



“El ejercicio del rol en un proceso de cambio”

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y
DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Fiorella Oneto Maturana
Profesor Guía: Matías Sanfuentes**

Santiago, enero 2017

INDICE

I.	RESUMEN	3
II.	INTRODUCCIÓN.....	5
III.	DESARROLLO.....	7
	A. Planteamiento del problema.....	7
	B. Marco teórico.....	11
	C. Metodología de la investigación.....	18
IV.	REPORTE DE RESULTADOS.....	21
V.	CONCLUSIONES.....	40
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	44
VII.	ANEXOS.....	46
	A. Anexo 1: Pacto SOTA (Extracto).....	46
	B. Anexo 2: Pauta entrevistas.....	48

I. RESUMEN

Ejercer un determinado rol en una organización implica, en el marco de esta investigación, entender el rol como un “constructo mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con los individuos y grupos que integran el sistema en el que participa” (Acuña y Sanfuentes, 2009: 28), de esta manera es un desafío individual determinado e influenciado permanentemente por la dinámica del sistema, y como consecuencia, por el impacto constante que ejerce la organización en las personas en el ejercicio de su rol, así como los cambios que se producen en ella.

Con esta definición como punto de vista, este proyecto de investigación nace a partir del cambio societario ocurrido en la Consultora Comunica¹ el cual sucede con la creación del Pacto SOTA, instancia que luego de 20 años introdujo modificaciones en la estructura de socios de la organización. Estos cambios implicaron la incorporación de tres Jefes de Grupo, miembros de la organización, como socios de la empresa, uniéndose a los seis ya existentes. Los nueve socios forman así el Pacto SOTA, el cual distribuye de manera igualitaria la propiedad de la organización y donde el único capital invertido por todos los socios es su trabajo en la misma. Es por tanto, el valor de la tarea que desempeñan y el aporte de ésta a la organización y sus miembros, lo que les otorga la categoría de socios, les permite mantenerla y ser evaluados.

Transcurridos tres años de este cambio societario, este proyecto considera relevante llevar adelante una investigación que permita conocer, describir e interpretar los cambios ocurridos en la organización, considerando como niveles de análisis: los cambios en el ejercicio del rol de los socios, los cambios ocurridos en éste y sus impactos en la organización.

La relevancia de este proyecto yace en el análisis descriptivo e interpretativo como un espacio de comprensión del ejercicio del rol de los socios de la Consultora Comunica, así como del posible impacto en la organización producto de este cambio organizacional.

Esta investigación busca comprender la visión de cada socio respecto de la Consultora (su organización en la mente, como explicaremos más adelante) lo que sucede

¹ Nota del autor: El nombre de la Consultora ha sido cambiado para mantener la confidencialidad de la investigación. Comunica es el nombre ficticio con el cual nos referiremos a ella a lo largo de este documento.

en el rol de los socios, en cuanto al rol dado y el rol tomado, así como el impacto de este cambio societario en los integrantes de toda la organización.

El método de investigación consideró entrevistas semi-estructuradas en profundidad a una muestra representativa de la organización. Estas entrevistas se basaron en el Análisis de Rol Organizacional, definiéndose tres áreas temáticas: persona (biografía persona y profesional del entrevistado), rol (rol ejercido en la Consultora) y sistema (visión de la cultura de la organización pre y post cambio societario). Los datos e información serán revisados para llegar a un análisis descriptivo interpretativo respecto de los objetivos planteados.

II. INTRODUCCIÓN

El interés inicial sobre el tema de esta investigación surge a partir de conversaciones informales con distintos socios de Comunica y la falta de definiciones respecto de su rol en la organización antes y después del cambio societario.

Cuando una persona asume en una organización un determinado cargo, podemos decir que existe un rol dado que considera la descripción del trabajo, la tarea que debe cumplir, así como las metas y objetivos definidas para la evaluación de su aporte y desempeño, junto con las expectativas que existen respecto de ese rol. Por otro lado, está el rol tomado que considera aquellas conductas con las cuales la persona da vida al ejercicio del rol, vida que construye a partir de sus competencias, su historia laboral, expectativas y necesidades en cuanto se relacionan con el sistema, lo que entiende y percibe de él a nivel consciente e inconsciente (Krantz & Maltz, 1994:113).

Esta construcción del rol tomado surge precisamente porque hoy en las organizaciones existen mayores indefiniciones respecto de las tareas que debe cumplir una persona, independiente de su cargo. Como resultado, las organizaciones necesitan personas que sean capaces de administrarse a si mismas en sus roles y por tanto capaces de definir las fronteras de éste respecto del impacto que el exterior, y los otros, tienen en el ejercicio de su rol en la organización. Esto es la *gestión de uno mismo* que implica la capacidad de desarrollar la propia autoridad para ejercer el rol y por tanto, interpretar lo que sucede en la organización y fuera de ella, de manera de actuar de acuerdo a los objetivos que tenga planteados por el sistema (Acuña y Sanfuentes, 2009:28).

Con estos fundamentos, el OBJETIVO GENERAL de este trabajo es:

“Identificar y describir, en el marco del cambio organizacional vivido en Comunica, el entendimiento y ejercicio del rol que han tenido y tienen hoy, los socios del rol dado y el rol tomado”.

El cambio en una organización genera nuevos desafíos, oportunidades e incertidumbres, por tanto es fundamental junto con entender lo que ha pasado con los socios -desde su posición de liderazgo en la organización- con el cambio societario, qué ha pasado y pasa en la organización en general, identificando posibles resistencias, así como las expectativas de otros en relación al cambio societario y el rol de los socios.

De esta manera, los OBJETIVOS ESPECÍFICOS son:

- a. Identificar y describir el *rol dado y tomado por los socios históricos* de la Consultora antes del cambio societario,
- b. Identificar y describir el *rol dado y tomado por los socios* después del cambio societario, tanto para socios históricos como nuevos,
- c. Identificar y describir, en la cultura organizacional de la Consultora, resistencias al cambio y expectativas respecto cambio societario

Esta investigación utiliza una metodología cualitativa basada en entrevistas en profundidad, semi-estructuradas, realizadas a 13 personas: socios históricos, nuevos e integrantes de las distintas áreas de Consultora, todos con más de 3 años en la organización. Todas las entrevistas tuvieron la misma estructura, temas y focos, asegurando la misma aproximación a los entrevistados por parte del investigador.

III. DESARROLLO

A. Planteamiento del problema

La Consultora Comunica, objeto de esta investigación, fue fundada hace 22 años por un grupo de diez profesionales de distintos ámbitos de las ciencias sociales: sociólogos, científicos políticos, antropólogos y periodistas. Al año 2016, la consultora cuenta con 50 profesionales de las ciencias sociales.

La organización tiene distintas áreas de experiencia y conocimiento que han crecido desde el foco inicial de la comunicación estratégica hacia prácticas asociadas con el diseño organizacional, la investigación, procesos de definición de identidad, planes de posicionamiento de marca, estudios de cultura organizacional y procesos participativos para proyectos con comunidades a nivel nacional. Estos conocimientos se ha plasmado en la construcción de una metodología de investigación y diagnóstico propia diseñada para procesos participativos de cuestiones fundamentales para el desarrollo de las organizaciones y la sociedad en general². Esta metodología se vio plasmada en un libro publicado en Chile en 2011.

Por su experiencia y trayectoria, Comunica es una de las consultoras de comunicación estratégica más importantes del país y sus socios son autores de distintos libros de opinión, análisis e investigación política, social y periodística, además de uno de las publicaciones más relevantes sobre comunicación estratégica.

Cuenta con clientes de distintas industrias como son el sector forestal, minero, de telecomunicaciones, retail, salud, financiero, industrial, gremial y educacional, entre otros. Su tarea primaria como Consultora es diseñar respuestas conceptuales y comunicacionales para problemas organizacionales con efectos internos (empleados, negocio) y externos (clientes, comunidades, autoridades), para posteriormente gestionar las acciones necesarias para el éxito de los objetivos planteados.

Al momento de su fundación, la propiedad de Comunica era de un grupo de seis profesionales, todos socios con distintos porcentajes accionarios (cada uno con menos del 10%) y con un socio mayoritario dueño del 80% de la propiedad. Más allá de su propiedad, la

² Base de esta metodología fue utilizada para el diseño e implementación del Proceso Constituyente llevado a cabo en Chile durante el año 2016.

relevancia de este socio fundador radica en ser un referente a nivel organizacional y nacional en temas político - comunicacionales.

En 2013 el socio mayoritario decidió llevar adelante un proceso de redistribución de la propiedad dado que ninguno de sus hijos – profesionales de las ciencias sociales – tenía interés en heredar la Consultora. Invitó entonces a los otros cinco socios a vender su propiedad (por la cual se le pagó un valor determinado), para luego dividir el 100% de la propiedad de la Consultora entre ellos y otros tres nuevos socios elegidos entre los Jefes de Grupo de Comunica. De esta manera se generó el Pacto SOTA – dueño actual de la Consultora – conformado por nueve socios.

El objetivo de este proceso era entregar la propiedad de la Compañía a personas que aportaran al trabajo que allí se realiza y que estuvieran entregando valor con él. La selección de las personas, según consta en el Pacto, se basó en las capacidades de los profesionales para agregar valor a la tarea primaria de la Consultora, con nuevos negocios, metodologías y puntos de vista³.

Una vez que este proceso fue aprobado y legalizado, se comunicó la nueva estructura societaria a toda la organización informando además sobre la cláusula incluida en el Pacto según la cual cada año el grupo puede invitar a nuevos integrantes de la Consultora a ser socios de acuerdo a los lineamientos definidos.⁴

Junto con el anuncio del nuevo modelo propietario, se presentó una nueva gerente general a cargo de liderar este proceso y de profesionalizar los procedimientos internos de la organización de cara esta nueva estructura.

Históricamente el cargo de gerente general en la Consultora era ejercido por alguno de los socios de Comunica, lo que llevó – de acuerdo a los testimonios de los entrevistados – a dificultades en la gestión y a percepciones generalizadas de poco profesionalismo, debido al escaso conocimiento de los socios sobre temas como la administración financiera y la gestión de los recursos humanos, lo que impactaba de manera directa en el desarrollo de las propuestas económicas y la toma de decisiones, consideradas poco equitativas y con cierto favoritismo, especialmente al momento de distribuir bonos, promover, aumentar

³ Nota del autor: El investigador tuvo acceso a parte del Pacto de SOTA, una parte del cual se encuentra incorporado en esta investigación como Anexo 1.

⁴ Nota del autor: Este anuncio fue efectivo pues durante el desarrollo de esta tesis, se sumó un nuevo Jefe de Grupo de la consultora como socio del Pacto SOTA.

remuneraciones, entregar becas de estudio y pagar otros beneficios especiales, entre otros aspectos.

Esta percepción era consecuencia del poder de opinión y decisión del socio mayoritario. La coincidencia entre el cambio societario y la llegada de la nueva gerente general dan cuenta de un proceso consciente en pos de parámetros justos, transparentes e informados para promover, evaluar, compensar y reconocer⁵.

Esta investigación permitió identificar que la definición clara de tareas y responsabilidades existente para el rol de la gerencia general, se contraponen a la falta de definiciones para el rol de socio, tanto de cara a la organización como a las personas que ejercen dicho rol. Ser socio es considerado como un rol general – de acuerdo a lo señalado por los entrevistados – que aporta, en algunos casos, una mirada estratégica a las distintas consultorías desde su conocimiento y experiencia. En otros casos se reconoce no tener claro cual es el rol de determinados socios en el trabajo que se realiza en la Consultora.

Desde esta constatación, esta investigación surge para identificar y describir los posibles cambios que se pudieran haber producido en los socios entre el rol dado y el rol tomado antes y después del hito societario. Esto considerando las diferencias etarias, de género, de conocimiento y experiencia, así como de posicionamiento público entre los socios. Lo que a su vez se ve reflejado en la manera en que cada uno “toma el rol”: desde una participación activa, diaria y operativa; hasta una distante, estratégica y complementada con otras tareas fuera de la Consultora.

El ejercicio del rol de los socios que existía Pre- SOTA nunca fue objeto de conflicto, dilema o análisis, ya que su participación en la rentabilidad, gestión y toma de decisiones organizacionales era mínima; y descansaba en su totalidad en la discreción del socio mayoritario. De esta manera, la falta de poder de decisión sobre temas de impacto para toda la organización, los mantenía a todos – con excepción del socio mayoritario - en el mismo nivel de participación, decisión, conocimiento y contribución.

A pesar de la falta de un *rol dado* para los socios históricos, a lo largo del tiempo cada uno generó su propio espacio de aporte a la organización, independiente del resto de los socios. El cambio societario, sin embargo, los posiciona en un mismo rol con nuevos socios, dejando de lado las diferencias históricas: todos son igualmente responsables (derechos y

⁵ Nota del autor: Este objetivo respecto de la decisión de incorporar un gerente general profesional y con dedicación exclusiva fue corroborado en las entrevistas por el socio mayoritario, los socios históricos y la misma gerente general.

deberes mediante) del presente y futuro de Comunica. Esto “nivela la cancha” y amplía la visión de cada uno de ellos respecto de la organización, generando un espacio y oportunidad

para compararse y exigirse entre sí, permitiendo una revisión de manera indirecta a la manera de ejercer el rol de socio, el rol dado y entender una nueva manera de ser socio, conocer, opinar y decidir; es decir, de tomar el rol. Genera además un posible entendimiento de “equipo” donde los socios podrían trabajar alienados y unidos en pos de una visión, propósito y estrategia común.

La creación de un Comité de Recursos Humanos formado por tres socios que año a año deben rotarse, es un ejemplo de la manera en que las responsabilidades que antes solían ser del socio mayoritario, Post- SOTA comienza poco a poco a ser responsabilidad de todos, siendo todos elegibles anualmente para ser parte del Comité, obligándolos a estar al tanto de los temas discutidos por este grupo, las decisiones tomadas y los criterios considerados para toda la organización.

Lo anterior es un ejemplo de las tareas del nuevo rol dado, como existen otros que revisaremos y analizaremos en esta investigación para poder identificar los cambios ocurridos en el ejercicio del rol.

B. Marco teórico

Esta investigación basa su marco conceptual en el Análisis del Rol Organizacional, el cual analiza el trabajo de cada persona y el ejercicio del rol que le corresponde dentro de una organización, considerando el mundo interior de cada persona y por tanto considerando un elemento psicológico potente que permite analizar de qué manera el ejercicio del rol se construye, desarrolla e implementa en la intersección de la persona y el sistema organizacional al que pertenece.

En este sentido, entonces, el marco organizacional es fundamental para analizar el ejercicio del rol. Este marco, está definido en parte por la cultura organizacional, la cual para Schein es una esquema de presunciones básicas creadas, descubiertas y desarrolladas por un grupo de personas a través de su propio aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha resultado con el tiempo adecuado y válido para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, sentir y pensar en relación a la organización y sus desafíos (Rodríguez, 2022:150).

Schein hace entonces referencia a todos esos elementos que se han definido en una organización como la manera de hacer las cosas, en cuanto a la tarea en términos prácticos, pero también la valoración de ésta, considerando una dimensión ética en las relaciones: la forma de tratarse, comunicarse, trabajar juntos, valorarse, reconocerse y criticarse. Todos estos son elementos que una persona debe considerar en el ejercicio del rol (Rodríguez, 2022:155).

Por su parte, De Gooijer establece que la cultura organizacional también considera aspectos de la historia de la organización, del significado que las personas le dan al trabajo que realizan, así como los factores ambientales y las presiones que el exterior ejerce en el rendimiento personal y organizacional, y las experiencias de la vida diaria ejerciendo el rol (De Gooijer, 2013:196).

Todo esto es, como señala De Gooijer, la parte visible del iceberg. Sin embargo existen en la organización una serie de elementos que no vemos, que son más profundos en la cultura, como son los supuestos, creencias y valores que influyen en el comportamiento de las personas y los grupos, las tensiones y ansiedades que se producen.

Conceptualmente en el Análisis del Rol Organizacional, el marco organizacional se define en el concepto de organización en la mente, el cual engloba y agrupa todo lo señalado anteriormente. De acuerdo a Hutton, Bazalgette & Reed:

“ La organización en la mente es la percepción a nivel mental que el individuo posee sobre el modo en que actividades y relaciones están ordenadas, estructuradas y conectadas en la organización. Es un modelo que forma parte del mundo interior del individuo, que se plasma según experiencias, interacciones, relaciones y actividades en las que el individuo participa, las cuales dan lugar a imágenes, emociones, valores que influyen en la forma cómo uno se conduce y ejerce liderazgo, ya sea en forma positiva o adversamente” (Acuña y Sanfuentes, 2009:33)

La organización en la mente entonces, es un constructo mental que suma al concepto de cultura organizacional, elementos de la vida personal e interior de cada persona, es decir, la interpretación interna y única que un individuo hace de la manera en que se trabaja en un determinado sistema. La manera en que una persona “lee y siente” la forma de hacer y de ser en una organización es única, porque al ser una construcción de su mente está impactada por sus propias vivencias personales y laborales anteriores, su propia manera de interpretar y valorar ciertas conductas, estructuras y elementos relacionales.

“Lo que el individuo percibe en su cabeza sobre cómo las actividades y las relaciones están organizadas, estructuradas e internamente conectadas. Es un modelo interno de uno, parte de su mundo interno que depende de las experiencias internas de mis interacciones, relaciones y las actividades en que me involucro, las cuales dan cabida a imágenes, emociones, valores y respuestas en mí, las que a su vez pudieran estar influenciando mi propio manejo y liderazgo positiva o negativamente” (Hutton, Bazalgette & Reed, 1997:1)

La organización en la mente se relaciona, por lo mismo, con las experiencias y significados internos y subjetivos de la persona respecto de la realidad externa. Es parte imaginación y parte realidad, se relaciona con su experiencia de esa realidad, con el ejercicio de su rol y con la organización, con las personas con las cuales trabaja, comparte y se relaciona, pero es más que eso, precisamente porque es dinámica y transicional porque cambia como lo hacen las personas, como lo hacen las organizaciones.

La organización en la mente puede entenderse como la manera en que una persona vive y siente la organización en la trabaja, y de por tanto, la manera en que la interpreta. Es por eso que es realidad externa – lo que vive, experimenta, hace, relaciona- con lo que siente y interpreta de lo que externo. Eso es lo que construye algo único: su organización en la mente. Esta imagen mental suma sus experiencias y símbolos del mundo exterior que le permiten entender el sistema y que determinaran la manera en que actuará en ese sistema, la manera en que ejercerá ese rol.

Por tanto, la organización en la mente es una realidad subjetiva, selectiva y que diferencia el bienestar y el malestar de manera personal a partir de las vivencias en el sistema, y que a su vez puede estar consciente o inconsciente en la persona, pero que no por eso está menos presente en la manera en que la persona actúa, piensa y siente. Una persona actuará de una manera frente a una orden del jefe, por ejemplo, guiada por lo que se espera de ella pero también respecto de lo que ella siente que puede pasar si lo hace de una manera u otra, guiada también por la relación que tenga con su jefe, lo que sienta o piensa sobre él. Esa decisión o esa sensación no necesariamente es consciente. La persona al ser parte de una organización y participar en ella ejerciendo un rol y relacionándose con otros, recurre a toda la información que tiene para dar sentido a la tarea y actuar en el sistema y por tanto para cumplir con la orden de su jefe.

La organización en la mente permite, por tanto, saber como la persona entiende el sistema y su participación en él. Es un constructo enfocado alrededor de la experiencia emocional de una persona en cuanto a las tareas que debe cumplir, su rol y el de otro, los objetivos personales de su trabajo y los comunes del sistema, y la manera de entender el éxito o el fracaso dentro de la empresa. La posibilidad de conciencia e inconciencia de la persona respecto de la organización en la mente es un elemento fundamental para valorar el Análisis del Rol Organizacional ya que permite contar con experiencias emocionales de la persona en la organización y cómo ellas determinan su manera de ejercer su rol. (Acuña y Sanfuentes, 2009:34).

Para Acuña y Sanfuentes, la noción tradicional de rol se relaciona con la posición de una persona dentro de una organización y en ese sentido, lo que se espera que realice. Se define por tanto, en función al cargo y las tareas que este cargo tiene definidas, tareas únicas y definitivas. Muchas veces estáticas y con pocas posibilidades de cambio, de ser creativos en el ejercicio del rol. El rol entendido en su forma tradicional nos dice que la

persona tiene una lista de tareas que cumplir hoy, mañana y siempre; desconoce por tanto la organización en la mente y su dinámica permanente, desconoce la necesidad del ser humano de ser creativo, cambiar, crecer y aprender. Y más aún, desconoce que es un rol ejercido en un sistema en constante cambio por una persona en constante cambio (Acuña y Sanfuentes, 2009: 30)

Es por lo anterior, que el Análisis del Rol Organizacional entiende el rol como un constructo mental que la persona forma a partir de las relaciones que establece con los individuos y grupos que integran el sistema en el que participa.

Este constructo se ve plasmado en la comprensión que la persona hace de la tarea primaria de la organización, así como de su conocimiento respecto de las expectativas de otros, del entendimiento de la cultura y de las contingencias que envuelven al sistema. Desde el rol se derivan los comportamientos de una persona y es por ello que Reed & Bazalgette plantean que la idea de rol sirve de regulador para gestionar la conducta del individuo en el contexto donde participa, entendiendo el dinamismo que existe en la manera en que una persona ejerce su rol: personal, emocional, cambiante y única (Reed & Bazalgette, 2006: 58).

El rol entonces, tampoco existe de acuerdo al Grubb Institute como una realidad externa, “es una idea o concepción en la mente a través de la cual uno se administra a sí mismo y su comportamiento en relación al sistema en el cual tiene una posición con el fin de promover sus objetivos” (Vega Zagier & Jarret, 2006:16).

Como principio regulador, de acuerdo a Reed & Bazalgette, el rol implica la capacidad de la persona de tomar dentro suyo lo que se necesita para cumplir los objetivos planteados, entonces hablamos de *persona en rol*. El desafío entonces es lograr que cada persona (que cada socio, histórico o nuevo) ejerza el rol de manera que su desempeño sea coherente con las necesidades del sistema, sea un aporte para los objetivos comunes de la organización y de la persona en su desarrollo personal (Reed & Bazalgette, 2006: 59).

Adoptar un rol implica, entonces, la capacidad de formular o descubrir, aunque sea intuitivamente, un principio regulador dentro de uno mismo que permite, como persona, manejar nuestra conducta en relación con lo que necesita hacerse para cumplir el propósito del sistema dentro del cual se asume un rol. Entonces hablamos de persona en rol. Asumir un rol es siempre dinámico, nunca es una respuesta fija.

Todo lo anterior define que la comprensión del rol que estamos considerando en esta investigación es un rol que no se asume de manera sumisa, de acuerdo a Reed & Bazalgette, precisamente porque la organización en constante cambio genera modificaciones en la manera en que debemos asumir nuestro rol, el contexto cambiante lo está impactando también. Esto por tanto, no solo no separa el rol del sistema, sino que asimismo debe considerar que el rol no se separa de la persona, de la “interpretación” que la persona hace del rol que le toca (Reed & Bazalgette, 2006: 59).

En este sentido, se establece que en una primera instancia el rol tiene que ser buscado y encontrado. Para lograrlo, la persona construye su rol a partir de su entendimiento del sistema, complejidad, tareas y actividades, colaboración necesaria, así como valores, normas y creencias. Esto también remite a la persona respecto de los recursos propios, conocimientos, habilidades, emociones, motivaciones y actitudes que utilizará en el ejercicio del rol, teniendo en vista los fines del sistema, el bienestar propio y de las otras personas que allí participan.

Lo anterior tiene como consecuencia que el ejercicio del rol envuelve un proceso de aprendizaje que ocurre según las experiencias que la persona va teniendo en el sistema. La idea del rol es regulada a través de formulaciones sucesivas según los requerimientos del entorno, con voluntad, persistencia y discernimiento. La persona aprovecha sus recursos internos, usa fuerzas externas que están en la organización y los une para realizar el rol con efectividad. Construye.

Aquí es entonces donde surge la diferenciación del rol dado y el rol tomado. Si consideramos que el rol es una concepción de la persona que construye a partir de la experiencia que vive en el sistema, de sus habilidades y de las tareas que le son encomendadas, el rol no es solamente dado a la persona por el sistema sino que también es tomado. Considera entonces aquello que es personal, basado en sus habilidades individuales, sus valores, creencias y lo que entiende que debe hacer (y se espera que haga). Como lo que hace también es influenciado por el sistema, el rol no considera entonces solamente elementos definidos y tangibles como la descripción del cargo, la posición jerárquica y los recursos a los cuales uno puede acceder, sino que también impactan en este ejercicio, las expectativas de otros y la cultura de la organización: la organización en la mente (Krantz & Maltz, 1997: 1).

Toda persona al entrar a una organización lo hace teniendo una posición definida que considera, generalmente, deberes y responsabilidades sobre las cuales existen expectativas (declaradas o no) por parte del sistema. Ninguno de estos elementos definen por si mismo el rol de la persona ni tampoco establecen la manera en que esa parte debiera ejercer el rol que le es dado.

El rol organizacional no es solamente actuar en rol de acuerdo a lo establecido explícitamente sino que considera elementos personales. Por ejemplo, el horario de llegada. Una mujer madre con responsabilidades al llegar a una nueva organización debe conocer, a través de la experiencia, cuales son las normas culturales respecto del horario de llegada, de salidas sorpresivas por urgencias de los hijos u otros elementos que le permitirán decidir la mejor manera de cumplir su tarea de acuerdo a lo que ese sistema espera y necesita de ella para el cumplimiento de la tarea para ser considerada adecuada y correcta en la administración de las horas de trabajo, de llegada y de urgencias, en la organización. Esto porque de alguna manera la persona debe lograr coexistir con los valores de la organización y los propios, y negociar en caso que sea necesario. La manera en que una persona toma el rol será crítico para su desempeño y para la valoración que el sistema haga de su trabajo (Krantz & Maltz, 1994:118).

Desde el primer momento la persona debe ser capaz de identificar el objetivo de la organización, conectarse con ese fin de manera de hacerlo propio y comprometerse con él, y desde ese momento elegir los conocimientos, valores, conductas y experiencias personales que aportan de mejor manera a cumplir ese objetivo. De esta manera la persona toma el rol dado y lo hace propio.

“La productividad en el rol está ligada a qué tan bien se comprende el sistema de tareas de un rol en el espacio de lo tomado como en el de lo dado, y la capacidad de la organización para expresar su sistema sensible subyacente”
(Krantz & Maltz, 1994:117).

Todo lo anterior da cuenta de que la manera en que la definición de rol no termina en lo definido por la organización o “el perfil de cargo” ya que el ejercicio es definido por la persona misma y por tanto dependerá de su mundo interior de manera radical y por la organización en la mente que esa persona ha construido, impactando la manera en que

construye su rol. Más aún si consideramos otros elementos que influyen el ejercicio del rol como es el pasado o historia del rol y de la persona.

Susan Long plantea que el ejercicio del rol es influenciado por la biografía del rol y de la persona; así como también por la historia del rol y el sistema. El rol biográfico se relaciona con la importancia que tiene en la manera en que la persona es, piensa y actúa, los distintos roles que ha ejercido en las etapas de su vida. Es a través de esas experiencias (personales y laborales) que la persona ha formado su ética de trabajo, liderazgo, capacidades, actitudes ante la autoridad y ha definido su vocación, entre otros aspectos (Long, 2009: 132).

En el ejercicio del rol esta influencia biográfica se intersecta con la historia del rol organizacional que la persona llega a ejercer y que se ha formado en el tiempo a través de las distintas personas que lo han vivido y ejercido. De acuerdo a lo que plantea Long esa historia influye al rol dado ya que establece ciertas expectativas respecto del rol así como también cierta visión en relación a su aporte y posición dentro de la organización, elementos que la persona que ejerce el rol puede o no conocer, y que influenciarán de una u otra manera al momento de hacer suyo el rol y ejercerlo, así como la evaluación del sistema.

Así es como la definición de un rol desarrollada por la organización puede ser muy clara (el rol dado de socio), pero la manera en que las personas - los socios en esta investigación - toman ese rol puede terminar con desempeños totalmente distintos (Krantz & Maltz, 1994:109) y eso es lo que esta investigación busca dilucidar.

C. Metodología de la investigación

Esta investigación tiene como punto de partida un enfoque psicosocial que apunta a obtener información vivida de los entrevistados que nos permitan entender con mayor profundidad los factores conscientes e inconscientes involucrados en el ejercicio del rol de los socios históricos y nuevos⁶. Para ello, este proyecto se realizó utilizando un enfoque cualitativo que permitiera recolectar datos de riqueza interpretativa, relacionados con lo que sienten, piensan y experimentan las personas en el ejercicio del rol en la organización con la intención de, cómo establece Hoggett, captar el significado de las cosas, entender porque las personas tienen ciertas opiniones y actúan de una determinada manera. Es decir, ejercer el rol de socio de una determinada manera (Hoggett, 2013:61).

Para lograr llegar a esa profundidad en las entrevistas se consideró la actitud del investigador como un elemento crucial. De acuerdo a lo que De Gooijer plantea, el entrevistador evitó emitir juicios y dejó que el entrevistado comentara libremente, haciendo sus propias asociaciones y seleccionando los hechos que quiso dejar fluir y contar (De Gooijer, 2013:203).

- **Instalación Investigación**

Este proyecto se llevó a cabo en la Consultora Comunica que cuenta con cincuenta empleados. El desarrollo fue aprobado por el socio mayoritario de la organización y su gerente general. Posteriormente se diseñó la muestra de participantes *casos-tipo* cumpliendo con los objetivos de riqueza, profundidad y calidad de la información, reflejado en trece entrevistados⁷, quienes previamente a ser citados para la entrevista fueron informados sobre el contexto de la investigación y su carácter confidencial.

- **Recolección**

Las entrevistas fueron realizadas fuera de las oficinas de la Consultora en un período de dos meses y cada una tuvo una duración de dos horas aproximadamente. El orden de las entrevistas fue generado en función de la agenda de los entrevistados y considera al socio fundador y al gerente general responsables de dar el contexto inicial a la investigación (2); para posteriormente entrevistar a los nuevos socios (3), a profesionales de la compañía en

⁶ Hoggett Paul, Haciendo investigación psicosocial.

⁷ El detalle de los entrevistados será especificado más adelante en esta sección.

cargos de coordinadores, jefes y consultores (4) y finalizar con los socios históricos (4). La construcción de la muestra permitió tener una visión complementada del desarrollo histórico de la organización y su situación actual; así como miradas distintas de género (8 mujeres, 5 hombres), profesión (abogados, sociólogos, antropólogos, psicólogos y periodistas), edad (desde los 30 hasta los 60 años de edad) y experiencia laboral (desde 6 a más de 20 años).

Se desarrollaron entrevistas semi estructuradas para conocer las perspectivas y puntos de vista de los entrevistados, emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos relacionados con su propia biografía laboral, el ejercicio del rol profesional a lo largo de su carrera, en Comunica y su mirada personal de la organización, de la cultura y de los hechos asociados al cambio societario.

Con el fin de preservar el enfoque psicosocial, el investigador contaba con una pauta de preguntas, la cual no fue impuesta a los entrevistados, permitiéndoles hablar y extenderse lo que estimaran necesario, dejándolos libremente complementar y seguir el camino de su propia narrativa, manteniendo las preguntas “bajo la manga”, como declara Hoggett, de manera de animar a los entrevistados a seguir sus propias conexiones en la conversación, en sus recuerdos y de su propia experiencia (Hoggett, 2013:67).

Para fortalecer esta búsqueda de la experiencia vivida es que la entrevista cuenta en su Parte 1 con una entrevista biográfica que permite conocer a la persona y darles el espacio libre para contar su propia trayectoria profesional, dándoles la oportunidad de abrirse a aquellos temas que usualmente no conversan sobre el trabajo en Comunica, entrando así en un terreno más personal y profundo respecto de su manera de ver la Consultora. Esto permitió, de acuerdo al planteamiento de Hoggett, conocer los valores, principios que se ha formado esa persona durante su vida laboral, entendiendo donde yace su compromiso con el trabajo, entre otros elementos asociados a su ejercicio del rol (Hoggett, 2013:68).

Cada entrevista consideró una estructura de 3 partes⁸:

- **Parte 1:** Biografía o historia de vida del entrevistado con foco en su trayectoria laboral, empresas en las cuales trabajó, roles desempeñados, cargos, tareas realizadas, ámbitos profesionales en los cuales se desarrolló y principales aprendizajes. Las entrevistas consideraron análisis retrospectivos de los participantes respecto de sus propias carreras profesionales, desarrollo y crecimiento, de manera de contextualizar dichos aprendizajes en su rol actual en Comunica.

⁸ Se adjunta pauta de entrevistas en Anexo 2.

- **Parte 2:** Experiencia personal y profesional trabajando en la Consultora, su punto de vista respecto de la manera de hacer las cosas, de ejercer la tarea propia como su opinión de los otros integrantes de la organización, con especial énfasis en los socios, tanto históricos como nuevos.
- **Parte 3:** Cultura organizacional de la Consultora, visión histórica y actual de Comunica, así como su percepción respecto de posibles cambios percibidos a partir de la nueva sociedad.

- **Análisis**

Una vez realizado un primer análisis de la información recopilada en las entrevistas, fue posible definir aquellos aspectos más relevantes, tanto compartidos por los entrevistados como aquellos disímiles y capaces de generar tensiones presentes y futuras.

De esta manera se definieron las siguientes unidades de análisis vinculadas con los conceptos centrales abordados en el marco teórico de esta tesis, y que surgieron como consecuencia del análisis de la información recopilada:

- i. Significados de la organización en la mente de los entrevistados,
- ii. Prácticas constitutivas del ejercicio del rol tomado por los socios antes del cambio societario,
- iii. Cambios percibidos en la organización desde el cambio societario,
- iv. Significados del rol dado a los socios históricos y nuevos después del cambio,
- v. Expectativas y tensiones respecto del futuro de la organización después del cambio societario.

En cada una de estas unidades de análisis se generaron: claves diagnósticas, definiciones, significados y ejemplos; de manera de posteriormente generar relaciones y explicaciones. El análisis se encuentra sustentado en ejemplos con citas e historias de los entrevistados que permiten sustentar las relaciones enlazadas en el análisis de los resultados de esta investigación, siendo todo lo anterior soporte de las explicaciones finales que plantea esta investigación.

Considerando que como profesional trabajo hace cinco años en Comunica, las relaciones y la confianza en el proceso de investigación resultó un aspecto de fácil gestión, lo que permitió contar con participantes amigables, dispuestos a conversar, honestos, cooperativos y sensibles a la importancia de esta investigación para la organización.

IV. REPORTE DE RESULTADOS

El análisis de las entrevistas permite establecer que durante el último año se han producido cambios en la organización especialmente en la cultura organizacional, los que han impactado la manera de relacionarse entre las personas, los procesos de toma de decisiones y algunas normas. Estos cambios fueron gatillados por el cambio societario y por la llegada de una nueva gerente general, quien lideró el proceso y que paralelamente ha implementado una serie de cambios en la organización con el fin de profesionalizar la administración de la Consultora y sus procesos de recursos humanos.

Estos cambios tuvieron efectos en el ejercicio del rol de los socios, la percepción y valoración de la organización respecto de los socios y del futuro de la organización, así como en el clima laboral y la forma de trabajar entre los distintos grupos.

Antes de estos cambios la percepción general de los profesionales de Comunica respecto de la organización era primordialmente positiva. La Consultora se reconoce como una organización pluralista, en opiniones políticas, edades, profesiones y áreas de trabajo. Irrumpiendo la tradicional visión de las empresas de comunicaciones como espacios poblados de periodistas, Comunica es un espacio donde viven todo tipo de profesiones y la pluralidad existente es un valor reconocido y potenciado por sus socios.

En cuanto al rol de los socios, reconocen un ejercicio marcado por una posición estratégica, es decir, por un trabajo marcado por la consultoría en los proyectos en los cuales participan, manteniendo una distancia respecto del trabajo operativo de éstos. Esto se relaciona con una marcada por una distancia en la entrega de aportes “spot”, es decir puntuales. El socio participa en una consultoría o proyecto, hace lo que tiene que hacer (o dice lo que tiene que decir) para establecer los lineamiento del trabajo que otros realizaran. Ese es su rol. No existía un mayor involucramiento en el trabajo diario, en la gestión y en el control del trabajo que se estaba realizando.

A lo anterior se suma otro elemento que dice relación con la escasa participación de los socios en la toma de decisiones que impactaban a la organización. El desarrollo de carrera (quien asciende y quien no), la oferta de Comunica como organización para trabajar, la escala de remuneraciones, los beneficios entregadas por la empresa, el clima laboral, la necesidad o no de capacitaciones; todos estos eran temas que estaban fuera del rango de información, conocimiento, análisis y decisión de los socios. Esto consideraba también temas

asociados a cobros de las consultorías, horas de trabajo invertidas en ellas, costos relacionados a los proyectos y rentabilidad.

Todo lo anterior tiene como consecuencia que los socios eran valorados por la organización desde la distancia. Los entrevistados reconocen la experiencia, el conocimiento y la capacidad general y específica de cada uno de los socios, el valor y aporte que entregan en el aprendizaje y, especialmente, en el posicionamiento de Comunica como una consultora relevante en el país. Sin embargo, este aporte y valor se ve desde la distancia, lo que claramente impacta en la posibilidad de intensificar el aprendizaje (generar una real transferencia de conocimiento) y por otro lado tiene consecuencias en la gestión de la consultora, con consecuencias reales en la gestión para los empleados y también con tensiones emocionales producto de diferentes decisiones (por ejemplo, a quien se promueve, se le suben las remuneraciones y/o se capacita).

A partir de estos cuatro elementos, y analizando la Consultora en su estado actual post cambio societario, es posible percibir que no ha habido cambios en la manera en que los socios antiguos ejercen su rol. Ellos mantienen un rol estratégico de cara a los clientes y en los equipos. Solamente es posible distinguir un cambio en la manera en que se relacionan con los profesionales ya que han surgido un mayor interés de parte de ellos en la gestión de personas dentro de la organización. Este proceso incipiente de cambio nuevamente parece ser consecuencia del cambio societario, pero también es percibido por los entrevistados como consecuencia del proceso de cambio que lleva adelante la gerencia general.

En cuanto a los nuevos socios se puede percibir un cambio en su rol como Jefes de Grupo debido a las decisiones que cada uno de ellos tomó con posterioridad a asumir el rol de socio: dos de los tres socios nuevos dejaron de trabajar jornada completa en la organización para estudiar y para ser parte de otro proyecto. Esto impactó de manera directa su ejercicio del rol y a la organización generándose mayores espacios de autonomía en sus equipos dado el liderazgo distante que ejercían. Se puede identificar que ellos aún se encuentran en proceso de construir su rol.

Es así como no aparece un rol dado definido para los socios después del cambio ya que no existieron ni existen definiciones respecto de lo que se espera de ellos como socios. La historia del rol de socio en la organización ha sido el marco sobre el cual ellos han

construido su propio ejercicio del rol hasta hoy, y por tanto el rol tomado por los históricos y nuevos, es parte de esta historia del rol en la Consultora.

Sin embargo es posible identificar en los socios nuevos el deseo de construir un rol nuevo de socio acorde con la nueva sociedad, de manera de aportar de mejor manera a la organización en el ejercicio del rol. El éxito de esta motivación está basada de manera importante en la relación que puedan construir todos los socios como un solo grupo dentro de la organización.

De acuerdo a las entrevistados vemos que en términos de expectativas es fundamental que los socios se hagan cargo del rol que les toca jugar, dado que no estaba definido antes del cambio societario y no se ha hecho después. Faltan las definiciones sobre qué significa ser socio en Comunica, en cuanto a funciones, aportes, tareas, expectativas y responsabilidades, en cierta medida el contenido del rol dado de socio, tanto para la comprensión de quien lo ejerce, como para el resto de la organización en cuanto sabe qué esperar de un socio y sabe en qué consiste la invitación a ser socio (en caso que le suceda en el futuro).

Esta falta definición del rol ha tenido impactos en la organización. Es posible identificar en los entrevistados críticas al ejercicio del rol en cuanto a su presencia: en las consultorías, en el trabajo diario, en las decisiones estratégicas de los proyectos y especialmente, en las decisiones importantes de la organización que los impactan a ellos. Es la distancia respecto de lo que está sucediendo en el trabajo mismo y la organización (elementos que sabemos impactan en el ejercicio del trabajo) lo que recibe una mayor crítica. Distancia que los socios entrevistados entienden como parte de su visión estratégica: una manera de dejar a los profesionales ser autónomos e independientes, aprender por ellos mismos en el ejercicio de su trabajo. Esto junto con ser un problema de comunicación entre los distintos niveles de la organización, es una tensión que debe ser gestionada desde la claridad y la información.

A partir de conversaciones informales y los entrevistados, la organización sabe que existen conflictos y diferencias de opinión entre los socios, los que han impedido que exista un propósito común conocido por todos, sin importar la diferencia de posición, cargo, antigüedad, visión o valores que exista entre los socios. En este caso entonces podemos decir que los conflictos no se han enfrentado, discutido y entendido de manera que se pueda avanzar. Esto ha generado una tensión latente entre los socios y que permea la

organización, dando cuenta de la ausencia de un mandato claro y definido, de una configuración del rol de socio alineada.

Todo estos elementos del problema de esta investigación y desarrollado anteriormente nos permite levantar algunas claves diagnósticas respecto de Comunica:

1. Respecto de la organización en la mente de los entrevistados: Las entrevistas permitieron definir 6 claves diagnósticas que engloban los aspectos que ellos consideran constitutivos de Comunica y por tanto forman parte de la organización en la mente que tienen de la Consultora. Estas claves resultan complementarias ya que unas hacen posibles a las otras en una cadena formadora. Estas son:

I. Un lugar de permanente cambio: En la consultora, las personas viven constantes cambios de áreas, de tareas, de responsabilidades y de temas en los cuales trabajan. Este cambio es considerado primordialmente un valor, un elemento que permite salir de la zona de confort y enfrentar inseguridades personales y/o organizacionales. El cambio es un desafío, una oportunidad de aprendizaje y de fortalecer la experiencia laboral. Permite que las personas estén atentas a lo que está sucediendo, a las dinámicas y movimientos que se están desarrollando y cambiando, lo cual a su vez se relaciona con la naturaleza del trabajo en Comunica, que está íntimamente vinculado con la sociedad, los negocios, el gobierno y la cultura, espacio donde los cambios son constantes y fluyen permanentemente, haciendo necesario que el trabajo de los consultores cambie también, se adapte a los nuevos escenarios y a cada cliente que es distinto en cuanto a exigencias, expectativas y tareas a desarrollar.

*“He aprendido de Comunica que el cambio es bueno, tanto personal como colectivo. Aprender a tomar las oportunidades no tomar las cosas como un cacho por el desafío sino que era una oportunidad para mi y para el grupo”
(socio nuevo)*

*“Trabajar en Comunica me ha obligado a estar al día. De estar enterado de cosas nuevas. De proponer nuevas cosas. De clientes nuevos, distintos, el rol de consultoría siempre cambia y tiene un nuevo foco de acuerdo al cliente”
(socio nuevo)*

Estos cambios permiten ganar autonomía, responsabilidad y proactividad al momento de enfrentar desafíos nuevos. No debemos desconocer, sin embargo, que es también una causa de tensión ya que obliga a todos a estar en permanente alerta y así, muchas veces,

en un estado de incomodidad por la sobre exigencia y competitividad que eso significa. Esto ha sido un elemento que ha tenido impacto en los profesionales que han sido despedidos o han decidido irse.

“Nos desprendemos. No nos enamoramos de las ideas ni de las certidumbres. Mañana las cosas pueden ser distintas. Cambiamos sin dramas. Sin apego a la estabilidad, a la certidumbre. Al camino que hay que seguir. Aquí es desordenado, menos predecible. Puedes ascender en 1 año y medio o 5 años haciendo lo mismo. No hay un solo camino” (socio nuevo)

II. Un espacio de pluralidad: Para todos los entrevistados, tener una opinión distinta, un punto de vista propio, es un valor de cara a la organización y a los clientes. Esto se basa en la alta valoración de las ideas y de las personas que las generan. La creencia es “entre más, mejor”, porque significa que se está generando un mayor valor al interior de la Consultora y de cara a los clientes.

“Siento que mis ideas son específicas, pero acá nos enriquecemos con las conversaciones de otros, con miradas distintas, ideas, profesiones y edades. Esa mixtura genera cruce, aporte y nuevas ideas. Tenemos que cuidar el valor que le damos al aporte de cada uno” (jefa de proyecto)

Lo anterior se relaciona con la libertad para dar la opinión. En Comunica todos tienen el espacio y la oportunidad de decir lo que piensan, en tener una visión de las decisiones que se toman y decirlo. Se respeta y se mantiene diálogo y apertura, lo que le permite a cada uno tener un punto de vista y presentarlo a todos. La multiplicidad de opiniones existentes en Comunica le permite al cliente tener puntos de vista distintos, lo que valora y reconoce como una riqueza.

“Somos una organización meritocrática y abierta, sino fuéramos así, la mitad no estaría aquí y seríamos todos iguales y pensaríamos todos iguales. Aquí es muy importante no pensar igual. Como organización y por la pega que hacemos” (socio histórico)

III. Una organización de relaciones horizontales: Las relaciones se construyen desde la confianza y la horizontalidad, la cual es complementada con el respeto por el diálogo y la apertura, permitiéndoles a todos, sin importar su cargo y responsabilidad, dar su opinión, aportar o disentir en caso que así sea. A su vez esto impacta directamente en el trabajo que se realiza entre equipo, un trabajo codo a codo donde no importan los cargos sino que la opinión y el aporte que cada profesional pueda entregar desde su vereda, lo cual se sustenta a su vez en la multidisciplinariedad que existe en Comunica.

“Yo no veo que acá nadie que tenga una posición distinta porque es socio. Hay experiencia y conocimientos distintos, pero no siento una diferencia. Lo fundamental tiene que ver con los temas en los que estamos, siempre estamos todos. Siempre las decisiones pueden estar en otros, pero la discusión está en todos. Todos somos parte de decir. A la par. Yo no me siento hablando con un socio sino que con un compañero, un par de trabajo, sea coordinador o lo que sea” (jefa de grupo)

La horizontalidad de la organización en su forma de trabajo y relaciones se ve contrapesada con la tensión provocada por los socios y entre ellos. Es decir, por un lado los socios generan un determinado poder de decisión que no tiene argumentación: tácitamente hay que decir lo que pida un socio. Por otro lado, entre los socios la horizontalidad topa con el poder de decisión del socio fundador: palabra última y definitiva.

IV. Una organización en constante aprendizaje: El deber constante de estar al día, enterado y atento a lo que está pasando, de manera de proponer y crear, genera un equipo pensante, creador, reflexivo, que trabaja sin dogmas sino que siempre abierto al valor de un nuevo punto de vista, de la actualización y la opinión, por tanto siempre dispuesto a cambiar, a desprenderse, aceptando y cambiando.

“Comunica es una organización humilde, receptiva, que aprende, que no es acomplejada cuando es exitosa, que se desarrolla, todo esto me hace sentir cómodo. Me gusta trabajar acá, las personas, los equipos y las tareas que hacemos” (Socio nuevo)

Esto también se relaciona con una organización que se desarrolla. No es estática y mantiene un proceso de aprendizaje constante que le permite investigar y ahondar para lograr “saber lo que no se sabe”. A su vez esto le permite desarrollarse y trabajar en una

amplia variedad de temas, involucrándose y aprendiendo de distintas áreas, industrias y negocios a partir de sus herramientas, competencias y experiencia, así como de su habilidad de aprendizaje constante.

“Hemos sido capaces de abrimos a prácticas nuevas y generamos una doctrina en ello, más allá de Comunica. Aprendimos y seguimos aprendiendo, sofisticando la práctica sin límites de temas, industrias ni si quiera metodologías” (socio nuevo)

V. Un ambiente de trabajo exigente y desafiante: Se espera mucho de sus integrantes en cuanto a responsabilidad, rigurosidad, aprendizaje y cumplimiento. Es un ambiente desafiante, con permanentes cambios y nuevos aprendizajes que exige profesionales de altos estándares, disciplina, competitividad y talento. Esto tiene como corolario un trabajo intenso y demandante que permite el crecimiento profesional de las personas, ser proactivas, autónomas, con amplios ámbitos de acción; pero que también genera stress, sobre carga y tensiones que se ven potenciadas en las nuevas generaciones que valoran la calidad de vida, el tiempo libre y donde el trabajo es uno de las variables que nutren su vida.

“Es un lugar donde uno nunca se siente cómodo. Uno se siente con desafíos que lo incomodan, te toca presentar, te meten en proyectos donde tienes que estar a la altura. Uno nunca está relajado. Siempre hay que estar desafiándote, demostrando que te la puedes, demostrarle al resto. Aun cuando seas Jefe, tengo que probar, tengo desafíos de ser jefe, con mi equipo, con dar opiniones valiosas, importantes, que aporte” (socio nuevo)

“Acá tienes que tener método, orden, estructura. Trabajar en Comunica te enseña a pensar. Me obliga a enfrentarme a mis inseguridades, a los momentos en que no sabes que hacer” (socio nuevo)

VI. Una ética de trabajo identitaria: Aunque nunca Comunica haya declarado una misión o visión de su trabajo (en la página web no existe una declaración al respecto ni es conocida una internamente), existe una determinada manera de hacer las cosas, un espíritu valórico que mueve a los equipos en la manera en que se relacionan internamente, con los clientes, proveedores y autoridades. Una ética que define las relaciones y la tarea, que se relaciona con guiar a las empresas y organizaciones a hacer las cosas mejor por las

personas, por la sociedad y por Chile. Este espíritu es consecuencia directa de la experiencia y biografía de sus fundadores cuyas carreras nacen en lo político, activista y militante, lo cual ha mutado al comenzar a trabajar con organizaciones, pero no abandona el centro de la tarea de Comunica, materializándose en una cierta ética laboral propia.

“Elegimos personas que son muy diversas en sus vidas personales, unos conservadores y otros liberales, pero a la hora de trabajar todos somos muy parecidos” (socio histórico)

“Siento que hoy estamos haciendo traducciones para mover a las empresas, no para joderme a nadie sino que para ayudar a las personas. Tiene que ver con una ética de Comunica. Como se conceptualizan los dilemas y se resuelven” (socio nuevo)

2. Respetto de las prácticas constitutivas del ejercicio rol tomado por los socios antes del cambio societario: Desde la formación de Comunica y en el transcurso de sus primeros 20 años de historia, los socios fundado y los que se fueron sumando, identifican elementos que son constitutivos de ser socio antes del cambio societario.

I. Tener una visión estratégica: El rol de socio era entendido como de un consultor de excelencia, el mejor en la organización, y por tanto aporta desde esa posición a los distintos proyectos y clientes. Es por eso que los entrevistados describen como un elemento diferenciador cuando les toca ir a una reunión con un cliente y van con un socio. Hay una diferencia que es percibida por el socio, por el cliente y por el profesional de Comunica que acompaña. Establece una posición distinta para la consultoría, no solamente por el valor para el cliente, sino que especialmente para el profesional cuya exigencia de inmediato sube. Ellos reconocen que cuando trabajan con un socio en una cuenta (cliente) se auto exigen inmediatamente mucho más, pero no desde una declaración externa sino que desde un motor propio que puede estar catalizado por la organización en mente con la cual operan en la organización y que está constituida por un alto nivel de exigencia, profesionalismo y excelencia.

Esa visión estratégica tiene como corolario la distancia de ciertos aspectos de Comunica. Los socios tienen espacios de libertad para otros proyectos e iniciativas en las cuales pueden participar, y por tanto generan una distancia relacionada con el tiempo que

dedican a Comunica y su presencia. Eso es un aporte al posicionamiento de Comunica, y es su razón de ser, pero tensiona a la organización.

“Los socios tienen más libertad de hacer lo que quieren, con menos trabajo operativo, con una mirada más estratégica, más transversales, más libres, que puedan dialogar con todas las áreas, sin trabajo administrativo” (jefe de proyecto)

El rol de socio es tener un punto de vista respecto de los proyectos en los cuales está involucrado Comunica, entrega una mirada estratégica que demuestra el valor de la Consultora, sus capacidades y elementos distintivos. Esto en parte es lo que le permite ser un valor diferenciador en cualquier proceso de consultoría: no es lo mismo que participe un socio o no participe en un proyecto. Esa es su contribución, tanto en iniciativas de clientes como en proyectos internos que impactan en toda la organización, donde el socio es opinante, empoderado y cuenta con poder de decisión.

“El socio tiene un rol más fuerte de consultor. Con una mirada estratégica. Conociendo los proyectos y siendo capaz de aportar. Dejar la tarea diaria para poder aportar desde lo estratégico a todos los grupos” (jefe de proyecto)

“Acá uno tiene la posibilidad de aportar de una manera en que marca más la diferencia, hay más un sello de autor. Todos los socios tienen un sello y dejan algo. Cada uno hace las cosas diferentes y deja su marca en cada proyecto del cual es parte, así como en el equipo con el cual trabaja. Así las personas van optando por cual socio trabajar” (socio nuevo)

II. Ejercer un rol político a nivel nacional: La biografía de los socios históricos ha influenciado el rol de socio con un deber de aportar a la opinión pública y al país. Es así como el foco que ha tenido el negocio y la consultoría que Comunica ha desarrollado desde sus inicios cuenta con un punto de vista social, enfocado en una ética que motiva a las empresas a trabajar con perspectiva de país, aportando a las personas y a Chile. Esto es lo que además se vincula con un socio siempre informado, preocupado y conectado con lo que está pasando en Chile y en el mundo.

“Nuestro rol es político. De entender como funciona el mundo. Como funcionan las relaciones y las organizaciones. Y como cambian y se mueven. Y como en los

momentos de transición son momento de pura energía y eso se puede aplicar a todos los campos de la vida” (socio histórico)

III. Distanciamiento de la gestión de personas: Es tarea de los socios preocuparse por las personas, el clima laboral, el desarrollo profesional así como sus posibilidades de crecimiento. Esto considera aportar a la creación de un ambiente de crecimiento y aprendizaje, a un clima que posibilite el crecimiento de la organización de acuerdo a su cultura, supervisar la calidad profesional de las personas que ingresan y ascienden en Comunica.

Sin embargo, el rol tomado de los socios antes del cambio societario no consideraba estos elementos. Dada la posición de liderazgo del socio fundador, las decisiones de las personas quedaban en última instancia en sus manos, y sin una gerencia general profesional, se mantenía una participación escasa, con poco acceso a información asociada a los temas de personas. Las decisiones de promociones, remuneraciones y capacitaciones quedaban en manos casi totales del socio fundador.

3. Respecto a los cambios percibidos desde el cambio societario: Producto del proceso societario se produjeron una serie de cambios que fueron identificados por los entrevistados. Algunos a partir del paso de jefes a socios, de las nuevas exigencias y expectativas puestas en los socios históricos y otros, por la llegada de la gerente general y el proceso paralelo que lleva a cabo en la organización de reordenamiento. El análisis de las entrevistas permitió identificar los siguientes cambios:

I. Mayor autonomía en los equipos: El cambio ha permitido dar mayor libertad de trabajo a los grupos – especialmente aquellos liderados por nuevos socios- empoderándolos y dándoles el espacio para tener más autonomía y tomar un rol más protagonista en los proyectos y clientes con los que trabajan. Esto pareciera mostrar que el ascenso generó mayores posibilidades de desarrollo de carrera y de crecimiento profesional en Comunica, permitiéndoles ganar experiencia y desarrollar habilidades para llegar a Consultores y Jefes de Grupo.

“Ha habido también un proceso de crecimiento de mi jefa al pasar a ser socio y ha soltado más cosas, lo que ha permitido hacer más cosas, aprender, hacerme cargo, tener más ámbito de acción. Mi rol ha crecido, especialmente mi autonomía gracias a ello” (jefe de proyecto)

“Lo importante es que permite más movilidad, más tiraje. Más gente puede ser socia, puede crecer, puede aportar y ganar. Antes no era así” (socio nuevo)

II. Nuevos procesos de gestión de personas: Como parte de las tareas asumidas por la gerente general y en virtud de la nueva organización societaria, se llevó adelante un proceso de ordenamiento de los procesos internos. Esto significó eliminar los aspectos familiares y la percepción arbitraria respecto de las decisiones tomadas, y darles un procedimiento transparente, estandarizado y conocido por todos, de manera de asegurar la confiabilidad y un crecimiento equitativo (en temas de desarrollo de carrera y compensaciones). Esto fue apoyado por un rol administrativo responsable, validado por los socios, profesional y a cargo de la gestión y seguimiento permanente de estos procesos y decisiones. A esto se suma la manera en que el rol fue tomado por la nueva gerente general que permitió mantener un respeto por la gestión anterior, por elementos culturales de la organización, manteniéndose receptiva, equitativa y neutral en el proceso de toma de decisiones y de ordenamiento, así como de entendimiento por parte de los integrantes más antiguos de la organización sobre la relevancia del orden y las reglas en determinados aspectos organizacionales.

“La Gerencia General ha sido una de las grandes ordenadoras. Ha sido bueno porque estandarizo, ordenó, transparentó y la organización ha crecido mucho, se necesitaba. Al sobre estandarizar también corremos el riesgo de ser poco funcional y que mate un poco el carisma de Comunica que es una organización distinta” (jefe de proyectos)

“La Gerencia General se profesionalizó. Se le puso foco a la tarea que le corresponde con el rol. Profesionalizó esa dimensión y lo ha hecho bastante bien, es pragmática pero es receptiva a las diferencias, entiende que hay distintas culturas de trabajo; es neutral y equitativa. No es pro un grupo o pro otro. Ha sido un gran aporte en la gestión diaria de los contratos, los proyectos, los clientes. Profesionalizó esa tarea”. (socio histórico)

Estos nuevos procesos se han enfocado especialmente en profesionalizar y ordenar determinados procesos asociados a las personas como son capacitaciones, reclutamiento, movilidad interna y compensaciones. Para ellos se creó el Comité de Recursos Humanos

formado por tres socios quien se alternan periódicamente ser parte y tomar las decisiones que sean necesarias en los temas de personas.

A esto se suma el trabajo consiente de la gerencia general en poner foco a los procesos de reclutamiento y contar con las mejores personas en los mejores lugares.

“Cada grupo trabaja de manera excelente y ella aporta en lo que le piden. Fue muy buena relación sin conflicto sin intrusear ni imponer. Está para aportar, colaborar y no para trancar y molestar porque los grupos siempre tienen su ritmo, su carga, su manera de trabajar y ordenarse.” (socio histórico)

“Es fundamental armar equipos. Pensar en las mejores personas y los mejores lugares para cada uno. Crecer y enfrentar los desafíos de gestión de personas es crucial para lo que queremos lograr. Los cambios siempre son buenos. Hay personas que florecen con los cambios” (jefe de grupo)

Con el objetivo de rentabilizar a los profesionales, sus conocimientos y experiencias así como las horas de trabajo, se ha llevado adelante un proceso de cambio en la forma de trabajo, desde áreas aisladas hacia profesionales integrados, colaborando en proyectos de distinta naturaleza. Esto es muy valorado por todos porque ha permitido trabajar mejor, conocerse más, aprender más y salir de la rutina que puede significar ejercer en un área específica y con determinados clientes en particular.

“El rol de la Gerencia General ha sido muy importante porque ha generado más integración, más trabajo cruzado entre grupos y áreas, que haya proyectos donde trabajemos más unidos. Yo hoy armo equipos híbridos cuando tengo que armar los equipos y eso antes no lo consideraba. Y esto tiene que ver con nuestro valor, que nuestros consultores puedan surfear en distintos temas y nuestro rol como socios es que logremos eso, que los guíemos a eso” (socio nuevo)

4. Respecto al rol dado a los socios históricos y nuevos: Con el cambio societario se generaron dos grupos de socios, los nuevos y los históricos. Los primeros tratando sin definiciones de construir una propia para ejercer su nuevo rol, manteniéndose como Jefes; y los segundos manteniendo una manera de hacer las cosas que ellos venían ejerciendo desde hace muchos años.

Dado lo anterior es posible en las entrevistas identificar elementos en el ejercicio del rol tomado por los socios nuevos y por los socios históricos:

I. Visión estratégica – Liderazgo cotidiano: Considerando que los socios históricos no cumplían un rol de jefes, su rol tomado de socio se mantenía desde lo estratégico sin mayor conocimiento de los proyectos en cuanto a fechas, plazos, tareas, responsables y otro tipo de información relacionada con los deberes operativos de los proyectos. Sin embargo, los socios nuevos que sí mantienen su categoría de Jefes de Grupo sí cumplen estas tareas y se mantienen al tanto de los detalles de los proyectos, colaborando y siendo parte no solamente de la visión estratégica sino que de todas las tareas que sean necesarias y en las cuales se sientan llamados a opinar. Esto impacta directamente en la evaluación del rol de socio debido a que la manera en que cada uno toma el rol es distinta y los equipos sienten y valoran de manera distinta el aporte que entrega cada uno de ellos.

“Me he resistido a la posición de socio, desde arriba. Yo me he metido. Yo quiero hacer la pega del día a día, entender lo que necesitan, que podemos ofrecerles y estar ahí en la tarea. Y eso es lo que hago. Estoy involucrado concreta, específica y detalladamente en cada cuenta. Con overol puesto. Nada de estar distante. Pero haciendo las pegas grandes, medianas y chicas. En todas las cuentas, en lo que me pidan.” (socio nuevo)

“Siento que desde que soy socio, delego mucho más. Trato de hacer menos yo. Es la manera en que la gente tome más poder. Más autonomía. Tengo que formarme de nuevo en las cosas que están pasando. Pero el resto sigo haciendo lo mismo. Creo que lo que yo hago más pega operativa que los otros socio, pero mi comparación es con los otros jefes de grupo y no socios. Y en ese sentido mi pega no es muy distinta a la de los otros socios de grupo” (socio nuevo)

“Yo creo que el socio tiene que trabajar más que el resto. Tiene que estar full involucrado. No trabajar menos. Es más responsabilidad que no serlo. Yo creo que hoy hay niveles muy distintos de involucramiento que en mi opinión no es correcto pero en la práctica funciona” (socio histórico)

Por un lado, los socios históricos tienen relaciones distantes con los equipos, los conocen poco (y eso se ha visto acrecentado con el crecimiento de la organización) tanto a nivel personal como profesional en algunos casos. Se mantienen distantes respecto de los

proyectos o clientes en los cuales no están participando activamente o tienen un rol específico: y por último se relacionan poco con los equipos, lo que impide la generación de relaciones cercanas y de confianza, así como la comprensión del rol de los socios por parte de los profesionales.

“Creo que hay que hacer un camino de experiencia y aprendizaje, especialmente en el trabajo entre socios. Con nuevas experiencias y en esto de asumir el rol de socio, estar más empoderado y no tener temor a opinar y disentir. Los socios tendemos a ser medios cabrones e imponer una opinión y llega el otro y te tira la suya. Entonces es un camino donde los socios nuevos tienen que hacer, de soltarse y tomar su espacio” (socio histórico)

“Creo que cada uno ha construido su rol de socio sin que nadie le dijera lo que tiene que hacer. Pero sin embargo en mi caso es difícil salirme del rol de jefe y de la tarea diaria por tanto eso me impide pensar en cual es el rol del socio. Cuál es ese rol. No lo sabemos. Lo voy ejerciendo en el camino. Porque cada uno lo ejerce de manera distinta. Unos socios trabajan más encima de otros grupos y otros no. Algunos más de la mano de jefes de grupo y otros. Es distinto en cada caso” (socio nuevo)

Por su parte, los socios nuevos mantienen relaciones cotidianas con los equipos, han seguido liderando sus proyectos y personas, por lo tanto son una conexión directa de los socios hacia lo que está sucediendo en la organización. Aún siendo esto positivo, genera entre los entrevistado una cierta indefinición respecto de los nuevos socios: ¿qué cambió si siguen haciendo lo mismo?

“Cada jefe es distinto y cada uno tiene su valor y su debilidad. Desde el control absoluto al relajo absoluto. Es un proceso evolutivo que es necesario vivir, pero que uno sufre a veces. Entender eso es parte del rol de cada jefe de manera que uno pueda crecer” (jefe de proyecto).

II. Socio simbólico – Socio empoderado: Cada socio a tomado la responsabilidad de participar en las decisiones globales de manera distinta y eso es percibido por los otros socios y los jefes. Esto se ha interpretado por toda la organización como un sobre empoderamiento del socio fundador aún después del cambio.

Por un lado, esto da cuenta de un proceso de aprendizaje y empoderamiento pendiente, especialmente de los socios históricos que siguen manteniendo una posición

simbólica en su cargo en comparación con los nuevos socios que buscan tener un rol activo, estar informados, conectados con la organización y sus preocupaciones, de manera de poder aportar valor a las decisiones de la organización respecto de lo que las personas y el bien de la organización.

“Cada socio ha tomado también un rol único. Los nuevos estaban antes y tenían un espacio de trabajo por tanto no fue que se produjera un punto de quiebre del día a la mañana. Fue un proceso que ya venía de antes. El carácter de nuevo socio fue un acelerador. Fue decirle que las puertas están abiertas para darle fuerza al trabajo que ya estaban haciendo. Ponerle más intensidad de manera más completa. Fue un estímulo para potenciar el trabajo. Ellos siguen haciendo lo que hacían porque ya lo estaban haciendo con nuestro espíritu” (socio fundador)

“Tomar ese rol ha sido más convocante para algunos y para otros no tanto. A algunos nos importa mucho hacia donde vamos, que hacemos, como crecemos. Y el rol de los socios en esas decisiones súper relevante, además del trabajo. Un rol es hacer el trabajo y cada uno hace sus aportes, para agregar valor al trabajo pero también a la organización” (socio histórico)

Finalmente el socio fundador se mantiene como un liderazgo alrededor del cual todos orbitan, buscando sus opiniones, reconocimiento, validación y apoyo. Siendo un factor positivo de posicionamiento para Comunicar, de conocimiento y experiencia para la consultoría, genera una competencia entre los socios respecto de su cercanía con él, especialmente porque su liderazgo sigue estando en ser quien toma las decisiones finales sin importar el cambio societario.

“No sé si tiene que haber una definición de rol. Creo que funciona como tácito. Y funciona porque está el socio fundador porque están a su alero. El aglutina a esta gente que quizás no tiene relación entre ellos. Él reúne, convoca a toda esta gente que él ha elegido. El desafío es cuando no esté” (socio histórico)

- II. Liderazgo de opinión – Falta de experiencia : La diferencia entre socios nuevos e históricos está marcada también por una diferencia generacional, relevante especialmente por el rol político que han tenido, estos últimos, en la historia del país (medios, política, gobierno, asociaciones gremiales). Aparecen entonces los nuevos socios como

profesionales aún con falta de posicionamiento, de opinión y de experiencia capaz de hacerlos contrapartes válidas antes determinados proyectos y clientes.

“Esto no es el premio por servicio pasado, esto no es una retribución por el trabajo bien hecho, no es una compensación al esfuerzo, no es un premio a la lealtad. Todo eso será remunerado por otra vía. Esto es las personas que son estratégicas para el crecimiento futuro, para mantener la vitalidad y sostener el crecimiento. Personas que su aporte sea estratégico. No es inteligencia, esfuerzo, compromiso. Una persona socia no es sustituible” (socio fundador)

4. Respeto de las expectativas y tensiones hacia el futuro de la organización: Existen tensiones y expectativas latentes y visibles, dentro de la organización en sus distintos niveles. Ambos aspectos son cruciales para el futuro, para la gestión de este cambio y como el se instala en la cultura organizacional y en la organización en la mente de todos los integrantes. De acuerdo a las entrevistas es posible identificar:

I. Contar con un gobierno corporativo: Se hace necesario generar una manera de trabajar de los socios que ser un cuerpo de trabajo, de un equipo alineado, capaz de reflexionar juntos por el bienestar de la organización.

Se requiere de un gobierno corporativo que permita dejar claro de cara a la organización que ellos son responsables de la gestión y de la sostenibilidad de la organización, de su crecimiento y proyección. Generar una forma de trabajo permitirá establecer el escenario en el cual se sumarán otros socios en el futuro. Esto permitirá poner en valor el aporte de cada uno de los socios.

“Nunca hemos conversado sobre lo que queremos. Reflexionar. Conversar. Las reuniones son para tomar decisiones. Y es una reflexión que debiéramos hacer más seguido pero el socio fundador siente que no es necesario” (socio nuevo)

“De parte de los socios es extraño porque hay niveles distintos de involucramiento y de lo que yo siento que debe ser un socio. Estando el socio fundador por el momento creo que todo funciona igual” (socio nuevo)

La ausencia de un gobierno corporativo y la inminente salida del socio fundador son temas que aún preocupan solamente a los socios y se han mantenido

en ese círculo de discusión. La tensión ha aparecido en momentos de toma de decisiones relevantes para toda la organización.⁹

“Este cambio societario potente pero tendrá muchas pruebas de fuego de sustentabilidad de cómo este sistema se sigue auto reproduciendo exitosamente y adaptándose a nuevos contextos, innovando y cambiando, sobre todo es que en algún momento no estará el socio mayoritario y eso es crucial porque existen distintos temas, valoraciones, principios, subculturas que se complementan pero que son distintas donde él es quien lo une a todo y nos ha movido a valorarnos y querernos” (socio histórico)

II. Salida del socio fundador: La desinformación respecto del proceso de salida de los socios históricos genera temor y preocupación en todos los equipos, quienes también por falta de información siguen sintiendo que el peso de la organización, su sostenibilidad y proyección está en manos de ese socio solamente.

A nivel de socios se reconoce una tensión producto de la incertidumbre que genera la salida del socio fundador cuya única forma de gestión por el momento es la definición del gobierno corporativo así como de potenciales líderes de opinión que pudieran tomar su lugar en el largo plazo.

“Estoy siendo más selectivo, no es necesario que esté en todos los clientes, ellos mismo saben que no será así ahora ni para siempre. No aspiran a que yo esté siempre y la organización ha crecido y no es necesario, por tanto, para ella que yo esté siempre” (Socio fundador)

“Todos somos buenos profesionales, pero siempre terminan pensando que la responsabilidad es mía. Eso algo que sé que es así y que no es algo que voy a poder cambiar de un momento al otro, pero la idea es que eso vaya cambiando y mi responsabilidad vaya decreciendo y todos se vayan haciendo cargo de lo que pasa acá” (socio fundador)

“Tenemos que estar preparados para que los socios nuevos pesen tanto como pesa el socio mayoritario hoy en la sociedad, en el carisma, en el

⁹ Durante el año 2016 se realizó un cambio en la evaluación de desempeño de Comunica que contó con un diagnóstico externo que sacó a la luz éste y otros puntos. Las decisiones asociadas a los resultados de este proceso dio cuenta de la necesidad de un gobierno corporativo responsable, proceso que se espera realizar en 2017.

conocimiento y en el posicionamiento de Comunica como consultora. Especialmente porque todos sabemos mucho, tenemos experiencia y conocimiento para hacer el peso a los socios más antiguos pero es necesario que toda la organización lo sepa. Nos pasa hoy que sabemos poco lo que hacen otros equipos” (socio nuevo)

III. Unión entre socios: Se percibe como un grupo alejado, dispar, desigual y distante, por sobre todo. Se siente una falta de liderazgos secundarios para unir, convocar, dialogar y decidir en conjunto. Esto se ve potenciado por la percepción de rivalidad y celos respecto de lo que cada uno aporta, se involucra, participa y trabaja. Esto se potencia debido a que la libertad con la que cuentan les permite involucrarse en otros proyectos que los aleja de la oficina y los hace estar más ausente del trabajo que se está realizando.

“Falta conversar más con los socios. pedir apoyo y ayuda. Está pendiente un trabajo más colaborativo entre socios, de apoyo, de unión, de ser un cuerpo, entender cuál es el rol, estar construyéndolo, saber qué es ser hoy ser socio en Comunica, que ya no es lo mismo que antes, saber qué espera el grupo, estar menos en la gestión, asumirlo y declararlo. Es una construcción aún para toda la organización” (socio nuevo)

“Creo que los nuevos socios se merecían mucho ser socios, pero creo que esa decisión trajo otros problemas. Rivalidad, remuneraciones, celos, etcétera. Fueron poco precavidos en tener un colchón para esos cambios. Además de las rivalidades entre los socios porque siguen habiendo muchas diferencias entre lo que hace uno y otro. Unos socios siguen siendo hormiguitas trabajadores, en comparación con los otros que siento que tienen una mirada muy estratégica y menos estratégica” (jefe de proyecto)

IV. Comunicación interna transparente y atingente: El rumor es muy relevante en la cultura de Comunica, las decisiones son escasamente informadas y común es que las personas se enteren de las cosas por los rumores inter área.

“Tuve problemas con un cliente en que no funcionaron las cosas. Y salí de una reunión y al otro día ya no estaba en la cuenta. Una decisión que se tomó con cierta informalidad que no me parece. Es una informalidad que se ve muy marcada en el

canal rumor, que en Comunica es muy fuerte. Si la decisión estaba tomada debí conocerla mejor, de manera directa y no a través del rumor” (jefe de proyecto)

“Nos falta hacerlo más visible para todos la decisión societaria. Que se entienda bien. Especialmente los nuevos. Entregar más claridades. Tener conciencia de donde estamos, que todos sepamos donde estamos. Que se conozca el fundamento para tomar la decisión de SOTA porque eso refleja la manera en que nos relacionamos y trabajamos” (Socio histórico)

V. CONCLUSIONES

Comunica tiene todas las características para seguir siendo una gran organización. No solamente como consultora sino que como empresa para todas las personas que la integran, pueden crecer y desarrollarse en ella, así como continuar aportando valor a un espacio creativo y de aprendizaje relevante.

Pero para que ello ocurra es fundamental que el cambio societario no sea solamente un documento legal muy bien escrito, tiene que ser una estructura y forma de trabajo eficiente, ordenada, transparente y, por sobre todo, unida.

Una primera base positiva para lograrlo es que a través de las entrevistas pudimos ver que los entrevistados comparten los aspectos fundamentales de Comunica, con una organización en la mente cuyas bases son incorporadas por todos en sus constructos personales. En parte, esto puede explicar porque todos – con opiniones distintas, puntos de vista propios y profesiones diversas – comparten una ética laboral, una manera de hacer las cosas, de enfrentar los desafíos, los cambios y los aprendizajes.

Esta base creo que hace posible el construir un segundo piso donde los socios cuenten con elementos comunes de trabajo, una unión a partir de la manera de trabajar que permita mostrar un cuerpo de trabajo alineado y que permee a los Jefes de Grupo, de manera que el liderazgo de Comunica sea uno, en la manera de trabajar, colaborar y dialogar. La Gerencia General ha creado ya nuevos espacios para trabajar colaborativamente inter áreas, por tanto a partir de esas instancias es posible fortalecer una identidad organizacional que aúne, potencie el trabajo en equipo, el respeto y el valor mutuo del trabajo independiente de la tarea, del área, el jefe y del cargo.

El análisis de las entrevistas dan cuenta de las expectativas de los profesionales frente al cambio, expectativas que consideran a socios capaces de entender mejor a la organización. Esto implica, desde nuestro marco teórico, que sean capaces hacer consiente parte de su organización en la mente para así entender muchas de las cosas que suceden en la organización y probablemente trabajar de mejor manera en conjunto. Los enlaces y conexiones posibles respecto de lo que cada uno entiende por Comunica, les permitirá hacer mejores elecciones sobre cómo ejercer el rol de socio, beneficiando el ejercicio del rol de todos los integrantes del sistema en pos de cumplir sus objetivos de mejor manera.

Por otro lado, tomar conciencia, individual y en grupo, respecto de la organización les permitiría trabajar sobre lo que la organización “es” y no lo que “creen que es”, logrando planificar e idear de mejor manera los posibles cambios que puedan ser necesarios al interior del sistema y en su propio ejercicio del rol.

La vida del sistema tiene un mundo de elementos simbólicos, conscientes e inconscientes, proyecciones, significados e interpretaciones, que los socios deben considerar en su ejercicio del rol porque impacta la manera en que son valorados, reconocidos y respetados por el resto de la organización. Necesita por tanto el rol de socio claridad en el contexto en el cual le toca estar.

Esto es fundamental para el futuro de la estructura societaria porque es un espacio donde los profesionales aspirarán a estar, a ser parte. Pudimos ver por las entrevistas que hoy no es una aspiración. Es una alternativa que existe, pero no es un sueño compartido por los profesionales.

Para que ello ocurra es fundamental definir la relación que queremos que se construya entre el socio y la organización, por ello se hace necesario crear puentes que unan ambos elementos donde el ejercicio del rol dado dibuje el camino del rol tomado, como ya lo hace en parte la cultura organizacional respecto de la organización en la mente. De esta manera persona y sistema se verán beneficiados, serán un aporte al propio bienestar y especialmente, al propio desarrollo: con profesionales encaminados hacia ser socio, empoderados para -conociendo el rol del socio- querer tomarlo como una manera de valorarse y valorar a Comunica.

Asimismo, el carácter de la organización en la mente, donde se valora el cambio, el aprendizaje constante y las opiniones distintas, permiten hacer de Comunica un espacio donde cada socio puede aportar desde su vereda y los profesionales puedan desarrollarse sin tensiones, sin stress y sobre exigencia. Un espacio donde el rol dado no define un ejercicio rol único limitado, sino que la naturaleza de la organización permita el aporte individual, el ejercicio de persona en rol no como una amenaza a una manera de hacer las cosas capaz de generar envidia, desconfianza y competencia desleal; sino que como la manera de hacer las cosas para mantenerlas en el movimiento, una manera única y viable.

Para ello es crucial que la organización asuma el cambio organizacional que significa el cambio societario, tomando conciencia del rol y como éste debe contar con una serie de elementos definidos, compartidos y por sobre todo conocidos por toda la organización.

El análisis de las entrevistas nos permitió ver un grupo de socios valorados, con un ejercicio del rol construido desde lo personal (como algo positivo) pero con indefiniciones y libertades que debe ser transparentadas, comunicadas e informadas a todos.

Esta claridad no considera un rol dado de socio estático y único, sino que un rol que asuma la complementariedad que el ser socio tiene con el sistema, como se inflencias e impactan; y como la persona a su vez influye directamente en la manera en que ese rol de socio se ejercerá.

Y como el sistema cambia constantemente es fundamental entonces que la organización en su conjunto comprenda de manera profunda lo que significa el rol de socio dado el nuevo sistema societario, entender como ellos se relacionan con el resto de la organización, qué esperar y qué exigir de manera complementaria, mutua y recíproca. Esto permitirá entender que el rol de socio no es importante y fundamental en sí mismo de manera cerrada, sino que como parte de un sistema que impacta y lo impacta.

La meta por tanto debiera ser entender el rol y su contexto, de manera de definir la manera en que debe funcionar por el bien de todo el sistema; y para ello deben generarse oportunidades para que cada socio explore su rol y lo aclare, entienda las consecuencias que tiene para el sistema y su desempeño, reflexionar para buscar nuevas maneras de funcionar que permitan a su vez preparar así el camino para los nuevos socios y para los cambios que vienen (salida del socio fundador). Esto será fundamental ahora, antes del gran cambio, de manera que no se generen ansiedad en el sistema en ese momento, impactando el ejercicio del rol de los socios y de todas las personas, así como a los clientes.

Lograr que los socios comprendan su rol busca darles el espacio para hacer ejercicio de su autonomía, que sean capaces de administrarse a sí mismos, con responsabilidad y autoridad personal realizándolas tareas que sean necesarias para alcanzar la meta que se espera según los requerimientos cambiantes y dinámicos de la organización, por el bienestar propio y de todo los integrantes del sistema. Esto diluye el mandato de otros sobre el individuo y le da la posibilidad de creativamente y en virtud de sus recursos personales y su relación con el sistema, encontrar los mejores caminos para alcanzar los propósitos planteados. Definir su propio curso a seguir. Para ellos es fundamental que el socio tenga conciencia del sistema, de su organización en la mente, de los otros socios y de las personas que conforman el sistema, de manera de usar sus constructo interno mental y los principios reguladores externos de la mejor manera.

Lo anterior considera por tanto, tener en valor la experiencia, conocimientos y habilidades de los socios para lograr la tarea definida, de manera que sean capaces de construir sus propios patrones de conducta, con conciencia, para definir lo necesario y posible. Eso supone también que sea capaz de manejar sus propias ansiedades y las del sistema para lograr lo que es mejor para todos, supone llevar a la conciencia los conflictos y diferencias que pueden existir entre socios y encararlas porque ellas nacen de la existencia de distintas maneras de entender la organización, lo que se da de manera natural en cada uno al distorsionar elementos que no entiende, no sabe manejar o le son negativos. Esto es lo que hace que las relaciones entre los socios sean tan complejas y que estén alineados porque cada uno de ellos entiende la organización de manera distinta considerando sus experiencias, la manera en que llegaron a ser socios, el rol que tienen (Jefes de Grupo o no) y la manera en que cada uno ejerce su rol (con mayor o menor control sobre la tarea de otros, por ejemplo). Hacer conscientes esas diferencias puede permitir que como grupo trabajen desde su propia construcción del rol personal pero con un objetivo común que permita el bienestar de todo el sistema. En sintonía, para construir una visión y propósito compartido.

Estar en el rol de socio es sin duda un desafío personal para cada uno de ellos pero está determinado e influido por la dinámica del grupo de socios y por el sistema, y las consecuencias de no lograr estar alineados son tanto personales como sistémicos.

El nuevo sistema societario es un potencial enorme para el éxito de la Consultora no solamente en los negocios sino que también en el ambiente humano que construye con profesionales que ellos esperan “criar” para ser socios en el futuro y aportar valor a Comunica, que los socios tengan en su mente su ejercicio del rol y la interacción que se produce entre sus deseos personales y el objetivo de la organización. Identificar lo que existe allí, como interactúan puede permitir construir nuevas maneras de que todos en la organización ejerzan de mejor manera sus roles. Especialmente porque desde su posición de liderazgo, la manera en que motivan, comprometen y movilizan a todos hacia el propósito de la organización, en el marco de la cultura que existe, es su mayor desafío para lograr los objetivos de cada grupo y de todo el sistema en su globalidad.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña E., Sanfuentes M. (2009). Coaching: análisis del rol organizacional. En: Acuña E., Sanfuentes M. (Ed.), Coaching: Análisis del rol organizacional (pp. 25 – 53). Santiago: Editorial Universitaria.
- De Gooijer J. (2013). Diagnostico de culturas organizacionales: un enfoque psicoanalítico. En: Acuña E., Sanfuentes M. (Ed.), Métodos Sicoanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones (pp.195-218). Santiago: Editorial Universitaria, 2013.
- Hoggett P. (2013). Haciendo investigación psicosocial. En: Acuña E., Sanfuentes M. (Ed.), Métodos Sicoanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones (pp.59-80). Santiago: Editorial Universitaria, 2013.
- Hutton J., Bazalgette J., Reed B. (1997). Organization in the mind. Newman K, Dawson S (Ed.), Developing Organizational Consultancy. Londres: Routledge. Traducción disponible apuntes Curso Coaching: Consultoría de Roles Organizacionales.
- Krantz J, Maltz M (2009). Un marco para la consultoría del rol organizacional. En: Acuña E., Sanfuentes M. (Ed.), Coaching: Análisis del rol organizacional (pp. 101 – 126). Santiago: Editorial Universitaria.
- Gareth J. (2013). Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones. Editorial Paerson.
- Guilles A., Elsner R. (2007). Leaders in Transition. Karnac.
- Gibson, J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Ediciones Mc Graw Hill.
- Long S. (2009). Haciendo uso de roles biográficos en el análisis del rol organizacional. En: Acuña E., Sanfuentes M. (Ed.), Coaching: Análisis del rol organizacional (pp. 127 – 147). Santiago: Editorial Universitaria.
- Reed B., Balzagette J. (2009). Análisis de roles organizacionales en el Instituto Grubb de Estudios Conductuales: orígenes y desarrollo. En: Acuña E., Sanfuentes M. (Ed.), Coaching: Análisis del rol organizacional (pp. 55 – 79). Santiago: Editorial Universitaria.
- Rodríguez D.(1992). Diagnóstico Organizacional. Santiago: Ediciones UC.

- Rodríguez Darío (2002). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Santiago: Ediciones P. Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez D., Opazo M.(2007). Comunicaciones de la Organización. Santiago: Editorial Universidad Católica de Chile.
- Schein E. (1982). Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass Publishers.
- Tironi E (2011). Abierta, Gestión de Controversias y Justificaciones. Santiago: Uqbar Editores.
- Trice H., Beyer J. (1993). "The Cultures of Work Organizations". Englewood Cliffs publishers.
- Vega Zagier, R & Jarret, M. (2006). What is the difference and what makes the difference? A comparative study of psychodynamic and non-psychodynamic approaches to executive coaching.

VII. ANEXOS

A. Anexo 1: Pacto SOTA (extracto)

1. Los objetivos (en este orden):

- a) Preservar y profundizar modelo de negocios de Comunica, con autonomía de sus fundadores, basado entre otras cosas en la capacidad de incorporar, articular y retener profesionales talentosos.
- b) Darle sostenibilidad económica en el largo plazo una vez que sus fundadores se hayan retirado.
- c) Entregar a socios fundadores una retribución económica justa por su esfuerzo inicial.

2. ¿Cómo lograr esos 3 objetivos simultáneamente?

a) ¿Venta a empresa multinacional?: i) se asegura objetivo b) y c), ii) difícil sostener objetivo a), pues empresa compradora querrá implementar su propio modelo de negocios; iii) supone una exigencia de permanencia y adaptación de socios actuales por un período de tiempo no menor a 3 años, a lo que no estoy dispuesto.

iv) ofertas anteriores llegaron a ofrecer un alto precio/factor sobre 49% de la propiedad, pero la diferencia quedó condicionada a resultados 5 años siguientes, lo que de facto reducía el factor; v) no tenemos oferta sobre la mesa.

b) Creación de una sociedad con participación igualitaria entre los socios de TC y los ECH, los cuales serán llamados conjuntamente, en adelante, los Socios Históricos (SH). Ésta sociedad (SOTA) tendrá la finalidad de tomar el control de Comunica, comprando el 100% de la propiedad de Comunica de los SH y pagándolo gradualmente con una parte de las propias utilidades.

3. A juicio de TC y del Presidente de TASA, la fórmula b) es la única que permite alcanzar los 3 objetivos simultáneamente. Por lo mismo, se ha decidido llevarla adelante para ser

implementada apenas se culmine la preparación de los documentos jurídicos correspondientes, en los términos que se exponen en esta Minuta.

B. Anexo 2: Pauta Entrevistas

Parte 1: Historia profesional

- ¿Cuáles han sido tus principales estudios?
- ¿Cuáles han sido los hitos más importantes en tu historia laboral, principales tareas, funciones, responsabilidades, cargos y roles?
- ¿Qué rol desempeñaste en cada organización y que aprendiste de cada uno de ellos?
- ¿Cómo han sido los jefes que has tenido en tu vida profesional?
- ¿Cómo te defines como jefe?
- ¿Qué cambios importantes te ha tocado vivir en el ámbito laboral y en las organizaciones en las cuales has estado?
- ¿De qué manera esos cambios te han ayudado hoy a vivir el cambio de este nuevo rol?
- ¿De qué manera lo que has aprendido en tu vida profesional te ha ayudado a asumir tu rol hoy y los desafíos de ser socio? *(en aquellos casos que corresponde el rol de socio)*

Parte 2: Rol actual

- ¿Cuándo y como llegaste a la Consultora?
- ¿Cuál era tu rol en la Consultora cuando llegaste?
- ¿De qué manera ha cambiado, en cuanto a tareas, funciones, roles y responsabilidades?
- ¿Cómo describirías a la Consultora y sus socios cuando llegaste?
- ¿Cómo la ves hoy, que cosas han cambiado?
- ¿Cuál es tu rol hoy en la Consultora?
- ¿Cuál es tu relación con los distintos grupos y personas de la Consultora?
- ¿Cuál es tu experiencia de estar en el rol de jefe?
- ¿Crees que la incorporación de nuevos socios en la Consultora ha cambiado la manera de hacer las cosas, las relaciones, la toma de decisiones u otro proceso?

En aquellos casos que corresponde el rol de socio:

- ¿Cuál es tu experiencia como socio, crees que este rol ha cambiado, como lo veas tu antes de ser socio y como lo ves hoy que eres socio?
- ¿De qué manera ha cambiado tu mirada de la Consultora y del trabajo que se realiza ahora que eres socio?
- ¿Ha cambiado la manera en que trabajas en la Consultora ahora que eres socio, la relación con tu equipo y con el resto de la organización?

Parte 3: El sistema

- ¿Cómo describirías la cultura de la Consultora, sus valores, creencias y formas de trabajo para cumplir con su tarea primaria?
- ¿Crees que hubo cambios en la Consultora producto del cambio societario? ¿debió haber cambios?
- ¿Cómo has vivido y ves el cambio en la sociedad de la Consultora, la relación entre socios nuevos y antiguos?
- ¿Cómo crees que lo ha vivido la organización y, específicamente tu grupo directo de trabajo?
- ¿Cuál es tu percepción de la manera en que se gestionó el cambio societario?