

Quelas, Judith Soraya

El cambio organizacional a través de la transformación de la cultura en la empresa Toba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialista en Dirección Estratégica de Recursos
Humanos**

Directora: Rojas, Miriam Viviana

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**EL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA
CULTURA EN LA EMPRESA TOBA**

Autor: Judith Soraya Quelas

Tutora: Miriam Viviana Rojas

Febrero 2022

RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en apalancar un proceso de transformación organizacional para afianzar la cultura de la empresa Toba, radicada en Santiago del Estero, involucrando principalmente a las personas que trabajan en la organización, llevándolas a maximizar sus niveles de contribución, mediante el desarrollo de su liderazgo personal y aprendizaje continuo, para convertirlas en la principal ventaja competitiva del negocio.

Para ello, se fija como objetivo general, desarrollar un modelo o tablero de gestión del cambio para fortalecer la cultura organizacional y lograr crear valor a través de las personas.

Se presenta una propuesta de Modelo de gestión de cambio con sus respectivos objetivos e indicadores de control de gestión, con el fin de ejecutar mejoras en la comunicación, formación, liderazgo, satisfacción y control, para favorecer la aceleración del cambio y lograr un mejor desempeño laboral y un aprendizaje constante.

Gestionar el cambio en una organización no sólo consiste en entender la estrategia corporativa, sino también la psicología de las personas, que en definitiva, son las que hacen que los cambios sucedan. Y como no puede existir cambio organizacional sin un cambio individual, todos deben hacer gestión en su propia persona para generar el liderazgo personal, y de ésta manera, agregar valor en las organizaciones.

Palabras claves: cultura organizacional, modelo de gestión, ventaja competitiva, gestión del cambio, liderazgo estratégico, aprendizaje

ÍNDICE

Resumen.....	2
Introducción	4
Cap. I La importancia del Cambio Organizacional	7
I.1 Distintos conceptos de cambio organizacional.....	7
I.1.1 Fases o etapas para implementar el cambio.....	8
I.1.2 Modelos de gestión del cambio.....	10
I.2 La Gestión del cambio organizacional.....	16
I.2.1 Cultura organizacional y cambio	16
I.2.2 El rol del líder en los procesos de cambio.....	18
I.3 Cambio y Aprendizaje.....	19
I.3.1 Capacidad de aprendizaje.....	19
I.3.2 Aprendizaje continuo como ventaja competitiva.....	21
Cap. II La Empresa	22
II.1 Imagen Corporativa	22
II.2 Definición y relevamiento de Lineamientos Estratégicos	22
II.3 Análisis del Macroentorno (P.E.S.T.E.L.).....	30
Cap. III- Metodología.....	33
III.1- Técnicas de recolección de datos	33
III.1.1 Observación directa y análisis de documentación	33
III.1.2 Encuesta de tipo cerrada.....	34
III.1.3 Entrevista semiestructurada.....	34
III.2 Modelo metodológico propuesto.....	36
III.3 Diagnóstico integral de recursos humanos	38
Cap. IV Propuesta de Mejora, Objetivos e Indicadores	45
IV.1 Plan de Intervención	45
IV.2 Objetivos e Indicadores.....	55
IV.3 Diagrama de Gantt.....	56
Conclusiones	62
Bibliografía	64
Anexos.....	

INTRODUCCIÓN

El contexto de inestabilidad e incertidumbre en el que conviven las organizaciones, donde los mercados cada día son más dinámicos y los entornos internos y externos más indescifrables, conduce a la necesidad de desarrollar personas y organizaciones flexibles, mutantes e innovadoras, que puedan adaptarse mejor a las nuevas condiciones ambientales y obtener de ello ventajas competitivas.

El Cambio es un aspecto esencial para la creatividad e innovación en las organizaciones actuales, elabora y brinda nuevas prácticas y soluciones, pero para que éstas funcionen, es necesario que las personas también cambien. Como primer paso se requiere un cambio en el comportamiento individual para crear condiciones que posibiliten un cambio organizacional. Es aquí donde la cultura organizacional cobra importancia, ya que representa el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada una de las personas imprime en la empresa. La cultura no es permanente, ni rígida, sino que debe ir cambiando constantemente para adaptarse al entorno.

En la empresa Toba, la cultura está muy arraigada y existe cierta resistencia de algunos colaboradores para propiciar los cambios necesarios y una mentalidad de aprendizaje continuo que le permita afrontar las turbulencias actuales.

Se torna imprescindible diseñar un proceso para implementar el cambio en la cultura a través de nuevas políticas y prácticas de Recursos Humanos (RRHH), y el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para transitar este cambio, ya que son justamente las personas, las que llevan adelante la transformación y por medio de las cuales se busca generar valor en la empresa.

La autora, quien es propietaria de la empresa Toba, eligió este tema tan trascendente y actual ya que considera a sus recursos humanos, la principal ventaja competitiva del negocio, y dado que uno de los valores más importantes de la empresa es la excelencia en la atención al cliente, por ello, es clave el desarrollo de las personas para fortalecer la cultura organizacional.

Uno de los problemas que observa es que a pesar de que existen una Misión, Visión, Objetivos y Valores bien definidos desde la fundación de la empresa hace 30 años, los mismos no son conocidos por todos los colaboradores, aunque sí por los mandos medios. Hace algunos años, se realizaron talleres con una profesional de la Psicología para mejorar el clima laboral, y en esa oportunidad se comunicaron formalmente los lineamientos estratégicos a todo el personal, pero en los últimos dos años ingresó en la empresa mucha gente nueva que los desconoce (a pesar de que en el período de Inducción se les entrega un folleto con los mismos).

Los colaboradores no toman conciencia de su participación trascendental para el logro de los objetivos y de la estrategia, Otro problema, es que, en Toba, la cultura está muy arraigada y existe cierta resistencia por parte de algunos colaboradores de muchos años de antigüedad, para aceptar cambios necesarios y demostrar una mentalidad de aprendizaje que le permita a la empresa afrontar las turbulencias del entorno.

Por todo lo expresado, se torna imprescindible diseñar un proceso que permita transformar la cultura organizacional a través de nuevas políticas y prácticas de RRHH, para generar actitudes, percepciones, expectativas, mentalidades, habilidades y resultados que permitan lograr un desempeño organizacional mejorado, ya que son justamente las personas, las que llevan adelante la transformación, y por medio de las cuales, se busca generar valor en la empresa.

La pregunta que se busca responder es: ¿Cómo un proceso formal de cambio a través de la gestión de RRHH puede agregar valor a la empresa Toba?

Para ello se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Desarrollar un Modelo o tablero de gestión del cambio para fortalecer la cultura organizacional y lograr crear valor a través de las personas.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar las herramientas disponibles para propiciar la gestión del cambio.

Identificar a los verdaderos líderes de la organización para conformar un equipo de trabajo interdisciplinario para gestionar el cambio que cuenten con las habilidades necesarias para ser agentes del cambio.

Rediseñar aspectos referidos a la alineación cultural a través de la formulación de valores sobre los que se construirá la visión para definir la estrategia.

Generar un plan de comunicación interna sobre la misión, visión y objetivos que involucre a todos los colaboradores de la organización.

Definir un plan o programa de capacitación para el desarrollo de nuevas habilidades y competencias en los colaboradores para propiciar el cambio.

Especificar indicadores que permitan evaluación y control estratégico del cambio.

Este trabajo final está dirigido y tiene como objetivo fundamental, intervenir en la empresa Toba mediante un diagnóstico de la cultura organizacional que prevalece en la

compañía, analizar los datos y generar una propuesta de intervención asociada a un modelo de gestión del cambio que permita transformar y fortalecer dicha cultura, mediante la innovación y la creatividad.

En el *Capítulo I*, se presenta el marco teórico en el que se basa este trabajo, donde se hace resaltar la importancia de adoptar el aprendizaje continuo en las empresas para poder afrontar los cambios incesantes del entorno, perdurar en el tiempo y ser cada día más rentables y competitivas.

La tendencia de las empresas a ser más orgánicas y sociales, haciendo énfasis en lo humano, donde los cambios que perduran son los iniciados internamente, buscando incrementar el potencial de cada persona que trabaja en la organización, construyendo su liderazgo personal, desarrollando en ellas nuevos comportamientos, percepciones, habilidades, expectativas, aptitudes y resultados, alineándolas con la estrategia de la organización, permitiéndoles participar de las decisiones y mejorando su nivel de satisfacción. Sólo así, se podrá crear valor en las empresas, a través de la gente.

En el *Capítulo II*, se hace referencia a la empresa, su historia, sus creencias, lineamientos y visiones estratégicas, sus costumbres, ideales, el diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los grupos de interés que habitan en ella, el análisis P.E.S.T.E.L. del macro entorno, las necesidades de mejora observables y las conclusiones diagnósticas que definirán la propuesta de intervención en el capítulo final.

En el *Capítulo III*, se detalla el marco metodológico usado, las técnicas de recolección de datos, su procesamiento y análisis y el modelo de gestión de cambio propuesto como plan de acción para alcanzar los objetivos planteados en el trabajo. También en este capítulo, se efectúa un proceso de intervención y análisis mediante el diagnóstico de la gestión del área de recursos humanos, que permitirá descubrir las variables que se deben fortalecer, y, en base a ello, implementar las mejoras necesarias en el área.

En el *Capítulo IV*, se presenta el plan de acción a seguir según el modelo propuesto, se establecen las actividades a desarrollar por fase y el cronograma de aplicación y desarrollo de las mismas. También se determinan los objetivos, indicadores de gestión y control de cada etapa del proyecto, y por último los resultados del trabajo.

Finalmente se realiza una Conclusión. Además se presentan los Anexos con información detallada y explicativa de distintos momentos del proceso.

CAPÍTULO I - LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

I.1 Distintos conceptos de cambio organizacional

El Cambio organizacional puede definirse como las variaciones o transiciones que sufren las organizaciones, que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional, es decir, la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Actualmente se habla mucho sobre las causas, consecuencias y mejores procedimientos para llevar a cabo el cambio organizacional, pero al ser éste el que determina el día a día de una organización, su curso de acción y perdurabilidad en el tiempo, son temas de máxima relevancia que ameritan un estudio de mayor profundidad.

Aunque en los últimos años se ha dedicado mucho interés en estudiar las motivaciones del cambio organizacional, la visión del mismo ha venido sufriendo una metamorfosis paulatina que ha transitado, en primera instancia, desde concepciones macro que ubican al contexto social como fuente determinante del comportamiento organizacional hasta arribar a concepciones a micro nivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de dinámicas internas que se alojan en las organizaciones. También se ha observado un desplazamiento en cuanto a la unidad de análisis utilizada, ya que mientras en las primeras aportaciones la atención se centra sobre sectores institucionales, en tiempos más recientes el énfasis se ha centrado en la organización individual. “Los cambios que hacen hincapié en las personas y la organización como un todo son más profundos y eficaces”. (Chiavenato, 2009; 428).

Así, por ejemplo, Hitt, Black & Porter (2006), establecen que el cambio organizacional no sólo supone el análisis de la estrategia, estructura o procesos, sino que debe darse a un nivel más personal, mediante el desarrollo de habilidades que permitan anticipar, responder con rapidez y manejar los cambios.

Un aporte sustancial es el realizado por los autores Franklin y Krieger (2012), quienes resaltan que cualquier proceso de cambio implica el desarrollo de una motivación poderosa que haga surgir en los individuos la necesidad de cambiar sus valores, actitudes y conductas, para que decidan dejar atrás lo aprendido y estén abiertos al aprendizaje de nuevas prácticas y costumbres.

Continuando con la misma línea de pensamiento, Kane (2008) señala que el cambio organizacional se caracteriza justamente por dejar atrás viejas prácticas, procesos y mentalidades para orientarse hacia los nuevos. Crea oportunidades colectivas e individuales

de aprendizaje, aumenta el compromiso y el interés de los empleados en el trabajo, y con ello, mejora su productividad, su satisfacción y su autoestima. Esto supone la importancia de cambiar la manera de pensar para lograr sostener el cambio a lo largo del tiempo. Senge (2000) en *La danza del Cambio*, sostiene que se torna fundamental promover nuevos valores, nuevas maneras de hacer las cosas y nuevas conductas que sirvan de terreno fértil para un cambio cultural.

En el mismo sentido, Rojas destaca que no es suficiente adaptarse a los cambios, sino por el contrario, hay que generarlos con nuevos hábitos, actitudes y conductas individuales, desarrollando liderazgo personal, lo que coincide con lo establecido por Senge, en que no hay cambio organizacional, sin cambio individual.

Según Chiavenato (2009), muchas veces los proyectos de cambio organizacionales no funcionan porque se dirigen a cambios en el trabajo, en la estructura, etc., cuando lo primero y más importante es cambiar las actitudes y comportamientos individuales de la gente, como punto de partida para el cambio del comportamiento organizacional.

i.1.1 Fases y etapas para implementar el cambio

Esta transición gradual, de acuerdo a lo sostenido por Franklin & Krieger (2012), atraviesa distintas fases como ser el tomar conciencia de la necesidad del cambio, el deseo de participar y de apoyar el mismo, el conocimiento de cómo implementarlo, la obtención de las habilidades y comportamientos requeridos para impulsarlo y el refuerzo permanente para mantenerlo. Sólo a través de este camino, se darán las condiciones básicas que posibiliten el cambio organizacional.

Los procesos de cambio suelen tener su origen en un planeamiento estratégico cuyo objetivo es subsanar debilidades y aumentar fortalezas en el ambiente interno, así como detectar amenazas y oportunidades en el ambiente externo (Franklin & Krieger, 2012) y, en términos generales, consiste en las siguientes etapas:

- Percepción de la necesidad de cambio
- Diagnóstico y búsqueda de soluciones para los problemas planteados
- Determinación de técnicas de intervención
- Selección de personas con poder para introducir el cambio
- Implementación del cambio
- Institucionalización o capitalización del cambio

<i>Etapas</i>	<i>Problemas posibles</i>	El cambio aborta. Fin del proceso	Reajustar el proceso produciendo las correcciones necesarias. El cambio continúa
<i>Percepción de la necesidad de cambio</i>	Mala percepción del entorno.		
<i>Realización del diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados</i>	Mal diagnóstico. Escaso desarrollo de soluciones alternativas. Falta de creatividad.		
<i>Selección de la(s) técnica(s) de intervención</i>	Fundamentalismo metodológico. Rigidez en los modelos. Recurrencia a soluciones estandarizadas o enlatadas.		
<i>Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio</i>	Falta de apoyo suficiente para introducir los cambios. Pérdida de apoyos. Retiro de aliados. Formación de coaliciones desfavorables.		
<i>Implementación del cambio</i>	Fallas de motivación. Mala presentación del tema. Fallas de comunicación. Falta de participación. Resistencia. Excesiva lentitud o rapidez. Falta de recursos. Conducción débil, falta de liderazgo para el cambio. Falta de decisión. Falta de definición. Dificultades con el entorno.		
<i>Planificación sistemática de la implementación del cambio</i>	Cambio mal planeado. Errores de diseño, de etapas o de tiempos.		
<i>Institucionalización del cambio</i>	Falla al intentar dar forma institucional al cambio. Falta de continuidad. Falla por falta de seguimiento. El proyecto se desvía de sus objetivos.		

Figura 1. Etapas para implementar el cambio

Fuente: Adaptado de Franklin & Krieger 2012; p.508

I.1.2 Modelos de gestión del cambio

Distintos autores a lo largo de los años, plantearon modelos para llevar adelante dicho proceso de cambio organizacional. El psicólogo Kurt Lewin (1951), presentó una explicación de la forma de instrumentar un cambio en la que intervienen dos conceptos bien definidos: una situación inicial indeseada de la que se quiere salir y una situación objetivo futura que se juzga como más ventajosa (Robbins y Couter, 2003; Robbins & Judge, 2009). El tercer concepto, mucho más complicado y confuso, es la transición entre una y otra.

Este proceso consistía en:

Descongelar el status quo (estado de equilibrio). Significa dejar atrás las creencias, viejos patrones y hábitos que la gente que trabaja en la organización ha venido arraigando hasta el momento, reconocer que lo que en su momento fue correcto y conveniente, puede que no lo sea en el futuro. Esto puede lograrse aumentando las fuerzas propulsoras del cambio, que son los problemas o las oportunidades que proporcionan motivación para realizar los cambios, o bien disminuir las fuerzas restrictivas (oposición y resistencia), que son las diversas barreras contra el cambio, que obstaculizan el movimiento del equilibrio existente, como ser la falta de habilidades necesarias por parte de los empleados, el desconocimiento, la inseguridad, la carencia de recursos o la resistencia de los directivos de mando medio, etc. Lo importante es que las fuerzas que promuevan el cambio sean internas.

Esta etapa de descongelamiento se da a través del diagnóstico y es importante que se inicie mediante proceso de sensibilización para que cada individuo reconozca la necesidad de cambio.

De acuerdo a lo dicho por Hitt, Black & Porter (2006), existen tres fuerzas que pueden evitar que inicie esta etapa. La primera sería que lo más probable es que lo que necesite ser cambiado exista porque seguramente funcionó en el pasado. Segunda, no se suele ver la necesidad de cambio ya que habitualmente, se le resta importancia a los errores actuales, para que no pesen más que los éxitos pasados. Y tercera, las personas muestran una resistencia natural contra las presiones del cambio, para mantener el equilibrio y continuar con sus hábitos, que son los que los llevan a hacer las mismas cosas una y otra vez y a aferrarse a lo que valoran y temen perder.

Mover: significa cambiar o desarrollar nuevas conductas, actitudes, valores y comportamientos de las personas dentro de la organización, y a menudo implica rediseñar la estructura organizacional. Esta etapa se lleva adelante mediante el desarrollo y la

capacitación del personal, la definición de nuevas estrategias de trabajo y demás cuestiones que permitan mejorar la forma en que se venía trabajando y crear nuevos hábitos.

Hitt, Black & Porter sostienen que, aunque las personas reconozcan la necesidad de cambiar, no puedan hacerlo debido a la incertidumbre que generan los cambios, y al hecho de no tener idea clara respecto de hacia dónde deberían dirigirse o qué deberían hacer.

También puede surgir incertidumbre sobre el resultado del cambio, no tener la seguridad de lo que sucederá si cambian, de recibir respuestas confusas sobre el resultado o, incluso, sentir cierta duda sobre lo que requieren para lograr el cambio, si cuentan con las capacidades y competencias para cambiar.

De acuerdo a lo dicho por Kotter en *“Acelerar” (2015)*, dos de los factores que retrasan la agilidad y la ejecución de la estrategia y por los que la gente se resiste a los cambios son la autocomplacencia, que provoca que las personas sientan que no necesitan incorporar nada nuevo; y la falta de compromiso, que, al ser insuficiente, lleva a que no acepten decisiones o resoluciones enviadas desde la gerencia, aunque en el fondo, crean que necesitan incorporar cambios.

Para ponerse en movimiento, se requiere tener una idea clara acerca del cambio, saber hacia dónde se dirige, creer en sus beneficios y asegurarse de que quienes necesitan realizar el cambio, cuenten con los medios y las competencias requeridos para llevarlo a cabo.

Recongelar: significa consolidar las mejoras, reforzar los cambios logrados para no volver a la situación inicial, supervisar el cambio para observar si está generando los resultados deseados. Arraigar los nuevos comportamientos, capitalizar la nueva cultura, congelando a la organización en su nuevo estado de equilibrio al balancear las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Una vez que las personas comienzan a moverse, se vuelve imprescindible reforzar el cambio, proporcionándoles los primeros beneficios o utilidades, conduciéndolas hasta que alcancen el nivel de competencia necesario para hacer las cosas bien, y sobre todo brindándoles información sobre su progreso, tanto individual como grupalmente (*feedback*). De esta manera, la gente avanza y el proceso de recongelar no se detiene.

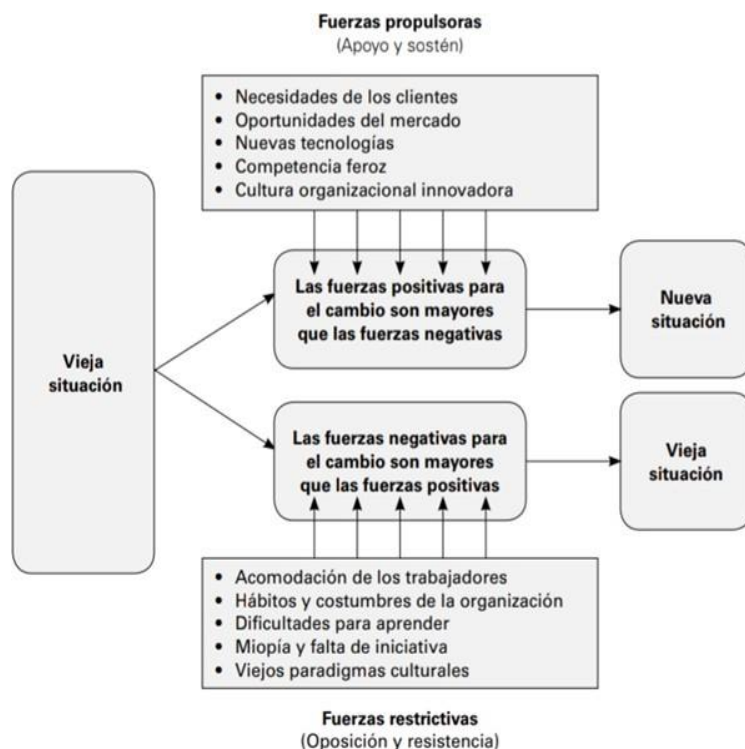


Figura 2. Las fuerzas positivas y negativas en el proceso de cambio

Fuente: Adaptado de Chiavenatto, 2009; p. 412

También Jhon P. Kotter (1996), presentó su proceso de ocho pasos hacia el cambio en su obra *“Liderando el Cambio” (Leading Change)* publicado en 1997.

El Modelo de Kotter (que es el que la autora utilizó para desarrollar el proceso de cambio en la empresa Toba), es una herramienta de mejora continua que cualquier organización puede emplear para adaptarse de forma eficiente a las transformaciones y garantizar de esta forma su permanencia o estabilidad en el mercado actual.

En *“Acelerar”*, Kotter (2015) explica los ocho pasos o aceleradores para el cambio:

1- Crear una sensación de urgencia alrededor de una gran oportunidad. Se refiere a crear un sentido de apremio entre la mayor cantidad posible de personas, que logre motivarlas para hacer algo “a fin de impulsar a la organización hacia una oportunidad estratégica grande” (Kotter, 2015, p. 128). Una gran oportunidad (como ser la captación de nuevos mercados, acciones de la competencia, avances tecnológicos, una crisis o el lanzamiento de nuevos productos), que, de aprovecharse con rapidez, produciría resultados ventajosos, como ser, un aumento en la rentabilidad, o el cumplimiento de la misión, o la capacidad para innovar, etc.

La declaración de la oportunidad debería ser fácil de comprender por todas las personas que trabajan en la organización, llamativa o emocionalmente

cautivadora, memorable, entusiasta y, sobre todo, estar alineada a los planes estratégicos de la organización, de lo contrario, con el tiempo, crearía tensiones y malestar. La clave para lograr esto, es contar con objetivos claros y lograr comunicar la oportunidad de tal manera que capte la atención de las personas y las incite a abrir la mente, lo cual se logra despertando su emoción y conectándolas con aquellas cosas que son importantes para ellas. Para lograr todo esto, Kotter afirma que no hay nada más poderoso que ser el ejemplo de la urgencia, es decir, hablar con pasión y autenticidad de los desafíos o iniciativas estratégicas en todos los rincones de la organización, con todas las personas y en todo momento y oportunidad. La clave es ser constantes, solo así se creará un real sentido de urgencia, que venza cualquier resistencia natural ante los cambios.

2- Formar una poderosa coalición. Según Kotter, se trata de identificar a los verdaderos líderes de la organización, personas de todos los niveles que quieran comprometerse y colaborar con los retos estratégicos, dispuestos a convertirse en verdaderos agentes del cambio, ansiosos por liderar y ayudar a otros a hacer lo mismo para acelerar el movimiento.

3- Crear la visión para el cambio centrada en valores. Una vez formada la coalición orientadora, Kotter aconseja como primera medida, definir o desarrollar una visión de cambio y las iniciativas estratégicas para lograrla y así aprovechar la gran oportunidad. Esto tiene fundamento en que cuanto mayor claridad exista sobre dónde se debe llegar, es mejor. Por ello la visión debe ser clara, tangible y debe demostrar los beneficios del cambio, ya que la gente colabora más cuando comprende que el cambio beneficia.

4- Comunicar la visión para atraer voluntarios. La idea es impregnar la visión constantemente y de forma clara y precisa en toda la organización, valiéndose de cualquier medio como, por ejemplo, capacitaciones, conversaciones, reuniones y otras herramientas de comunicación como envío de correos electrónicos, carteles explicativos, etc.; de manera tal que permita “lograr que un gran número de personas accedan a involucrarse en la acción” (Kotter, 2015, p. 44).

En esta etapa es fundamental asegurar que todos los miembros de la organización conozcan la visión y sean partícipes de ella. Por lo tanto, se debe facilitar procesos de feedback para recibir inquietudes que puedan surgir y despejar dudas, siendo esto determinante para dar seguridad a la gente.

Kotter asegura que la información vital debe fluir en todos los niveles organizativos, lo que traerá como consecuencia la toma de decisiones más

sensatas, el surgimiento de ideas innovadoras y la disminución de la improvisación. El resultado será una gran cantidad de personas deseosas de ayudar y queriendo ser protagonistas del cambio (Kotter, 2015).

5- Eliminar obstáculos o barreras. Al decir de Kotter (2015), significa permitir la acción o el movimiento para hacer realidad las iniciativas estratégicas identificando y eliminando los obstáculos o barreras que las frenan o reprimen. Con esto se logra una mayor celeridad en intervenciones inteligentes basadas en información de calidad, donde la gente se expresa, se comunica, piensa y experimenta con agilidad.

El objetivo es minimizar las resistencias al identificar a las personas reticentes al cambio ayudándolas en su transición. A la par de reconocer y premiar a las que estén implicadas y comprometidas con el proceso de cambio, entre otras cosas, concediéndoles autoridad.

6- Asegurar éxitos a corto plazo. La idea es que cada objetivo sea alcanzado con éxito, hacer visibles desde el primer momento los triunfos que se van alcanzando y celebrarlos abiertamente, ya que esto, además de tener un gran impacto psicológico, brinda credibilidad y promueve la cooperación. Al visualizar lo que podría lograrse, la gente se vuelve proactiva e incansable, y no se deja abatir por los obstáculos.

Es crucial compartir elogios, dar reconocimiento y recompensas a todas las personas comprometidas que colaboran en el cumplimiento de los objetivos y crear metas a corto plazo para motivarlas.

7- Sostener la aceleración. Analizar lo que fue bien y lo que hay que mejorar y reforzar. Utilizar sistemas de mejora continua para estabilizar el cambio. Reconocer las iniciativas secundarias que, aunque en sí mismas no sean sustanciales, sirven para alcanzar muchos triunfos (Kotter, 2015). Focalizar la energía en la consecución de nuevas oportunidades y retos, fijar objetivos cada vez más ambiciosos. Contratar, desarrollar y promover a personas capaces de poner en práctica la visión del cambio.

8- Instituir el cambio. Arraigar las nuevas prácticas, perspectivas y triunfos en la cultura de la organización de manera que el cambio forme parte operativa de la empresa, y los viejos patrones queden atrás. Esto se logra mediante capacitación y continuidad, con la implementación de programas de desarrollo de líderes, y también promoviendo la selección de nuevas incorporaciones con perfiles

facilitadores del cambio. La meta es que los nuevos comportamientos arraiguen en forma de normas sociales y valores justos.

Esto se logra también reconociendo constantemente la colaboración de las personas claves en el proceso de cambio, estimulándolas y apoyándolas, haciendo uso de recompensas contingentes del desempeño, demostrando al personal que los nuevos acercamientos, conductas y procederes han colaborado a potenciar los resultados organizacionales.



Figura 3. Los ocho aceleradores del cambio

Fuente: Adaptado de Kotter, 2015; p. 41

Este modelo de gestión propuesto por Kotter, ayuda a los administradores a identificar la forma de gestionar los cambios organizacionales de manera efectiva, modificando hábitos individuales o normas grupales demasiado arraigadas y alterando la forma de trabajar de la gente en pos de “reaccionar con suficiente rapidez ante los retos estratégicos, a fin de poder aprovechar las oportunidades” (2015; p.9), y mantenerse a la delantera en una era de cambios tumultuosos e incertidumbres crecientes” (p.10).

I.2 La gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio es una estrategia organizacional o nuevo comportamiento que permite a las organizaciones llevar adelante con éxito los procesos de cambio. Significa cambiar positivamente la conducta de las personas para lograr un desempeño organizacional mejorado, mediante el aprendizaje continuo y permanente, y de esta manera agregar valor a la organización.

Una adecuada gestión del cambio aumenta considerablemente las probabilidades de éxito, ya que ayuda a experimentar la transición de las personas impactadas por un cambio mediante la utilización de herramientas para contenerlas, disminuir las barreras y dotarlas de conocimientos y/o habilidades.

Un proceso de cambio se llevará a cabo de manera más eficiente si todas las personas involucradas en él están comprometidas, ya que es una realidad que el cambio sucede a través de las personas y para que éstas sean consideradas es necesario conocer sus valores, hábitos, creencias y comportamientos.

El primer paso para implementar cambios será lograr que las personas visualicen la nueva realidad y se convenzan de la necesidad de cambiar, luego que internalicen las nuevas prácticas y comportamientos, y por último, que se involucren voluntariamente en el logro del objetivo.

I.2.1 Cultura organizacional y cambio

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y normas que los miembros de una organización tienen en común. Toda organización crea su propia cultura y refleja de forma distinta estas normas y valores, la forma de hacer las cosas, la historia de las luchas internas y externas, los símbolos, el clima interno, la clase de gente que atrae, sus costumbres y rituales, el entorno físico, las formas de comunicación e interacciones entre sus pares y el tipo de autoridad que se ejerce.

Por ello se torna fundamental que en todo proceso de transformación no se subestime este aspecto tan coyuntural y determinante como es la cultura, ya que, si no hay una visión compartida, nunca surgirá una motivación lo suficientemente fuerte que movilice a sus miembros a querer cambiar. Al respecto, Schein (1982) aseguraba que las personas no aceptarían aprender nuevos conceptos u obtener nueva información, a menos que exista una motivación real para cambiar.

Al ser los valores en una organización la esencia de su cultura, una forma para implementar cambios es comenzar por cambiar los mismos, y esto se torna sumamente

difícil, ya que dichos valores representan los principios que guían la conducta de las personas que trabajan en la organización, aquello en lo que creen y que los caracteriza.

Si se considera que un proceso de cambio altera los valores y normas ya arraigados y obliga a la gente a cambiar lo que hacen y la forma en cómo lo hacen, es inevitable que traiga consigo cierto grado de resistencia, sobre todo por el miedo a lo desconocido, ya que las personas necesitan sentirse seguras y conocer la razón de los cambios (Franklin-Krieger, 2012).

Robbins & Judge (2012), sugieren distintas tácticas muy útiles para ser usadas por los agentes de cambio (que son los responsables del manejo de las actividades de cambio en las organizaciones) para vencer resistencias.

Comunicación: Los autores sostienen que se reducen mucho las resistencias cuando la gente entiende la lógica del cambio. Por ello es tan importante capacitar a los líderes para que adquieran habilidades comunicacionales, ya que ellos serán los medios para lograr la transformación.

Participación: Ya que difícilmente los individuos se resistan a aceptar un cambio en el que hayan participado activamente.

Tener apoyo y compromiso: Los agentes de cambio pueden brindar sostén a la hora de vencer resistencias, ya sea mediante apoyo emocional o capacitando a la gente en la adquisición de nuevas habilidades o aptitudes.

Justicia y Equidad: Asegurar que los cambios se implementarán en forma consistente y justa para los interesados.

Cooptación: Busca obtener el apoyo de los líderes otorgándoles papeles claves a la hora de decidir los cambios, para comprometerlos y de esta forma obtener su respaldo.

Elegir a las personas que se abran al cambio: Seleccionar personas de naturaleza positiva, dispuestas a correr riesgos y de comportamiento flexible y abierto.

Coerción: Aplicación de la fuerza o amenaza como último recurso cuando no funciona lo anterior.

Todas estas herramientas y otras deben ser utilizadas por el agente de cambio en su rol de comunicador y motivador, a la hora de trascender las barreras de las resistencias que surgen cuando las personas no creen o no sienten la necesidad o urgencia de cambio.

El análisis del campo de fuerzas propuesto por Kurt Lewin (1982), es una alternativa “para determinar cuáles fuerzas impulsan un cambio establecido, y cuáles se resisten a él” (Franklin-Krieger, 2012, p 517). Dicho autor asevera que siempre antes de implementar un cambio, es menester identificar las fuerzas que lo estimulan, así como las que advierten resistencia, para, de esta manera, promulgar y fortalecer las primeras, y disminuir o eliminar

las segundas. El resultado es llegar a un balance óptimo que favorezca la activación del cambio.

Existen distintos motivos por los cuales la cultura organizacional debe cambiar. Puede ser cuando se carece de lineamientos estratégicos como ser misión, visión, objetivos y valores compartidos, o de un plan estratégico; puede ser que la organización esté en crisis, o que existan cambios turbulentos en su entorno, o porque actúe en medios altamente competitivos. También puede que sea por la existencia de conflictos entre las subculturas que conviven en la organización. Para impulsar el cambio necesario, es fundamental determinar qué es lo que acontece, y a partir de ahí, vislumbrar una visión compartida e identificar las acciones necesarias para el cambio.

Cambiar la cultura representa una meta muy significativa, aunque difícil, para los cambios fundamentales. (Hitt, Black & Porter, 2006, p. 614)

1.2.2 El rol del líder en los procesos de cambio

Kotter plantea la importancia del liderazgo como motor de la transformación mediante intervenciones efectivas, pensamiento estratégico y articulación de la estrategia. “La clave para crear y sostener la clase de organización triunfadora del siglo veintiuno es el liderazgo, no solamente en la cumbre de la jerarquía, sino en todos los niveles de la empresa” (Kotter 2004; 110). Aunque, también es cierto que para que los cambios sean significativos, es fundamental que sean impulsados por la alta dirección, la cual necesariamente debe estar involucrada y ser parte de estos cambios (Peter Senge, 2000).

Un aporte sustancial es el realizado por Miriam Rojas (2015) que remarca que el desafío actual de los especialistas de Recursos Humanos es actuar con poder de intervención y lograr la alineación estratégica y entendimiento para crear valor a través de las personas, generando liderazgo personal, desarrollando capacidades básicas de aprendizaje que les permitan sostener el cambio en el tiempo. “El cambio exige el desarrollo de las personas” (Chiavenato, 2009, p. 435).

El liderazgo es el motor de la transformación, el punto de apalancamiento del cambio. Sin líderes no hay forma de llevar adelante un proceso de cambio, ya que son los que articulan la estrategia, y la estrategia es la herramienta que proporciona a la organización la ventaja competitiva, ya que fija la misión, visión y objetivos corporativos, por lo tanto, es fundamental para lograr el cambio deseado y duradero.

Otro punto importante que aborda Rojas es que el cambio y la transformación deben lograr mejorar la calidad de vida de las personas, por lo que se vuelve imprescindible

desarrollar líderes transformadores con espíritu colaborativo y perfil basado en valores, que profesionalice y humanice a las organizaciones.

De cada uno de estos valores nombrados anteriormente, se definen competencias requeridas para la gestión del propio talento y desarrollo del líder, como propulsor del modelo de gestión que guiará la transformación organizacional.

Uno de los valores más importantes que debe compartir el líder que promueve el cambio es el protagonismo, y las competencias requeridas serían las de liderar desde el ejemplo, ser referente, tener habilidades comunicacionales y pensamiento estratégico. Ser un buen comunicador resulta esencial para ser un líder eficaz. Otro valor fundamental es la alineación estratégica, o sea que debe liderar desde el enfoque estratégico, con dominio técnico y conocimientos complementarios (para lograr la alineación de la gestión de recursos humanos con la estrategia de la organización). El tercero es la transformación, para la cual precisa tener la capacidad de liderar desde la generación de valor a través de la gente, el pensamiento sistémico y la alineación cultural. Estos valores y las competencias determinadas, son los requeridos para la gestión del propio talento y desarrollo del líder, como propulsor del modelo de gestión que guiará el rumbo organizacional.

Rojas también menciona, que se torna imprescindible comenzar a trabajar por el perfil del responsable de la gestión de recursos humanos para lograr esta transformación social de las empresas, donde lo humano adquiere relevancia y se convierte en fuente de ventaja competitiva, donde el desafío será cambiar el ADN de las organizaciones, combinando la tecnología y la humanidad. Esto se logrará trabajando propósito (bienestar, sentido de pertenencia), potencial (desarrollo, gestión del conocimiento, *reskilling*, trabajar súper equipos) y perspectiva (compensación con enfoque más humano, ética y futuro en el trabajo).

I.3 Cambio y aprendizaje

I.3.1 Capacidad de aprendizaje

Peter Senge (2000) enumera los elementos esenciales del aprendizaje organizacional como ser el tener una visión compartida convincente, un pensamiento sistémico, aprendizaje en equipo y nuevos modelos mentales.

Rojas afirma que, mediante el aprendizaje, las organizaciones adquieren la capacidad continua para adaptarse rápidamente a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, lo que les permite perdurar en el tiempo. Y al decir de

Senge, para todo cambio se necesita aprendizaje, o sea nuevas formas de trabajar y conocer el entorno para mejorar internamente.

A su vez, Senge (2000) sostiene que la mayoría de las iniciativas de cambio fracasan por la ausencia de capacidades de aprendizaje, lo que impide impulsar el crecimiento sostenido. Ante todo, es preciso cambiar la manera de pensar y de percibir las cosas, para lograr sostener el cambio.

Robbins & Judge (2009), definen dos formas o enfoques para crear una cultura para el cambio: estimular una cultura innovadora y crear una organización que aprende.

Senge (1992), habla sobre la era del aprendizaje organizacional, de las organizaciones que aprenden a través de las personas, las cuales dejan atrás viejas formas de pensar y de hacer las cosas, aprenden a comunicarse entre sí, y también la manera en que se basa su trabajo, elaboran una visión con la que todos se identifican y trabajan en forma conjunta para alcanzar esa visión (Robbins & Judge, 2009). Estas organizaciones desarrollan una capacidad continua para adaptarse y cambiar, lo que se convierte en su principal ventaja competitiva.

Senge también afirma que el aprendizaje es un proceso que conduce a la creatividad y a la innovación, dos piedras maestras que dependen en gran medida, de una cultura organizacional sumamente abierta y participativa, que privilegia a las personas (Chiavenato, 2009).” Al igual que Senge, Lewin resalta que la innovación es la fuerza motora si una empresa quiere crecer y liderar, y que la misma se alcanza manteniendo una mente explorativa, un pensamiento abierto, teniendo tolerancia ante el fracaso, celebrando los errores, interactuando en la diversidad y aprendiendo a manejar la ansiedad.

Kotter resalta que “para innovar, es preciso correr riesgos y contar con personas dispuestas a pensar diferente” (2015, p. 27). Es necesario que las personas que trabajan en la organización tengan la confianza para tomar iniciativas propias, que puedan escoger y actuar, trabajar con otros por un propósito común y sentir que lo que hacen, es importante. De esta forma, dándole un “mayor significado y propósito a los esfuerzos de la gente, serán posibles cosas asombrosas” (2015, p. 38). La clave está en el liderazgo, que genera que las personas se apasionen por lo que hacen, que sientan inspiración, que tengan y comuniquen una visión, que aprovechen las oportunidades que se les presenten y que sepan celebrar tanto sus éxitos como sus errores. Todo esto es fuente de innovación en las empresas.

Para llegar a ser una organización de estas características Robbins & Judge (2009), definen la forma de administrar el aprendizaje como ser, la imperiosa necesidad de establecer una estrategia, de expresar “el compromiso con el cambio, la innovación y la mejora continua”; “rediseñar la estructura de la organización,” aplanándola “para

incrementar el uso de equipos de funciones cruzadas”, disminuir las barreras entre las personas y facilitando la interdependencia; “transformar la cultura de la organización” (p. 636), y esto se logra cuando los directivos demuestran con sus actos, que están abiertos a la experimentación y a correr riesgos, y que premien a sus colaboradores por estas acciones; también cuando enseñen a la gente a ponerse de acuerdo y de esta forma lograr su apertura y colaboración en el trabajo.

De esta manera, estimulando el cambio a partir de la transformación de la estrategia, estructura y cultura de la empresa, es posible que se alcance el éxito, como puede que no lo haga, pero al decir de Robbins & Judge, esto también es parte del riesgo.

Este tipo de organizaciones promueve la comunicación y la colaboración, de manera tal que todos sus miembros participan en la identificación y solución de problemas, la información fluye y se comparte por todos los canales y sectores de la organización, con informalidad y frecuencia. Los colaboradores tienen parte en el desarrollo estratégico, participando en la definición de nuevas estrategias (estrategias colaborativas), creando una red de relaciones que les permite potenciar sus conocimientos, desempeño y habilidades.

Continuando con la misma línea de pensamiento, Franklin y Krieger establecen que la capacidad de aprendizaje de las organizaciones depende de ciertas acciones como ser la de crear un entorno favorable para la innovación, como se dijo anteriormente, con estructuras abiertas a la creatividad, al conocimiento y a la experimentación, tolerando errores.

Senge afirma que el aprendizaje es una disciplina colectiva más que individual, ya que es en los grupos donde se asienta el conocimiento útil para la organización, donde el diálogo y la comunicación son centrales y en donde generalmente nacen las nuevas ideas, y se despierta la innovación. (Franklin y Krieger, 2012).

I.3.2 Aprendizaje continuo como ventaja comparativa

El aprendizaje continuo es fuente de ventaja competitiva en una organización, ya que abre las puertas a la innovación y a la creatividad. Pero para que estas prosperen, es fundamental que las personas también cambien (Chiavenatto, 2009).

El aprendizaje organizacional está basado en el aprendizaje de sus trabajadores, son las personas las que aprenden y construyen conocimiento con otros. Al alcanzar su máximo potencial y lograr su mejor desempeño, se convierten en personas valiosas para la organización. Hoy, la mayor ventaja competitiva que tiene una empresa es la posibilidad de aprender más rápido que la competencia. El conocimiento y el aprendizaje continuo, abren las puertas al cambio y por ende, al éxito y a la sustentabilidad de las organizaciones.

CAPÍTULO II - LA EMPRESA

La cultura es un conjunto aprendido de creencias, valores y conductas que se aceptan como suficientemente satisfactorias como para transferirse a las nuevas generaciones.

La cultura consiste en tres niveles distintos, pero muy relacionados, las producciones o artefactos, los valores y las presunciones subyacentes básicas.

Los Artefactos o producciones, son las manifestaciones visibles o los emblemas de personalidad y estatus que materializan a la Cultura de una Organización y se perciben en su entorno físico y social. Están compuestos por:

I. 1Imagen corporativa

Toba es una empresa comercial santiagueña fundada en el año 1991, es decir, cuenta con 30 años de permanencia en el medio.

Su fundador y actual dueño, José Luis Abdo, es Contador Público y se dedica al comercio desde muy temprana edad (14 años). Desde sus inicios, mantuvo un perfil bajo y un proceder austero que le permitió crecer a base de esfuerzo y sacrificio.

Los criterios de responsabilidad empresarial y responsabilidad social con que fue fundada, desarrolló un concepto de empresa que revalorizó sus recursos humanos, su compromiso con la comunidad de la que forma parte, donde la rentabilidad fue el resultado de una gestión responsable. Hoy, la empresa cuenta con alrededor de 50 colaboradores que son considerados su principal fuente de ventaja competitiva.

Toba posee un logo que la identifica como Organización. Para su confección, se eligieron colores vibrantes, y un nombre representativo de su cultura y pueblos originarios.

II. 2Lineamientos o factores estratégicos

Principales Creencias de la compañía:

Misión: ofrecer bienestar en todos los ambientes compuestos por revestimientos cerámicos, equipamientos de baño y cocina, aberturas, y demás productos que comercializa la Empresa.

Visión: ser una empresa líder en el ámbito de la provincia de Santiago del Estero, destacándose por la orientación al cliente, capacitación y motivación de sus colaboradores, innovación tecnológica y gerencial, integración a la comunidad en la que actúa, alineado

con los principios ecológicos y lucrativos, capaces de asegurar un desenvolvimiento sustentado.

Objetivo: atender las necesidades de los clientes de materiales de terminación de obra de los principales ambientes de las construcciones, en condiciones lucrativas y seguras conducentes a la sustentabilidad de la Empresa, desarrollando relaciones recíprocamente beneficiosas con sus proveedores, integrándose con responsabilidad social a la comunidad de Santiago del Estero donde actúa, en armonía con el medio ambiente.

Principales Artefactos:

Patrones de comportamiento: para su propietario, es muy importante que reine el respeto y buen trato entre sus colaboradores y por supuesto con los clientes; no se permite el uso del celular “personal” en horas de trabajo (antes de iniciar la jornada laboral se debe dejar el aparato en una cajita y apagado).

Lenguaje: los empleados deberán dirigirse con lenguaje apropiado y vocabulario técnico hacia los clientes. No se permite el uso de malas palabras ni gestos obscenos.

Espacios Físicos y objetos simbólicos: actualmente la Organización cuenta con cuatro sucursales ubicadas en el microcentro, de considerables proporciones, que constan de salones de ventas, cada uno de los cuales posee un sector para distracción de niños, y otro para cafetería (se invita un café a los clientes mientras son atendidos). Una isla central dotada de computadoras para cada vendedor, y en el área principal, un living que invita al cliente a descansar mientras hojea revistas y catálogos técnicos del rubro. En el salón principal, se encuentran las oficinas de Administración (contaduría, finanzas, marketing, ventas especiales, compras, auditoría y gerencia), cada una de las cuales cuenta con mobiliario apropiado y computadoras para cada puesto de trabajo, aire acondicionado y cuadros decorativos pintados por la propietaria para dar alegría y color a los ambientes. Los depósitos son de considerables dimensiones, limpios y ordenados (implementamos recientemente herramientas de mejoramiento de la productividad “5 S” y optimización de *Layout* de las instalaciones, con el acompañamiento y capacitación del I.N.T.I.). Constan de Racks para pallets en donde se acomoda la mercadería, y amplios pasillos para la circulación de auto-elevadores. En cada depósito hay una isla para el sector expedición y entrega de productos. Resta decir que todos los depósitos cuentan con elementos de Seguridad e Higiene laboral.

Dotación al personal (ropa de trabajo y E.P.P.): tanto el personal operativo de depósitos, como los vendedores, cajeros y personal de limpieza, usan uniforme, que, en verano, consta de una chomba o camisa con el logo de la Empresa bordado adelante, y a

sus espaldas logo y la frase “Estamos para servirte”; y en invierno, buzo, campera y chaleco con las mismas estampas. El personal administrativo no lleva uniforme, pero deben vestirse de manera formal. Además del uniforme, el personal de depósito, cuenta con elementos de protección como casco, faja, calzado especial con puntera y guantes.

En los salones comerciales están estratégicamente exhibidos y distribuidos por sectores los productos que comercializamos (área de cerámicos, griferías y sanitarios; sectores de muebles de cocina, bachas, accesorios y aberturas). Hacia un costado del salón, se encuentra la oficina de Facturación que permanece con llave en horario comercial.

Estímulos físicos: la casa central de la empresa cuenta con una amplia sala de reuniones y capacitación, ambientada con colores llamativos y gigantografías de los productos. También cuenta con mesa Directorio y sillones para reuniones, sillas y demás elementos necesarios (proyector cañón, equipo de música, micrófonos, atril, rotafolio y pizarrón).

Horarios de Trabajo: de lunes a viernes de 8,30 a 12,30 y de 17 a 21 horas y sábados de 8,30 a 13 hs.

Equipos de Trabajo: Computadoras individuales dotadas de un Software de gestión (sistema Tango), en entorno de sistema operativo Windows.

La Empresa posee tienda Web y una fan-page en Facebook y sitio en Instagram: publicita sus productos a través de medios gráficos y audiovisuales.

Rituales / festejo de fechas importantes: desde hace varios años, se implementó el festejo de fechas importantes como ser: Día del Trabajador, Día del Empleado de Comercio y Cena Fin de Año, realizando un asado en un salón o quincho de elección de los trabajadores, en los que se hacen sorteos de productos y reconocimientos. También para Navidad, se entrega a cada colaborador y su familia, una canasta navideña.

Los cumpleaños se festejan con una torta y un pequeño presente, en la sucursal que corresponda al cumpleaños. Para una mejor organización, a principio de año se contrata y coordina las entregas de las tortas con una casa de repostería, entregando la lista del personal con sus respectivas fechas de cumpleaños y sucursal en la que trabajan. De esta manera, se evitan olvidos y problemas de coordinación. Si el cumpleaños cae domingo o feriado, se lo festeja el día hábil siguiente, pero nunca se deja de hacerlo.

Normas que rigen en la Empresa: Reglamento interno de Trabajo, Código de Ética, folleto que contiene la historia de la empresa, Misión, Visión, objetivos y Valores. Cuando ingresa un nuevo empleado, se le entrega esta documentación. En las capacitaciones se trabaja sobre estos conceptos para institucionalizarlos en la cultura de la gente. Los procesos de reclutamiento y selección de personal comienzan con la consideración,

preselección y entrevista del propietario a los aspirantes al puesto, y luego los elegidos se derivan al gabinete psicológico y en caso de contratación al médico laboral.

También se cuenta con Manuales de funciones y descripción de puestos de trabajo (Ver Anexo 1), con un Organigrama (Anexo 2), que representa la estructura, la distribución de los puestos de trabajo y los niveles de autoridad que deben respetarse en la Organización.

Slogan: "Que los colaboradores se jubilen en Toba".

Servicios: empresa comercial dedicada a la venta de terminación de obra.

Clientes: personas o empresas que emprendan obras nuevas, refacciones o remodelaciones. Distribución mayorista a corralones.

Productos: cerámicos, sanitarios, muebles de cocina, aberturas, construcciones en seco y recientemente incorporado el rubro gourmet.

Mercado: el segmento de mercado está formado por personas entre los 25 y 70 años.

Ventajas competitivas: Tangibles: precios competitivos y la mejor calidad. Locales propios estratégicamente ubicados en Santiago del Estero y La Banda, de gran tamaño, todos dotados de próximos depósitos con un manejo eficiente del surtido.

Intangibles: calidez y muy buena atención al cliente. Ética profesional, Respeto, sencillez y calor humano en las relaciones. Excelencia en los servicios logísticos.

Formulación estratégica.

Tabla 1: Filosofía empresarial.

VALORES	FUNDAMENTOS
<ul style="list-style-type: none">• Excelencia en la atención al cliente.• Excelencia en servicios logísticos.• Relaciones a largo plazo con clientes, proveedores y comunidad.• Austeridad y ética.• Dedicación al trabajo, entusiasmo, profesionalismo.• Respeto y sencillez.• Coraje y predisposición para asimilar cambios.• Innovación tecnológica y gerencial.• Foco en los resultados.• Agilidad consecuente.	<ul style="list-style-type: none">• Para Toba, calidad es atender las necesidades de los clientes, excediendo sus expectativas, mediante la excelencia en su atención y servicio. Busca hacer de ello, su principal ventaja competitiva.• Piensa que, asociado a la calidad, es fundamental brindar un buen servicio logístico, controlando los tiempos de preparación y entrega de los productos, para que comprar en Toba, sea una experiencia gratificante desde el inicio hasta el fin.• La mayor satisfacción es saber que cuenta con clientes desde sus orígenes, hace 30 años, y que la siguen eligiendo. Lo mismo pasa con los proveedores, gracias a su conducta financiera responsable e impecable.• Son sus características principales la sencillez en el trato, el respeto por los semejantes, la ética y el profesionalismo con los que se maneja siempre.• Desde sus inicios, Toba llevó a cabo un fuerte plan de inversiones en infraestructura, equipamiento y tecnología, ya que esto constituye la base para una administración dinámica y eficiente.• Los resultados y la rentabilidad son importantes ya que la empresa trabaja en condiciones lucrativas y seguras conducentes a la sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la empresa.

Ideales: que tenga un crecimiento sostenido y que sea sustentable, un lugar agradable para trabajar en donde la gente se sienta feliz y quiera jubilarse.

Qué significa la empresa para el fundador: la empresa, es el instrumento o campo de acción donde su fundador eligió cumplir su función social, volcar allí sus talentos al servicio de la comunidad, mientras se realizaba en lo personal. En ella, plasmó sus sueños y esfuerzos desde muy joven, dedicándole tiempo, inversión y talento para lograr un crecimiento sostenido a lo largo de 30 años, dando fuente de trabajo digna a su equipo de colaboradores.

Grupos de interés

Tabla 2: Grupos de Interés Internos.

GRUPOS DE INTERÉS	DESCRIBA BREVEMENTE RELACIÓN IDEAL
FAMILIA	La empresa a través de su propietario y líder, se ha manejado con autonomía, autosuficiencia para sostenerse y desenvolverse. La Familia debe subordinarse a la organización, sus criterios, procedimientos y formalidades.
EMPLEADOS	Lograr que los colaboradores tengan sentido de pertenencia, que se sientan reconocidos y valorados. Que compartan valores y cultura. Que exista una buena comunicación desde la confianza que permita crear un buen ambiente de trabajo. Que trabajen con libertad y responsabilidad, con la certeza de que cuentan con la confianza y apoyo de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa.

Tabla 3: Grupos de Interés Externos

GRUPOS DE INTERÉS	DESCRIBA BREVEMENTE RELACIÓN IDEAL
PROVEEDORES	Lograr una relación a largo plazo basada en el respeto, la ética y la responsabilidad por ambas partes. Una relación sólida, transparente y de confianza ya que son un componente básico en el éxito de nuestra empresa.
CLIENTES	Se busca fidelizarlos, fomentar una sólida conexión con ellos, poniéndolos en el centro de la estrategia. Representar su primera alternativa de compra ante una necesidad de nuestros productos.
COMPETENCIA	Relación de respeto, evitando entrar en campañas agresivas, competencia desleal, guerras de precios.
OTROS <ul style="list-style-type: none"> • ENTIDADES FINANCIERAS • SINDICATOS • COMUNIDAD LOCAL • GOBIERNO • ACREEDORES 	<p>Reciprocidad continua y equilibrada.</p> <p>Cumplimiento de lo pactado y confianza</p>

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por la empresa.

FODA

Tabla 4: Cuadro FODA

Fortalezas detectadas INTERNAS	Debilidades detectadas INTERNAS
<ul style="list-style-type: none">• Locales e infraestructura propia.• Procesos estandarizados en todos los puestos• Buen clima Laboral• Diferenciación en calidad y atención• Imagen de Marca• Capacidad Financiera• Clientes fidelizados• Misión, visión, objetivos y valores bien definidos.	<ul style="list-style-type: none">• La misión, visión y valores sólo son transmitidos en el momento de la inducción, pero no están formalmente comunicados a todos los colaboradores.• Urge ampliar depósitos• Falta de profesionalización y formación en nuevas habilidades de colaboradores.• Necesidad de nuevos líderes• Mejorar relaciones interpersonales• Ausencia de capacitaciones internas y externas

Oportunidades detectadas EXTERNAS	Amenazas detectadas EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none">• Ampliar rubros, con hierros, instalaciones sanitarias y materiales gruesos de corralón.• Desarrollar ventas externas, en obras públicas, privadas y desarrollos.• Nuevas herramientas para gestionar el cambio como <i>gamificación, coaching</i>, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Poder de negociación de Proveedores• Existencia de varios competidores con rubros más desarrollados que crecen vertiginosamente.• Restricciones gubernamentales y sociales. Política fiscal y legislación laboral desfavorables.• Incertidumbre. Desequilibrio. Cambios turbulentos. Inestabilidad

Fuente: Elaboración propia.

II. 3Análisis del macroentorno (P.E.S.T.E.L.)

Dentro del proceso de Planeamiento Estratégico, existe una herramienta muy útil que es el análisis **P.E.S.T.E.L.D** (acrónimo de Político, Económico, Tecnológico, Ecológico, Legal y se agrega Demográfico), un método que permite analizar el entorno general de las Empresas y Organizaciones. Son factores o variables externos que pueden influir en la Empresa, de tal manera que cuando cambian, también debe hacerlo la Estrategia de la Organización.

Se analizarán las variables que afectan a la Empresa:

POLÍTICAS

Clima político: propicia el ingreso de capitales extranjeros o su salida y el desarrollo de la Bolsa de Valores, y el volumen de operaciones determina la cotización de los títulos, acciones y bonos de nuestras empresas, motor de prosperidad o depresión. Cuando hay un clima político estable, favorece la inversión de la empresa, su expansión y crecimiento. Las empresas se endeudan para aumentar su capacidad productiva y líneas de producción, comercialización o servicios.

Cambio en la regulación de las actividades: entre otros cambios de regulación, el bloqueo a las importaciones por falta de dólares y el cepo al dólar provocan sobrecalentamiento de la demanda interna por limitación a la oferta.

Políticas de incentivo a las empresas: con políticas crediticias, por ejemplo, Préstamos con tasa subsidiada para Capital de Trabajo y/o para Inversiones (Proyectos de Ampliación de planta), las empresas se animan a invertir, aumentando su capacidad de trabajo (actualmente son puros anuncios, ya que ningún banco da nada).

Inestabilidad política: hace que los proyectos de Inversión y Desarrollo se aplacen o incluso cancelen.

ECONÓMICAS

Riesgo de aumento del dólar: la gente posterga el gasto ya que prefiere comprar dólares, y el que está posicionado en dólares no los cambia y por consiguiente no los invierte, porque especula con el aumento.

Tasa de interés: al aumentar las tasas se encarece el crédito, las empresas no toman deudas con lo cual disminuye su capacidad de financiamiento, se aplazan las inversiones, las ampliaciones, el mejoramiento de maquinarias e infraestructura. También se

encarece la compra de bienes durables para el consumidor que por consiguiente no consume (automóviles, construcciones, muebles y electrodomésticos, etc.).

Emisión monetaria e inflación: la emisión monetaria espuria provoca inflación, lo cual cae el poder adquisitivo de las personas, disminuye el consumo, aumenta la pobreza.

SOCIALES

El alto índice de Planes Sociales provoca la destrucción de la cultura del trabajo, lo cual trae aparejada escasez de mano de obra calificada.

Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, hábitos y costumbres, determinan el grado en que los productos y servicios de nuestra organización tienen acceso al mercado.

TECNOLÓGICAS

Fenómenos de redes y revolución de la digitalización: los consumidores se volcaron masivamente a la compra por medios digitales. Esto acrecentó exponencialmente la cantidad de competidores. La tecnología acorta distancias y multiplica los productos sustitutos.

ECOLÓGICAS

Cambios en la conciencia ambiental, sobre negocios, origina mayor cuidado y determina preferencias.

LEGALES

Legislación fiscal: la carga impositiva en la Argentina es una de las más altas del mundo.

Derechos de los consumidores: consumidores cada vez más exigentes y leyes cada vez más protectoras.

Derechos de los trabajadores. Sindicatos: alto y desproporcionado poder de negociación. En muchos casos, los sindicatos imponen sus exigencias a través del chantaje y la extorsión.

DEMOGRÁFICAS

El aumento demográfico y de la expectativa de vida impacta en el empleo y encarece los costos de Seguridad Social.

CONCLUSIÓN

Cuanto más se conozca el entorno, más fácil será aprovechar las capacidades de la empresa y adaptar la estrategia a los cambios, dándole al Mercado lo que necesita.

El análisis **P.E.S.T.E.L.D.** resulta muy útil para brindar información sistematizada necesaria para la toma de decisiones oportunas en la Empresa.

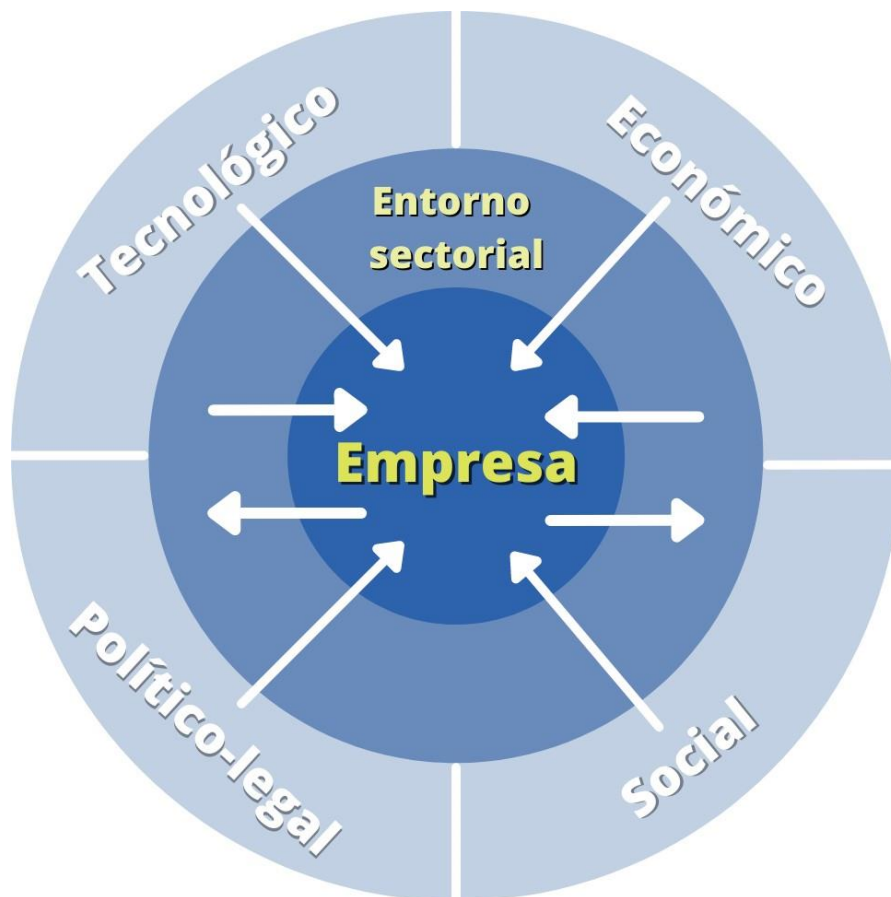


Figura 4: Entorno sectorial y componentes del macroentorno.

Fuente: Diversos autores. Adaptado de Gimbert, 2020; p. 83

CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

El presente Trabajo desarrolla un camino para establecer de manera exitosa un proceso de transformación cultural en la empresa Toba, cuyo objetivo principal es ejecutar acciones de mejora que favorezcan la implantación de dicho cambio, tendiente a lograr un mejor desempeño laboral y un aprendizaje continuo.

Se aplicó una encuesta sobre la cultura organizacional para definir la implicancia que ésta tiene sobre el clima organizacional. Para ello, se utilizó el cuestionario de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional, una encuesta auto administrada, con preguntas de tipo cualitativas ordinales, que permite identificar las áreas con necesidad de mejora en la empresa.

El enfoque cualitativo (encuesta), permitirá identificar la verdadera realidad cultural que presenta la empresa Toba sobre la gestión del cambio desde una perspectiva objetiva.

III. 1Técnicas de recolección de datos

La presente investigación se manejó como un estudio de tipo descriptivo, con la revisión bibliográfica del tema propuesto y posteriormente el análisis de la situación actual de la empresa Toba en el estudio de campo, para obtener información y conocer aspectos necesarios para definir la propuesta metodológica del cambio.

El estudio consideró fuentes primarias y secundarias y utilizó diferentes técnicas de recolección de datos que aseguran la calidad y veracidad de los mismos, contribuyendo con información útil para la evaluación de la cultura organizacional de la empresa Toba.

La recolección de datos primarios se generó al visitar las oficinas y sucursales de la empresa para conocer su problemática actual, para lo cual se aplicaron las siguientes técnicas de relevamiento: Observación, Encuesta y Entrevistas.

III.1.1 Observación directa y análisis de documentación.

Se utilizó la observación directa participativa y no participativa como complemento, para percibir la realidad de la cultura organizacional y evidenciar de cerca sus características. Para ello, se utilizó la propia experiencia de más de 20 años como propietaria de la empresa.

Se tuvo acceso a Organigrama (ver Anexo I), Manuales de funciones, Reglamento de Ética y folleto que se entrega a los nuevos miembros de la organización al momento de la inducción. Esta documentación fue solicitada al referente del área de RRHH. Además, se

realizaron visitas a la casa central en Santiago del Estero, para efectuar las entrevistas al personal de gerencia.

III.1.2 Encuesta de tipo cerrada

Se utilizó una encuesta al personal que permitió obtener información, cuyo propósito fue identificar los factores claves de la cultura organizacional para la gestión del cambio acorde al modelo Denison (Bonavia T, Prado V. J & García A, 2010) el cual reconoce los rasgos culturales, los comportamientos e incluso las estrategias organizacionales relacionadas con un conjunto de creencias acerca de la organización y su entorno. La encuesta aplicada, consta de 4 dimensiones o rasgos esenciales de todas las organizaciones: Participación o Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. A su vez, cada uno de estos rasgos o dimensiones se componen de tres índices. *Participación o Implicación*: empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades; *Consistencia*: valores centrales, acuerdos, coordinación e integración; *Adaptabilidad*: orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo; y para *Misión*: dirección y propósito, metas y objetivos y visión.

Tiene cinco opciones de respuesta: 5. Completamente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2. En desacuerdo y 1. Completamente en desacuerdo, técnica que se adapta a la metodología de Likert (Ver Anexo II).

Unidades de Análisis

La unidad bajo análisis fueron la totalidad de las personas que trabajan en la empresa objeto de estudio. Se decidió realizar una encuesta al personal y para ello se contó con el total apoyo de la dirección, encuestándose a 51 colaboradores.

Las encuestas fueron realizadas en forma anónima para obtener datos genuinos y reales. Los resultados obtenidos de la encuesta se detallan al final de este capítulo en el Diagnóstico.

Con posterioridad a la aplicación de la encuesta, se analizarán los resultados y se elegirá un modelo que se adapte a la cultura organizacional de Toba, el cual será presentado dentro del plan de intervención propuesto (Capítulo IV)

III.1.3 Entrevista semiestructurada

Se utilizó este instrumento, ya que “incorpora mayores grados de libertad a partir de temas o disparadores”, para obtener datos cualitativos fiables de forma más flexible, ya que las preguntas realizadas al entrevistado, se preparan antes de programar la entrevista, lo

que permite al investigador preparar y analizar las mismas, incluso en el formato que prefiera, a diferencia de la entrevista estructurada. Además, con este tipo de entrevistas, se busca “examinar cómo se maneja el entrevistado, en función de los temas que se le plantean, de acuerdo con su propio criterio” (Richino, S, 2008; 90). Al tratarse de una conversación más abierta que cubre temas concretos, permitió recoger aclaraciones sobre preguntas o ambigüedades y reducir formalismos motivando al interlocutor.

El objetivo de dichas entrevistas fue realizar diagnóstico de desarrollo y de perfil de los líderes y del responsable de RRHH.

Sujetos entrevistados:

Se entrevistaron a un hombre (Gerente Comercial) y una mujer (responsable del Área de RRHH) de una media de edad de 45 años y que han estado en la Posición actual por más de 5 años (Ver Anexo III)

Metodología para el desarrollo:

Se analizaron las respuestas obtenidas a través de las distintas técnicas de recolección de datos, material que fue expuesto para consideración en este mismo capítulo en el Diagnóstico.

Para el desarrollo de la propuesta de trabajo se utilizó un Modelo de trabajo para la gestión del cambio, utilizando el enfoque teórico, con una propuesta ajustada basada en los ocho pasos de Kotter.

Implica trabajar en un proceso por fases:

*UNO: Inicial

*DOS: Crear el clima de cambio

*TRES: Comprometer y capacitar a la organización

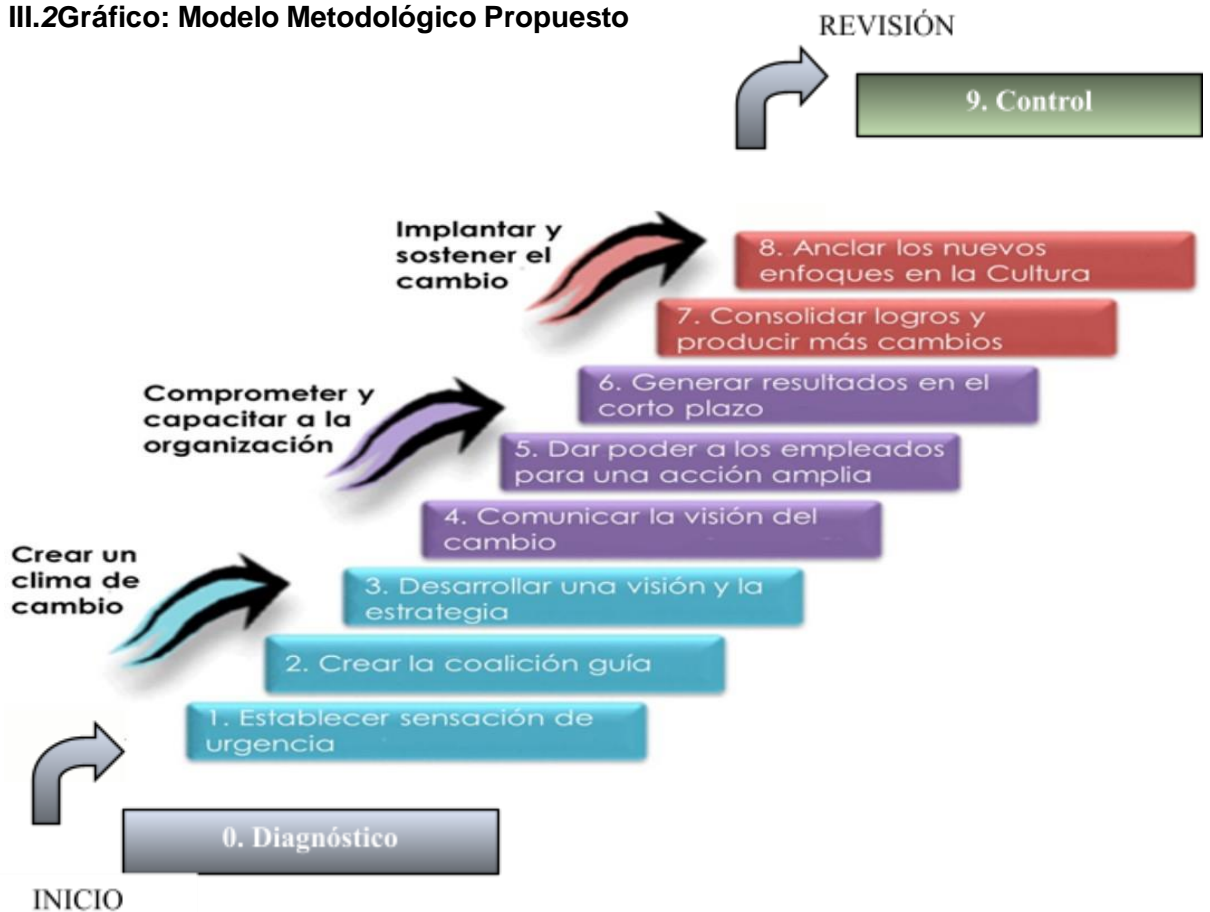
*CUATRO: Implantar y sostener el cambio

*CINCO: Revisión

A continuación, se expondrá un gráfico tendiente a explicar el proceso a implementar para un mejor entendimiento.

Seguidamente, se brindará información de cada fase, determinando las acciones a seguir y detallando los indicadores de medición y control de cada etapa.

III.2 Gráfico: Modelo Metodológico Propuesto



FASE UNO: INICIAL

0- Diagnóstico

Implica realizar el diagnóstico organizacional, para detectar las necesidades de mejora y así aplicar el plan de acción más conveniente para lograr la transformación cultural.

FASE DOS: CREAR UN CLIMA DE CAMBIO

1- Establecer sensación de urgencia

Significa que un número considerable de personas influyentes inicien un proceso para generar una sensación intensa de urgencia frente a las necesidades y posibilidades estratégicas en tantas personas como sea posible y en todos los rincones de la organización.

2- Crear la coalición guía

Formar un equipo de trabajo para el cambio o coalición orientadora con líderes referentes de todas las áreas de la empresa con la función de atraer y ayudar a

orientar a otros voluntarios encargados de acelerar los cambios, creando compromisos emocionales reales.

3- *Desarrollar una visión y la estrategia*

Recopilar los valores sobre los que se construirá la visión, crearla, pensando hacia dónde se quiere llegar en el futuro y luego desarrollar la estrategia a seguir para ejecutarla.

FASE TRES: COMPROMETER Y CAPACITAR A LA ORGANIZACIÓN

4- *Comunicar la visión del cambio*

Asegurarse de que todos los miembros del equipo conozcan la visión y se sientan partícipes de ella; para ello, es necesario comunicar la visión constantemente y en forma clara y sencilla por toda la organización y en toda oportunidad.

5- *Dar poder a los empleados para una acción amplia.*

Conceder autoridad a los colaboradores, fomentar impulsos para realizar actividades o ideas que salgan de lo común y para correr riesgos; premiar y reconocer a los partícipes del cambio, acelerar acciones para eliminar obstáculos que se vayan suscitando, minimizar resistencias de las personas reacias ayudándolas en su transición.

6- *Generar resultados en el corto plazo*

Crear metas e idear recompensas a corto plazo con los que propician el cambio, para motivarlos. Implementar en primer lugar, las medidas que no necesitan apoyo de aquellas personas reacias. Mostrar todos los resultados positivos del cambio. Reconocer abiertamente a las personas comprometidas que colaboran en el cumplimiento de los objetivos. ¡¡Celebrar triunfos!!

FASE CUATRO: IMPLANTAR Y SOSTENER EL CAMBIO

7- *Consolidar logros y producir más cambios*

Analizar lo que fue bien y lo que hay que mejorar en cada etapa del proceso. Dinamizar la actividad del equipo para mantener la motivación y la generación de nuevas ideas. Realizar estímulo y apoyo para estabilizar el cambio.

8- *Anclar los nuevos enfoques en la cultura*

Resaltar a los miembros del equipo su cooperación individual y reconocer públicamente a las personas impulsoras del cambio. Divulgar nuevos éxitos, usar el

refuerzo positivo y las recompensas contingentes del desempeño para seguir motivando. Desarrollar medios para garantizar el desarrollo de líderes.

FASE CINCO: REVISIÓN

9- Control

Se muestran los indicadores, sus resultados y análisis de los mismos en el tiempo para medir y evaluar el proceso

III. 3Diagnóstico de RRHH (Ver Anexo III)

Tabla 5. Fortalezas y Debilidades del área de RRHH

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
1 Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un departamento de RRHH formalmente estructurado • La misión, visión y los valores están definidos y son conocidos por los referentes de RRHH • La estrategia está definida y comunicada a mandos medios 	<ul style="list-style-type: none"> • No está formalizada la planificación de la gestión de RRHH (aunque sí están definidos los objetivos a mediano y largo plazo). • Los lineamientos estratégicos están definidos, pero no son conocidos por todos los colaboradores
2 Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Existen algunos manuales de funciones y descripción de puestos de trabajo. • Los procesos están formalizados. • Existe un código de ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde hace 2 años la organización no realiza capacitaciones internas ni externas. • Ausencia de un plan de capacitación • No están definidos los indicadores de evaluación de desempeño

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
<p>3</p> <p>Atracción y Selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Rotación de puestos y unidades de negocios • Proceso de búsqueda y selección propios (recientemente logrado) 	
<p>4</p> <p>Retención de talento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios para colaboradores (bonos por productividad, préstamos personales, descuento en los productos de la empresa, conciliación familiar, permisos, etc.) • Buen clima laboral • Sentido de pertenencia arraigado 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de carrera y de promoción no definidos
<p>5</p> <p>Rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de rentabilidad definidos por unidad de negocio y por colaborador • Sistema de incentivos en función del cumplimiento de objetivos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en la retroalimentación. • Ausencia de indicadores formales de gestión de RRHH para medir el desempeño
<p>6</p> <p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El estilo de liderazgo actual es entusiasta, con espíritu colaborativo, obra con el ejemplo, muy comunicativo. • Existen muchos colaboradores con capacidad para ser líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un plan de capacitación de líderes

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
<p align="center">7</p> <p align="center">Digitalización</p>		<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con conocimientos ni herramientas digitales de RRHH • Sólo algunos colaboradores pueden trabajar de manera remota
<p align="center">8</p> <p align="center">Big Data</p>		<ul style="list-style-type: none"> • No existe una aplicación de Big Data para RRHH, ni para el resto de la organización.
<p align="center">9</p> <p align="center">Diversidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conviven distintas generaciones (los empleados de más de 20 años y los integrados en los últimos tiempos) • Actividades extra laborales, encuentros deportivos, salidas y reuniones que propician una mejora en la comunicación y en el trabajo en equipo 	
<p align="center">10</p> <p align="center">Retroalimentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Devoluciones por el cumplimiento de objetivos de venta y <i>feedback</i> mediante reuniones semanales y mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> • No están formalizadas las políticas de RRHH en cuanto a retroalimentación, ni sistematizada su revisión. • No se evalúa formalmente el desempeño de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, en base a la información aportada por la empresa y a los resultados de la Entrevista semiestructurada.

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS:

El análisis FODA permitió vislumbrar las necesidades de mejora que presenta la empresa Toba en los distintos aspectos.

En el área Planificación estratégica, se observa que existe una visión, misión, objetivos y valores bien definidos por el propietario, y los mismos son conocidos por la gerencia media, y son comunicados en el momento de la inducción de nuevos ingresantes, pero no por la totalidad de los colaboradores. Esto permite identificar la prioridad de realizar un plan de comunicación de lineamientos estratégicos para favorecer la alineación estratégica adecuada de la gestión de RRHH a la estrategia empresarial.

En los aspectos Desarrollo y Liderazgo, se advierte que no existe un plan o proyecto de capacitación del personal, tampoco se realizan capacitaciones internas o externas desde hace un tiempo. Por lo dicho, urge desarrollar un plan para dotar a las personas de nuevas competencias y habilidades que las vuelvan más productivas, creativas e innovadoras a efectos de poner en práctica la visión y la estrategia y de contribuir mejor con los objetivos organizacionales; sólo así los colaboradores podrán agregar valor a la organización, desarrollar un liderazgo personal y convertirse en verdaderos agentes de cambio.

En cuanto al aspecto Rendimiento, no se cuenta con indicadores de medición ni control de la gestión de RRHH, salvo en el área ventas. Sin indicadores, no se puede medir el rendimiento ni la eficiencia de los procesos asociados a la gestión del talento. Tampoco contar con la información útil para evaluar resultados ni metas o para tomar decisiones importantes. Por lo que se vuelve fundamental determinar indicadores de desempeño de RRHH.

Con respecto a la Retroalimentación, no hay una política formal para realizar el *feedback* entre la gerencia media y los miembros de su área, los gerentes se reúnen con sus colaboradores a cargo en forma semanal o mensual, pero sobre la base de la informalidad, sin fijar un día determinado ni planificar los encuentros para las devoluciones. Esto conlleva a que la gente no tenga certeza de cómo realiza el trabajo, ni de qué manera su desempeño cumple con los objetivos de la organización, lo que provoca ineficiencias y retroceso en los resultados esperados y falta de alineación con la estrategia organizacional.

Tabla 6. Relaciones de la propuesta de valor con el diagnóstico

Objetivos de la propuesta	Fortalezas o debilidades relacionadas	Observaciones
Comunicar los objetivos y lineamientos estratégicos a todo el personal.	Los lineamientos estratégicos están definidos, pero no son conocidos por todos los colaboradores.	Es importante que todos los colaboradores conozcan los lineamientos estratégicos para poder alinear sus comportamientos con la estrategia de la organización.
Definir y formalizar un plan de capacitaciones.	Ausencia de un plan de capacitación tanto para líderes como para los colaboradores. Desde hace 2 años no se realizan capacitaciones internas ni externas.	Para poder acelerar los cambios en la organización y aumentar el rendimiento, es necesario dotar a los colaboradores y líderes agentes de cambio, en nuevas competencias, aptitudes y habilidades.
Diseñar indicadores para medición y control de gestión de RRHH.	Ausencia de indicadores formales de gestión de RRHH.	Es indispensable formalizar indicadores para evaluar la gestión del personal, ya que éstos permiten adquirir información útil para evaluar el cumplimiento de los resultados esperados y metas organizacionales, y a partir de ahí, tomar decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Necesidades de Desarrollo

Necesidad/ problema	Objetivos	Acciones de Mejora	Fundamentación
No existe un plan de capacitaciones.	Definir y formalizar un plan de capacitaciones	Diseñar un plan anual de capacitaciones del personal	Aprovechar contenidos digitales para capacitar a los colaboradores y desarrollar sus competencias y aptitudes, de esta manera, se eleva su rendimiento y se acelera el cambio
Ausencia de indicadores para evaluar el desempeño y la gestión de RRHH.	Definir y formalizar indicadores para evaluar el desempeño y la gestión del área de RRHH.	Descripciones de puesto y perfil Determinar indicadores de control para la gestión del área de RRHH.	Para poder evaluar el desempeño y expresar resultados, es necesario definir previamente los indicadores. Contar con una herramienta de control para efectuar una correcta retroalimentación. Y poder actuar en condiciones predecibles.
Informalidad en la retroalimentación al personal.	Formalizar políticas de retroalimentación.	Definir políticas de retroalimentación semanales, mensuales y trimestrales y formalizarlas.	La retroalimentación o <i>feedbacks</i> una herramienta que facilita el control y el mejoramiento de los resultados. También agiliza la comunicación y permite la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia

Resultados de Encuesta de rasgos de la cultura organizacional.

De acuerdo con la encuesta aplicada al personal de Toba, se obtuvieron los siguientes resultados para cada dimensión evaluada.

En una escala de 1 a 5, se obtuvo calificación por debajo de 4 en todas las dimensiones aplicadas. Es importante tener en cuenta que la media estándar para calificar los valores obtenidos en la encuesta es de 4, es decir, que todo lo que se encuentre por debajo de este valor, será considerado como foco de revisión.

Observando los resultados, se puede concluir que los índices o subdivisiones: Desarrollo de capacidades, Orientación al cambio y Orientación al cliente, son los que tienen calificación más baja y por lo tanto, serán pasibles de oportunidades e intervención, aunque también se tendrán en cuenta todos los demás índices, ya que, aunque son bastante aceptables, se encuentran por debajo de la media estándar aplicada

Índices con puntajes más bajos

Las dimensiones con menor puntaje, que otorgan relevancia al proceso de mejora previsto, son:

- Dimensión, Implicación y Participación, el índice Desarrollo de Capacidades (3.48).
- Dimensión Consistencia, el índice Acuerdos (3.66)
- Dimensión Adaptabilidad, el índice Orientación al Cambio (3.58)

También en esta dimensión, el índice Orientación al Cliente (3.44)

CAPÍTULO IV - PROPUESTA DE MEJORA, OBJETIVOS E INDICADORES

IV.1 Plan de intervención

De acuerdo al Modelo Metodológico de trabajo propuesto, a continuación, se presentará el Plan de acción para aplicar a cada fase del mismo.

ETAPA 1

Dando respuesta al **Objetivo específico 1**: “Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar las herramientas disponibles para propiciar la gestión del cambio”

En esta primera etapa el objetivo es realizar el diagnóstico organizacional, para detectar las necesidades de mejora, proponiendo, como primer paso, realizar conversaciones efectivas entre el propietario y la referente del área de RRHH, para definir lineamientos estratégicos (objetivos estratégicos, misión, visión, filosofía de la empresa, análisis FODA, competencias genéricas, relaciones con grupos de interés y estructura organizacional), mediante un formulario.

Una vez completado el mismo, se propone realizar talleres con todos los colaboradores de la empresa para validar y consolidar estos lineamientos estratégicos.

También se plantea realizar una encuesta para efectuar un diagnóstico de los rasgos de la cultura organizacional, a todo el personal que trabaja en la empresa (Capítulo III).

Es fundamental en esta etapa diagnosticar si existe alineación cultural con responsables de RRHH, líderes de áreas y colaboradores, por lo que se recomienda realizar reuniones entre el propietario y los líderes referentes de cada área y talleres, con el fin de alinear la cultura y estrategia organizacional e individual.

En esta instancia es necesario también, realizar el diagnóstico de Desarrollo y del perfil de los líderes y de la referente de RRHH. Para tal fin, se ofrece realizar entrevistas semiestructuradas

Tabla 8. Modelo metodológico para Fase 1

Actividades	Herramientas	Resultados	Responsables
<p>Realizar diagnóstico organizacional de objetivos estratégicos.</p> <p>Realizar diagnóstico de la cultura organizacional</p>	<p>Talleres para conocer lineamientos estratégicos.</p> <p>Encuesta de rasgos de la cultura organizacional</p>	<p>Revisión de:</p> <p>Objetivos estratégicos.</p> <p>Filosofía de la empresa.</p> <p>FODA</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>relaciones con grupos de interés</p> <p>Estructura</p> <p>Visión</p> <p>Valores, motivación.</p> <p>Liderazgo. Expectativas.</p> <p>Actitudes. Creencias.</p> <p>Hábitos.</p> <p>Concepto de cultura.</p> <p>Sistemas de control</p>	<p>Directores y mandos medios (con todos los colaboradores)</p>
<p>Realizar diagnóstico de Alineación cultural con referentes de RRHH, líderes y colaboradores</p>	<p>Reuniones entre directores o propietarios y líderes referentes de cada área</p> <p>Talleres para alinear la cultura y estrategia organizacional e individual</p>	<p>Revisión de:</p> <p>Estrategia de RRHH</p> <p>FODA RRHH</p> <p>Estructura.</p> <p>Objetivos estratégicos.</p> <p>Políticas y planes de comunicación interno</p> <p>Misión, visión, objetivos y valores.</p> <p>Filosofía de la empresa.</p> <p>Políticas y planes de comunicación interno</p>	<p>Referentes de RRHH y líderes De cada área (con todos los colaboradores)</p>

Realizar diagnóstico de desarrollo	Entrevista semiestructurada.	Lineamientos para: Plan de capacitación. Planes de carrera y desarrollo. Aplicación de <i>feedback</i> . <i>Definición</i> de Competencias necesarias para el cambio	Referentes del área de RRHH
Realizar diagnóstico sobre el perfil de los líderes y especialista en RRHH	Entrevistas y evaluaciones al responsable para verificar si es un líder transformacional.	Definición de tipo de liderazgo del especialista de RRHH y líderes estratégicos de la organización.	Responsable de RRHH Responsable de áreas involucradas

Fuente: Elaboración propia.

ETAPA 2

Se da respuesta a los siguientes objetivos específicos:

Objetivo específico 2: “Identificar los verdaderos líderes de la organización para conformar un equipo de trabajo interdisciplinario para gestionar el cambio, que cuenten con habilidades necesarias para ser agentes de cambio”.

Objetivo específico 3: “Rediseñar aspectos referidos a la alineación cultural a través de la formulación de valores sobre los que construirá la visión para definir la estrategia”

En esta etapa, los objetivos que se persiguen redundan básicamente en tres aspectos: formar la coalición orientadora para el cambio, crear la visión y comunicarla a toda la organización.

Para conformar un equipo que lidere el cambio, es fundamental, realizar un proceso de selección interna mediante observación directa y evaluación de desempeño, para poder

identificar a los líderes agentes de cambio, y para generar compromiso en los mismos, se plantea realizar talleres de entrenamiento y potenciamiento de habilidades comunicacionales y de interrelaciones personales.

Es vital conformar un equipo líder, interdisciplinario, que genere y aplique las estrategias e iniciativas para el resto de la organización. Este equipo deberá tener unos roles bien definidos, y mediará entre la alta dirección y los colaboradores. Es precisamente este grupo, conformado por los agentes de cambio, quien acompañe a las personas a recorrer la transición siguiendo tres puntos: aprendizaje, superación y alineamiento.

Para crear sentido de urgencia sobre la necesidad de cambio en los colaboradores, es menester establecer un plan de comunicación y capacitación, y realizar talleres grupales entre los agentes de cambio y los grupos de interés (colaboradores, clientes, proveedores, etc.)

Para crear la visión para el cambio, trabajar con todos los colaboradores sobre los valores de la organización, y, en base a ellos, definir la estrategia a seguir.

Tabla 9: Modelo metodológico para Fase 2

Actividades	Herramientas	Resultados	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de un equipo responsable del cambio con un líder por área • Generar sentido de compromiso de los equipos de cambio • Establecer un plan de comunicación y capacitación sobre el proceso de cambio • Crear la visión para el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección interna para identificar verdaderos líderes de la organización. • Considerar oportunidades y amenazas del entorno. • Talleres de entrenamiento y potenciamiento de habilidades comunicacionales y de contención. • Diseño de evaluación de desempeño específica del proceso de cambio. • Talleres grupales. • Observación de los líderes sobre reacción del equipo de trabajo • Conversaciones sobre valores de la organización para definir la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes naturales para el desarrollo del proceso de cambio • Logro del compromiso real de los líderes a través del convencimiento de la necesidad del cambio. • Generación del sentido de urgencia a toda la estructura organizacional • Que la gente conozca la visión y la estrategia a seguir y se identifique con ellas 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores con capacidad de liderar el cambio. • Líderes elegidos como agentes de cambio • Agentes del cambio y todos los colaboradores. Incluir en el plan de comunicación a todos los grupos de interés (proveedores/clientes) (con todos los colaboradores)

Fuente: Elaboración propia.

ETAPAS 3 y 4

Se da solución a los siguientes objetivos específicos:

Objetivo específico 4: “Generar un plan de comunicación interna sobre la misión, visión y objetivos que involucre a todos los colaboradores de la organización”.

Objetivo específico 5: “Definir un plan o programa de capacitación para el desarrollo en los colaboradores de nuevas habilidades y competencias para propiciar el cambio”.

En esta etapa, los objetivos más importantes son: comunicar la visión y desarrollar competencias de liderazgo.

Para comunicar la visión, se motiva a realizar talleres grupales con todos los colaboradores. Se puede decir que el comunicar adecuadamente la visión de cambio dentro de la organización, y mantener el acompañamiento, será la garantía más importante para que las personas asuman su participación como algo positivo, y vean en el cambio una oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal y profesional. Por ello, hay que hablar de la visión cada vez que sea posible, evocarla diariamente para tomar decisiones o resolver problemas.

Para desarrollar competencias en los nuevos líderes, definir un diccionario de competencias y diseñar un plan de capacitación en liderazgo transformacional, contando con herramientas de *coaching*.

Los indicadores propuestos para esta etapa son:

- Nivel de cumplimiento del Plan de Comunicación
- Medición de las competencias de Liderazgo desarrolladas

Tabla 10: Modelo Metodológico para Fase 3

Objetivos	Herramientas	Resultados	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la visión y el plan de acción a toda la estructura. • Eliminar y superar obstáculos. • Desarrollar competencias en nuevos líderes. • Definir proyectos a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres grupales para facilitar procesos de <i>feedback</i> para recibir inquietudes y asegurarse que los miembros del equipo conocen la visión y son partícipes de la misma. • Identificar personas resistentes a aplicar los cambios. • Apoyo con reuniones en su transición. • Reconocimiento a las personas implicadas con el proceso de cambio. • Plan de capacitación en liderazgo transformacional. • Diccionario de competencias. • Diagrama de Gantt de proyectos fijados. • Plan de incentivos y reconocimiento a quienes colaboran con el cumplimiento de los objetivos . 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores que se apropian y capitalizan la visión. • Disminución de inquietudes, dudas y resistencia. • Cultura alineada al proceso de cambio. • Acompañamiento y contención a personas resistentes al cambio. • Líderes que predicán con el ejemplo. • Colaboradores que concilian las nuevas prácticas y costumbres a la cultura organizacional. • Colaboradores motivados que se sienten reconocidos por participar en el proceso de cambio. • Mejoras visibles en el desempeño. • Generación de resultados positivos que promueven la motivación y disminuyen la incertidumbre . 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes agentes del cambio • (Con todos los colaboradores)

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de clima laboral, el plan de intervención tiene por objetivo fortalecer aquellas dimensiones con mayor debilidad en la organización.

Para mejorar la dimensión *Adaptabilidad*, es necesario construir y mantener como cultura organizacional una relación de confianza sostenida en el tiempo que permita manejar los cambios de manera exitosa logrando sacar provecho de ellos. Para ello se propone las siguientes actividades:

Taller de Servicio al cliente: cuyo objetivo es fortalecer en el personal el estilo de relacionamiento y mejorar los procesos de comunicación y servicios al cliente, logrando identificar sus gustos y preferencias para poder anticiparse a sus necesidades futuras. Esta actividad será realizada por personal externo en dos sesiones de 4 horas cada una, y se dirigirá a todo el personal de Toba.

Taller de resistencia al cambio: cuyo objetivo es fomentar en el personal la capacidad de hacer frente a la adversidad, analizando y afrontando los desafíos como fuente de aprendizaje. Esta actividad será ejecutada por personal externo en dos sesiones de 4 horas cada una y se dirigirá a todo el personal de Toba.

En cuanto a la dimensión *Implicación y Participación*, se observó bajo el índice: *Desarrollo de capacidades*, se plantea realizar talleres para líderes con el fin de fortalecer sus habilidades, conocimientos y competencias para convertirse en líderes transformacionales.

ETAPA 4

En esta etapa los objetivos relevantes son: institucionalizar la filosofía de cambios y arraigar el aprendizaje continuo. Para ello es menester realizar capacitaciones y charlas continuas y evaluaciones de desempeño y mejorar procesos de inducción y selección.

Tabla 11: Modelo metodológico para Fase 4

Actividades	Herramientas	Resultados	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar la filosofía de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de objetivos cada vez más ambiciosos y desafiantes. • <i>Coaching</i> para el desarrollo de líderes transformacionales. • Definición de procesos de inducción y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua. • Personas capaces de poner en práctica la visión del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes con todos los colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Arraigar los nuevos enfoques en la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones para analizar lo que fue bien y lo que debemos mejorar en cada fase del proyecto para consolidar el aprendizaje sobre el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos con capacidad de adaptación a los cambios del entorno, dinámicos, que mantienen la motivación y la capacidad de generar nuevas ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan para anclar el cambio en la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones y conversaciones continuas con los colaboradores para seguir desarrollándose. • Uso de recompensas contingentes del desempeño. • Readaptar el proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos motivados, comprometidos con los nuevos cambios. • Líderes con capacidad de aprendizaje e innovación. • Nuevos integrantes con perfil facilitador de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes con todos los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

ETAPA 5

Respondiendo al **Objetivo específico 5**: “Especificar indicadores que permitan la evaluación y control estratégico del cambio”.

El objetivo principal de esta etapa es medir la contribución de la gestión de RRHH a la gestión empresarial, para ello, es necesario diseñar un mapa estratégico con indicadores de gestión y control.

Tabla 12: Modelo metodológico para Fase 5

Actividades	Herramientas	Resultados	Responsables
<ul style="list-style-type: none">• Medir la contribución de la gestión de RRHH en la gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de mapa estratégico con indicadores para medir la gestión	<ul style="list-style-type: none">• Equipos centrados en el cliente y en el proyecto.• Colaboradores con habilidades en innovación y creatividad, que se superan y crean valor en la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Líderes con todos los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

IV.2 Objetivos e indicadores

Tabla 13 Objetivos e Indicadores para cada Fase

Objetivo	Indicador para medir cumplimiento	Valor Indicador Actual	Valor Indicador Esperado (moderado)	Valor Indicador Esperado (optimista)
Mejorar el nivel de satisfacción laboral	Nivel de satisfacción laboral	60%	70%	Mayor al 80%
Desarrollar competencias de liderazgo para el cambio	Resultado de competencias de liderazgo	Sin datos	80%	90%
Arraigat los nuevos enfoques en la cultura	Comportamiento y desempeño de los colaboradores ante los cambios	Sin datos	80 %	90 %
Medir la contribución de la gestión de RRHH en la gestión empresarial	Incremento de rentabilidad luego de gestión del cambio	Sin datos	40%	60%

Fuente: Elaboración propia.

DIAGRAMA DE GANTT

Gantt de aplicación del Plan de Acción

Tabla 14. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	MESES/HORAS											
	Marzo/abril		Mayo/junio		Julio/agosto		Setiembre/octubre					
FASE UNO: INICIAL												
Talleres sobre lineamientos estratégicos	X	X										
Encuestas de clima	X	X										
Reuniones entre directores y referentes RRHH	X											
Talleres de alineación cultural	X	X										
Entrevistas de potencial con líderes de cada área	X	X										
FASE DOS: CREAR EL CLIMA DE CAMBIO												
Conformación del equipo para liderar el cambio			X	X								
Talleres de entrenamiento para generar compromiso de cambio en líderes			X	X	X							
Talleres para comunicar y capacitar					X	X						
Trabajar sobre valores para crear visión					X	X						

FASE TRES:															
Talleres y feedback para comunicar la visión						X	X								
Identificar personas resistentes al cambio y ayudarlas en su transición						X	X								
Capacitación de líderes para desarrollar competencias					X	X	X	X	X						
Taller de Servicio al cliente					X	X									
Taller de Resiliencia					X	X									
Definir proyectos a corto plazo							X	X	X						
FASE CUATRO: IMPLANTAR Y SOSTENER EL CAMBIO															
Cursos de <i>coaching</i> para desarrollar líderes transformacionales						X	X	X	X	X					
Conversaciones para consolidar aprendizaje de cambio									X	X	X	X	X		
Plan de capacitación y charlas continuas						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

FASE CINCO: REVISIÓN																
Diseño de mapa estratégico para medir la gestión													X	X	X	X

Tabla 15. Aplicación de horas de responsables de la empresa en el proceso.

ACTIVIDADES	MESES/HORAS														
	MARZO/ABRIL		MAYO/JUNIO		JULIO/AGOSTO		SEPTIEMBRE/OCTUBRE								
FASE UNO: INICIAL															
Talleres sobre lineamientos estratégicos															
Director General	5	5													
Gerente de RRHH	5	5													
3 Directores de áreas	15	15													
Encuestas de Clima Laboral															
Gerente de RRHH	4	4													
3 Directores de área	12	12													
Reuniones entre el Director General y Referente de RRHH															
Director General	6														
Gerente de RRHH	6														
Talleres de Alineación Cultural															
Gerente de RRHH	4	4													
3 Directores de área	12	12													
Entrevistas de Potencial															
Gerente de RRHH	6	6													

3 Directores de área	18	18																	
FASE DOS																			
Conformación del equipo para liderar el cambio																			
Director general			4	4															
Gerente de RRHH			4	4															
3 Directores de área			12	12															
Talleres de Entrenamiento para líderes																			
Director General			2	2	2														
Gerente de RRHH			4	4	4														
3 Directores de área			12	12	12														
Talleres para comunicar y capacitar																			
3 Directores de área						9	9	9											
Talleres para trabajar sobre valores																			
Director General					2	2													
Gerente de RRHH					3	3													
3 Directores de área					9	9													
FASE TRES Y CUATRO																			
Talleres para comunicar la visión																			
Gerente de RRHH							2	2											
3 Directores de área							6	6											
Identificar personas resistentes al cambio																			
Gerente de RRHH							2	2											

3 directores de área							6	6									
Capacitación de líderes para desarrollar competencias																	
Gerente de RRHH						2	2	2	2	2	2	2	2				
3 Directores de área						6	6	6	6	6	6	6	6				
Definir proyectos a corto plazo																	
3 directores de área							6	6	6								
FASE CUATRO																	
Conversaciones para consolidar aprendizaje																	
Gerente de RRHH										3	3	3	3	3			
3 Directores de área										9	9	9	9	9			
Plan de Capacitaciones y charlas continuas																	
3 Directores de área						6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
FASE CINCO																	
Revisión																	
Director general														4	4	4	4
Gerente de RRHH														4	4	4	4
3 Directores de área														12	12	12	12
Total horas: 643	93	81	38	38	49	45	45	28	32	26	26	26	26	38	26	26	26

Tabla 16. Cronograma de actividades y aplicación de horas presupuestarias de consultoría externa.

ACTIVIDADES	MESES/HORAS														
	MARZO/ABRIL		MAYO/JUNIO				JULIO/AGOSTO				SEPTIEMBRE/OCTUBRE				
FASE UNO: INICIAL															
Revisión de lineamientos estratégicos	2	2													
FASE DOS															
Talleres de entrenamiento de líderes			2	2	2										
FASE TRES Y CUATRO															
Dictado de capacitación de líderes para desarrollar competencias					6	6	6	6	6						
Dictado de taller Servicio al cliente					4	4									
Dictado de taller Resiliencia					4	4									
FASE CUATRO															
Dictado de curso de <i>coaching</i>							2	2	2	2	2				
Plan de capacitación y charlas continuas							2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total horas: 86	2	2	2	2	16	14	10	10	10	4	4	2	2	2	2

Valor consultoría aproximado para realizar el proyecto: \$258.000 (a razón de \$3.000 por hora).

CONCLUSIONES

Se vive en una sociedad en constante cambio. El cambio es inevitable y permanente, exige un esfuerzo de adaptar las expectativas reales a las deseadas.

La formación es clave en este aspecto. La administración y dirección de las transformaciones debe ir acompañada del apoyo de todas las personas involucradas. El conocimiento, desarrollo de habilidades y nuevas prácticas y políticas para modificar el comportamiento individual y grupal.

Es necesario diseñar una serie de actuaciones que permitan disminuir el impacto negativo y de incertidumbre que dicho cambio provoca en la organización.

El presente trabajo, tiene como fin cubrir las necesidades de mejora que demuestra la empresa Toba, líder en Santiago del Estero en los rubros que comercializa, para proveer a sus recursos humanos, de las herramientas necesarias para hacer frente a los cambios constantes, y convertirla en una organización que aprende.

Los aportes y enfoques de los distintos autores y el material bibliográfico, que hicieron foco en los diversos aspectos de la cultura y en la consecuencia que esto tiene en el clima laboral, el rol trascendental del liderazgo centrado en valores, la contribución de una efectiva gestión del cambio y el papel fundamental del control estratégico para alcanzar los resultados esperados, abrieron camino para determinar el modelo propuesto acorde y personalizado a las necesidades de la organización.

Se estudió la empresa en cuestión, analizando todos sus aspectos y su entorno interno. Ya que para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica seguir, debe estudiar y comprender su propia cultura, lo que no es sencillo y requiere esfuerzo y paciencia. Mediante la encuesta de clima laboral, las entrevistas y la observación directa, se llega a la conclusión que posee una cultura organizacional y un liderazgo bastante conservador y tradicional, que le ha permitido tener éxito hasta el presente, lo que no significa que lo hará en el futuro, salvo que capitalice el aprendizaje continuo.

A través del diagnóstico realizado, se elaboró una propuesta de mejora, que pone en marcha un plan de acción tendiente a propiciar la transformación cultural de la organización, para convertir a sus recursos humanos, en principal fuente de ventaja competitiva. Es menester hacer foco en el desarrollo de un liderazgo transformador, que impulse la alineación estratégica y cultural de la empresa impactando en el clima de trabajo y en la satisfacción de la gente, logrando una gestión de cambio positiva para el crecimiento

empresario, ya que dicho cambio sólo será posible, si es impulsado por los directivos y los niveles de máxima responsabilidad.

El Modelo expuesto, basado en la propuesta de intervención de Kotter, está compuesto por diez pasos, que se concentran en 5 etapas o fases:

- Fase Inicial, que contiene el Diagnóstico
- Fase dos para Crear el clima de cambio
- Fase tres para Comprometer y capacitar a la organización
- Fase cuatro para Implantar y Sostener el cambio
- Fase cinco de Revisión

Mediante la puesta en práctica de este modelo, se proporcionan los instrumentos útiles que posibilitan dar respuestas y soluciones a la problemática encontrada posibilitando el logro de los objetivos planteados para este trabajo.

No puede desconocerse el aporte vital que hace al éxito del cambio tanto el colaborador como miembro activo de la empresa, como la organización misma, como gestora del cambio, por lo que deben trabajar conjuntamente para lograr no sólo la implementación sino el afianzamiento del cambio.

Es momento de que las personas se esfuercen en dar un salto hacia el futuro, a pesar de los riesgos que esto implique, comenzando por aprender cómo enfrentar los cambios, a desarrollar el potencial de liderazgo que puedan poseer para ayudar a las organizaciones en su proceso de transformación.

Personas impulsadas por un sentido del propósito, que las estimula e inspira durante las adversidades, que se esfuerzan por crecer y dar lo mejor de sí, venciendo sus temores naturales. Ésas son las personas que hacen falta.

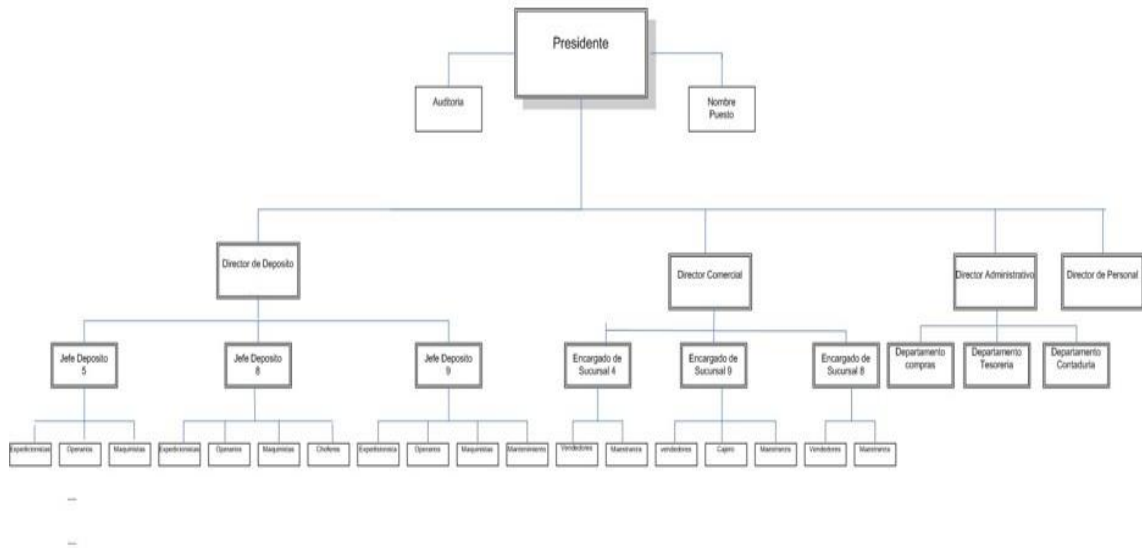
BIBLIOGRAFÍA

- Bonavia T., Prado, V. & García Hernández A. (2010). Adaptación al español del Instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32
- Bonza Navarro, E. (2020). Propuesta de Intervención para la gestión del cambio aplicable a los procesos administrativos de la Empresa Confipetrol S.A.S. (Tesis Maestría). Universidad EAN. Bogotá. Colombia.
- Contreras Cueva, A. & Gómez, A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *SIGMA*, 5 (1), 59-86
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ª Ed.)*. México: The Mc Graw-Hill.Companies, Inc.
- Franklin, E. & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional (1ª Edición)*. México: Pearson Educación.
- Gimbert, X. (2020). *Pensar Estratégicamente (1ª Edición)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- Hitt, M., Black, J. & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Kane, W. (2008). *La Verdad sobre la Gestión del Cambio (1ª Edición)*. Ed. Financial Times Press.
- Kotter, J. (1997). *El Líder del Cambio (1ª Edición)*. México: The McGraw-Hill
- Kotter, J. (2004). *El Líder del Cambio*. México: The McGraw-Hill
- Kotter, J. (2015). *Acelerar (1ª Edición)*. Buenos Aires: Conecta.
- Rey, A. & Reyes, G. (2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero (Tesis de Grado)*. Universidad del Rosario. Bogotá.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal. (2ª edición ampliada)*. España. Editorial: Paidós Ibérica.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional (13ª Ed.)*. México: Pearson Educación
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración (10ª Ed.)*. México, México: Pearson.
- Rojas, M. (2015). *Foro Mundial Anual de Liderazgo e Innovación para un mundo sostenible*. Montevideo. Uruguay.

- Rojas Osorio, C. (2012). La Gestión del Cambio como estrategia de transformación organizacional en Partime S.A. (Tesis de Grado). Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá.
- Schein, E. (1.982). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. El arte y la técnica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. & otros (2000). La Danza del Cambio (1ª Edición). Editorial: Gestión 2000
- Yokiris Guzmán de la Rosa, A. (2018). Adaptabilidad y Proceso de Cambio Organizacional (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar. Salcajá. Quetzaltenango.

ANEXO I - Organigrama de la Empresa Toba

Organigrama de la Empresa TOBA Cerámicos



Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por Toba

ANEXO II - Encuesta Cultura Organizacional

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional del departamento de TOBA S.R.L.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Asimismo, se le recuerda que este estudio es confidencial y anónimo. La información recolectada no será analizada de forma individual sino de forma agregada, con fines puramente estadísticos y académicos.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

A. Toma de decisión	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
B. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
C. Desarrollo de capacidades	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por si mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
D. Valores	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
E. Acuerdos	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					

F. Coordinación e integración	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
G. Orientación al cambio	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
H. Orientación al cliente	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
I. Aprendizaje organizativo	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					

Fuente: Revista SIGMA, 83-86

ANEXO III - Entrevista Semiestructurada

Las preguntas fueron las siguientes:

- 1- ¿Cuáles son los valores más importantes que demuestra cómo líder?
- 2- ¿Cómo ha ganado el compromiso de su equipo?
- 3- ¿Qué tipo de líder diría su equipo que es?
- 4- ¿Cómo motiva a su equipo?
- 5- Con base en el rendimiento de sus colaboradores, ¿considera que ellos se sienten retados o interesados por las labores que realizan?
- 6- ¿Cómo incentiva a su equipo para lograr la cooperación con las otras áreas y lograr los objetivos?
- 7- ¿De qué manera se potencian y desarrollan las habilidades de su equipo de trabajo?
- 8- ¿Usted, cómo realiza el reconocimiento?
- 9- ¿Cómo establece armonía entre sus colaboradores?
- 10- ¿Cuáles son sus fortalezas, según lo que sus colaboradores reportan?
- 11- ¿Cuáles son sus debilidades, según lo que sus colaboradores reportan?
- 12- ¿De qué manera se comunica con el personal? ¿Y con sus superiores?
- 13- ¿Cómo incentiva usted el crecimiento de la gente de su departamento?
- 14- ¿Después de tomar una decisión, la mantiene?
- 15- ¿Cuál es la parte más difícil de ser un líder?
- 16- ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre los grupos de trabajo?
- 17- ¿Crees que es importante la capacitación del personal? ¿Por qué? ¿Cómo entrena a su equipo?
- 18- ¿Qué opinas sobre la misión y objetivos de la empresa? ¿Reflejan sus intereses?
- 19- ¿Poder, autoridad o servicio?
- 20- ¿Qué legado quiere dejar?
- 21- ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?

ANEXO IV - Diagnóstico Organizacional. Propuesta de desarrollo mirando el futuro

Como bien se sabe, el futuro ya está presente con su aceleración de cambios, la influencia de la tecnología y la necesidad de disponer del adecuado trabajo en la gestión de RRHH

Se tendrán que definir las pautas de trabajo que permitan abordar esa situación que no por compleja deja de ser un interesante desafío para el Especialista. Ser proactivos con las tendencias del mercado es el mayor reto.

Las siguientes, son las actividades guías para el desarrollo del talento 4.0. A continuación de cada una de ellas, se definirán preguntas críticas realizadas al referente de RRHH para diagnosticar su gestión.

1. Planificar la gestión del Talento 4.0 en alineación a la estrategia de cambio de la Organización.

Esto permite dar el primer paso de la profesionalización, para evitar errores del pasado que generaron la escasa participación del especialista de RRHH y sus equipos. También sortear el gran riesgo de realizar actividades asistémicas, muchas veces llevadas por las modas o la incorporación de acciones o de herramientas en estructuras no adaptadas al cambio. Planificar de manera alineada facilita que Recursos Humanos pueda liderar procesos profundos de cambios en dónde el factor cultural es el tema central para la adaptación y generación de las transformaciones necesarias. Dado el ritmo de cambio y la presión constante se debe colaborar en: **Construir la organización del futuro**

- ¿Existe un departamento de RRHH profesionalmente estructurado?
- ¿Existe una planificación de la gestión de RRHH formalizada en objetivos a mediano y largo plazo?
- ¿Cuál es la estrategia de la organización? ¿Está alineada la planificación de RRHH a la estrategia de la organización?
- ¿Cuál es la definición de talento para la organización?
- ¿Cuál es el nivel de actualización y el conocimiento de nuevas tendencias en gestión de personas?

2. Inculcar el aprendizaje continuo en tiempo real.

El concepto de "capacitación" y de "carrera" está variando al conducir a las empresas hacia un aprendizaje "siempre activo. Los nuevos modelos de aprendizaje y las herramientas que se han visto y las que irán apareciendo al compás del cambio permanente

desafían la idea de una carrera estática y reflejan la necesidad de nuevas competencias en la gente.

La tendencia del cambio impulsa a que:

Los empleados deciden qué aprender sobre las necesidades del equipo y las metas individuales de carrera que pueden ir en cualquier dirección (no sólo ascensos)

Las personas encuentran su dirección de carrera con ayuda de sus líderes.

La gente no sólo aprende en el aula, aprende todo el tiempo, en micro-aprendizaje, cursos, en línea, jugando, en grupos, formal e informalmente.

- ¿Cómo administra la organización las necesidades de capacitación de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son los criterios utilizados para diagnosticar las necesidades de capacitación?
- ¿Qué injerencia tienen los líderes en las decisiones de capacitación de su equipo?
- ¿Con qué herramientas cuenta la organización para compartir conocimiento?
- ¿De qué manera se evalúa el resultado de las capacitaciones?

3. Trabajo conjunto con atracción y selección de Talentos

Esto permite empoderar el trabajo de desarrollo. La adquisición de talentos es una de las carencias de las organizaciones ante las exigencias de mercado, el ritmo a seguir muchas veces es contradictorio a la misma calidad de vida y posibilidades humanas de lograrlo. Por ello se impone un trabajo serio y realista en conjunto, este el proceso dentro de la empresa o tercerizado.

- ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece la organización para atraer y retener colaboradores?
- ¿De qué manera se difunde esta propuesta de valor?
- ¿De qué manera se equilibran la vida personal y profesional de cada colaborador?
- ¿Cuáles son los canales de búsqueda utilizados?
- ¿Cómo se selecciona y se evalúa el talento?

4. La retención de talentos es parte del Desarrollo.

Lo estimula, alienta y complementa La CULTURA del COMPROMISO es parte vital del clima organizacional que debe vivirse con seriedad, respeto y entusiasmo. Por

ello el PLAN DE DESARROLLO debe ser integral, con apoyo de la alta dirección y con coherencia en liderazgo de los responsables, como se dijo, empezando por el especialista en RRHH:

- ¿Cuál es la estrategia de retención?
- ¿Qué acciones realiza la empresa para fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores?
- ¿Cómo se trabaja en la motivación laboral del personal?
- ¿Cómo está compuesto el plan de carrera?
- ¿En qué se basan los planes de promoción interna?

5. El rendimiento es parte de la gestión Integral de Desarrollo.

No puede haber desarrollo si este no se mide. Con nuevos enfoques de gestión del rendimiento que enfatizan la retroalimentación continua se deben generar nuevos modelos. Las herramientas de tecnología de RRHH tienen que permitir esta manera de mostrar el valor organizacional a través de la gente. El control estratégico de RRHH debe aplicarse y potenciarse.

- ¿Cuáles son los objetivos establecidos por la organización a corto, mediano y largo plazo para medir el rendimiento de su gente? ¿De qué manera se relacionan los aspectos evaluados a los objetivos?
- ¿Qué herramientas utiliza la organización para medir el desempeño de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son los indicadores relevantes de gestión a la hora de medir el desempeño tanto individual como grupal?
- ¿Qué espacio se le da a la retroalimentación?
- ¿De qué manera se capacita sobre evaluación de desempeño a evaluadores y evaluados?

6. El desarrollo de los líderes 4.0 es clave y tiene un efecto ilimitado en los equipos.

Como se enfatizó, empezar por el especialista en RRHH, el liderazgo también necesita cambios. Es un tema importante, las empresas están cuestionando sus jerarquías de liderazgo tradicionales. Una nueva generación de líderes debe surgir y prosperar en una red que cambia rápidamente.

- ¿Cómo es su estilo de liderazgo actual?
- ¿Cuál es el plan de capacitación para líderes?

- ¿Qué características tiene el líder 4?0?
- ¿Cuáles son los cambios puntuales que quiere ver en sus líderes?
- ¿Qué cuestionamiento se le hace al liderazgo tradicional?
- ¿Cómo es el estilo de liderazgo de RRHH y cómo este influye en otros líderes?

7. Digitalizar el trabajo de RRHH.

A medida que la empresa como un todo se convierte en digital, Recursos Humanos debe convertirse en un líder en la organización digital. Esto significa ir más allá de la digitalización de plataformas de recursos humanos el desarrollo de puestos de trabajo digitales y mano de obra digital irá creciendo, esto debe preverse y trabajarse en el entorno de la gente y sus funciones, repercusiones y el cambio permanente.

- ¿Cuál es su estrategia de digitalización?
- Actualmente, ¿con qué sistemas digitales cuentan?
- ¿Con qué conocimientos cuenta el personal para digitalizar las plataformas? • ¿Con qué recursos cuenta el área de RRHH para la digitalización?
- ¿Cuáles son las necesidades que tienen prioridad de atención?

8. Aplicar la *big data* en Recursos Humanos.

Prever y avanzar en ideas, propuestas y desarrollos concretos. Como se analizó los datos sobre las personas en el trabajo se han vuelto más importantes, el enfoque de la analítica facilita el desarrollo y todos los demás aspectos vinculados a la gestión del talento.

- ¿Qué criterios analiza e interpreta la *big data*?
- ¿Cómo logran tener el personal especializado para aplicar la *big data*?
- ¿Cómo fue el proceso de análisis para evaluar los datos?
- ¿Cómo se gestiona la información una vez recabada?
- ¿Desde cuándo se aplica la *big data*? ¿Qué cambios notaron desde su aplicación?

9. La diversidad en el desarrollo.

Comprender el cambio en las organizaciones, en la sociedad, en el mundo, para poder analizar los aspectos de la diversidad en la gente, las nuevas generaciones, la

convivencia y el trabajo en equipo, la transformación e innovación para acompañar el proceso de cambio en su conjunto.

- ¿Cómo aplica la organización política de diversidad?
- ¿Cómo evalúa las necesidades de desarrollo de sus colaboradores?
- ¿Cuál es el criterio para elegir qué capacitación/plan de carrera debe hacer cada colaborador?
- ¿Se llevan a cabo cambios luego de la aplicación de las capacitaciones o planes de carrera?
- ¿Qué herramientas se utilizan para desarrollar equipos conformados por diversas generaciones?
- ¿Qué aspectos de diversidad trabaja la organización?

10. La retroalimentación permanente del trabajo de desarrollo.

Es adaptar la auditoría de la formación y compatibilizar los cambios del mundo tecnológico. Esto permitirá seguir prediciendo, o mejor, inventando el futuro de RRHH en las organizaciones, su valor agregado y el permanente cambio, su influencia y afectación en el ser humano. Esta es la manera de mantenerse actualizados y generar también valor a la profesión.

- ¿Cómo se evalúa el impacto del trabajo de desarrollo?
- ¿Se informan los resultados? ¿De qué manera?
- ¿Con qué periodicidad hay una retroalimentación al trabajo de desarrollo?
- ¿Qué tan efectiva es la devolución? ¿Se producen cambios?
- ¿Con qué periodicidad se revisan las políticas de RRHH? ¿Cada cuánto hay innovación?