Davis, B. y Harré, R. (2007). *Posicionamiento: La producción discursiva de la identidad*. Athenea Digital, núm. 12, p. 242-259.
- DeCenzo, D. y Robbins, S. (2009). *Fundamentos de la Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. Sexta edición. Mexico: Pearson Educación.
- Diario Financiero Online, (2013). Codelco anuncia reestructuración y elimina algunas vicepresidencias. Diario Financiero, 31 de enero. Extraído el 01 de agosto de 2013 desde http://w2.df.cl/codelco-anuncia-reestructuracion-y-elimina-algunas-vicepresidencias/prontus_df/2013-01-31/200012.html.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. Decimotercera edición. México; Mc Graw Hill.
- Fonseca, C. (2013). Toma de decisión: ¿teoría racional o de racionalidad limitada? Revista Kálathos Vol.7 No.1 (Mayo, 2013). Extraído el 26 de julio de 2013 desde http://kalathos.metro.inter.edu/Num_13/Simon%20para%20revista%20kalatos.pdf.
- Equipo Enlace XXI, (2012). En marcha estudio para reorganizar el trabajo en Casa Matriz. Revista Enlace XXI, n° 142, p. 5.
- Estrada, F. (2007). Herbert Simon y la economía organizacional. Extraído el 05 de julio de 2013, desde http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-47722007000100007&script=sci_arttext.
- Glaser, B. y A. Strauss (1967). Capítulo 3: "El muestreo teórico" (pp. 45-77) en *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Kreiger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Buenos Aires; Pearson Educación.
- Labrín, J (s/f). "Metodología de Investigación en Comunicación Social: Marcos de Referencia Y Nociones Prácticas". Extraído el 10 de abril de 2013 desde https://www.u-cursos.cl/icei/2010/0/DPCPP/1/material_docente/bajar?id_material=493258.

- Murillo, G (2009). “Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia”. *Estudios Gerenciales*, Vol. 25 No. 112 (Julio - Septiembre, 2009), 71-100. Extraído el 20 de junio de 2013 desde http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232009000300005&lng=es&nrm=iso
- Ortíz, A (2011). Evaluación del clima laboral en el contexto de los procesos de reestructuración organizacional del grupo Metro, sede Quito, periodo 2010. Extraído el 19 de mayo de 2013 desde <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1323>
- Pizarro, C. (2012). Codelco prepara amplia reestructuración de Casa Matriz para controlar costos. *Diario La Tercera*, 22.822, 40. Extraído de 01 de Agosto de 2013 desde <http://diario.latercera.com/2012/12/13/01/contenido/negocios/10-125324-9-codelco-prepara-amplia-reestructuracion-de-casa-matriz-para-controlar-costos.shtml>.
- Raineri, A. (2001). “Administración del Cambio Organizacional en empresas chilenas”. *Estudios de Administración*, vol. 8, NE 2. Extraído el 02 de Agosto de 2013 desde <http://www.captura.uchile.cl/bitstream/handle/2250/1996/Administracion%20del%20Cambio%20Organizacional%20REAV8N2.pdf?sequence=1>.
- Sandoval, C (2002). Módulo 4: “Investigación Cualitativa” en Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas en Investigación Social. Extraído el 16 de abril de 2013 desde http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/humanas/mtria_edu/2021085/und_2/pdf/casilimas.pdf.
- Sennett, R. (1998). *La corrosión del carácter: Las consecuencias del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Shotter, J. (2001). *Capítulo 9: El gerente como Autor Práctico: conversaciones para la acción en Realidades conversacionales. La construcción de la vida a través del lenguaje*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Sisto, V. (2004). “*Teoría(s) organizacional(es) posmoderna(s) y la gest(ac)ion del sujeto posmoderno*”. Tesis doctoral en Psicología Social. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Extraído el 09 de agosto de 2013 desde <http://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/11/vsc1de12.pdf>.
- Soto, A. (2004). *La participación directa en el trabajo y las transformaciones sociales en las empresas contemporáneas: Un estudio monográfico en Codelco Chile*. Tesis doctoral en Ciencias Sociales, orientación ciencias del trabajo. Louvain la Neuve: Université Catholique de Louvain.
- Vázquez, F. (1994). *Análisis de Contenido categorial: el análisis temático*. Universitat de Psicologia Social. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Willig, C. (2008). *Capítulo 5: Case Studies en Introducing Qualitative Research in Psychology: Adventures in Theory and Method*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las Organizaciones*. (6° ed.). Madrid: Pearson.