

Stump, Jenifer

El cambio cultural en la industria automotriz

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

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.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA

Universidad Jesuita

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

El cambio cultural en la industria automotriz

Alumno: **Ing. Jennifer Stump**

Asesor: **Dra. Miriam Viviana Rojas**

Córdoba, diciembre, 2024

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo aborda el desafío de adaptar la cultura organizacional en una empresa de la industria automotriz para acompañar un proceso de transformación hacia un ecosistema de fabricación competitivo, guiado por la tecnología y los datos, sostenible y autosuficiente. El objetivo principal es diseñar un modelo integral de gestión del cambio que permita alcanzar los objetivos de diversidad y retención de talento en un plazo de dos años.

A través de diversas herramientas de diagnóstico, se identificaron áreas de mejora en equidad, imparcialidad y confianza. Se detectó una inconsistencia entre el estilo de liderazgo actual, formal y autoritario, y el estilo deseado, orientado al coaching y al desarrollo de las personas. Sobre la base del modelo de ocho pasos de Kotter para la ejecución del cambio, se definieron seis fases, adaptadas a la organización estudiada: definir objetivos, diagnosticar desvíos, crear el clima del cambio, generar compromiso, diseñar e implantar acciones, y verificar resultados. Se propusieron herramientas específicas como talleres, grupos focales y capacitaciones. La propuesta presenta algunos elementos clave como la comunicación efectiva de la visión del cambio buscado y la formación de líderes del cambio que promuevan los comportamientos y valores esperados.

El trabajo también revela las principales limitaciones que pueden presentarse en la aplicación del proyecto. Sin embargo, la implementación del modelo propuesto permitirá una mejora continua de la cultura organizacional, contribuyendo a la retención y atracción de talento, y fortaleciendo la competitividad de la empresa. En resumen, este trabajo demuestra la importancia de alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos para lograr una transformación exitosa y sostenible.

PALABRAS CLAVE

Gestión del cambio, cultura organizacional, diversidad, retención del talento, liderazgo, comportamiento organizacional.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	2
Palabras clave.....	2
Índice	3
Introducción.....	5
Capítulo I – Marco teórico.....	7
1. Gestión del cambio y la cultura organizacional como factor de la transformación.	7
2. Liderazgo.....	14
Capítulo II – La empresa	19
1. Introducción	19
2. Lineamientos estratégicos	19
3. Los productos	22
4. El mercado	22
5. Ventajas competitivas.....	23
6. Cartografía de procesos de la empresa	23
7. Estructura organizacional	24
8. Ideales a lograr a largo plazo.....	24
9. Grupos de interés	25
10. FODA.....	26
11. Competencias genéricas para posiciones de liderazgo.....	27
Capítulo III – Metodología y diagnóstico	28
1. Técnicas de recolección de datos.....	28
2. Modelo para la propuesta de intervención	32
3. Diagnóstico.....	33
4. Conclusiones diagnósticas.....	45
Capítulo IV – Plan de acción de mejora.....	47
1. Fase 1: Definir a dónde se quiere llegar.	47
2. Fase 2: Diagnosticar e identificar desvíos.....	48

3.	Fase 3: Crear el clima del cambio.....	53
4.	Fase 4: Generar compromiso y capacitar	55
5.	Fase 5: Diseñar, implantar y sostener.....	57
6.	Fase 6: Verificar resultados	59
7.	Cronograma de aplicación	60
8.	Horas de aplicación por nivel jerárquico	61
9.	Estimación de costos.....	63
	Conclusiones.....	64
	Bibliografía	66
	Anexos	68

INTRODUCCIÓN

Este trabajo surge a partir del desafío de adaptar la cultura organizacional, entendiendo que ésta está definida por el estilo de liderazgo y el comportamiento de la organización, para acompañar un proceso de transformación hacia un ecosistema de fabricación competitivo, guiado por la tecnología y los datos, sostenible y autosuficiente.

Uno de los ejes de trabajo de este proceso de transformación persigue el cambio de la cultura industrial de manera que refleje la modernidad de la sociedad y atraiga a los mejores talentos. Se busca un entorno de trabajo amable, tecnológico, diverso e inclusivo, reflejado en los siguientes indicadores, con objetivo de consecución al 2027:

- Diversidad: alcanzar un 25% de mujeres en el Comité de Dirección de Usina.
- Seguridad: reducir los accidentes de trabajo en un 60%.
- Ausentismo: reducir el ausentismo a un 3%.
- Retención: reducir la rotación de talentos jóvenes, menores de 44 años, a un 5%.

La misión es encontrar el vínculo entre diferentes características de la cultura organizacional y sus valores, con los objetivos enumerados anteriormente con el fin de gestionar el cambio de manera efectiva. Se acotará el trabajo a los ejes de diversidad y retención, ya que son los ejes con mayor influencia de la cultura organizacional.

Este trabajo pretende diseñar un modelo integral de gestión del cambio que facilite el logro de los objetivos propuestos por la organización en el plazo de dos años. El modelo estará orientado a los distintos niveles jerárquicos de la organización para la alineación de la cultura organizacional de manera tal que se puedan alcanzar los objetivos de diversidad y retención de talento.

Para ello, se analizarán las diferentes teorías sobre la gestión del cambio (desarrollado en el capítulo I) contemplando la problemática de la empresa (capítulo II) y su situación actual (capítulo III). Sobre la base de lo estudiado, se diseñará un modelo de gestión del cambio a medida de la necesidad de la compañía (desarrollado en el capítulo 4).

Se resumen a continuación el objetivo general y los objetivos específicos del presente trabajo.

Objetivo general

Diseñar un modelo integral de gestión del cambio orientado a los distintos niveles de la organización para la alineación de la cultura organizacional con los valores promulgados

por ella, de manera tal que se puedan alcanzar los objetivos de diversidad y retención de talento en el plazo de dos años.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la cultura y el comportamiento organizacional.
- Diagnosticar el estilo de liderazgo de la organización.
- Analizar los resultados del diagnóstico de la cultura y liderazgo según modelos teóricos.
- Identificar las principales etapas de cambio cultural para la organización.
- Identificar las herramientas adecuadas para cada etapa de cambio y cada nivel jerárquico.

Estos temas son de especial interés para la autora, no sólo por el deseo de mejorar el entorno de trabajo, sino porque los altos niveles de rotación de la Dirección Industrial tienen un importante impacto en la consecución de los objetivos del área a la que ella pertenece y de los objetivos específicos de su función.

CAPÍTULO I – MARCO TEÓRICO

Previo al desarrollo de este trabajo es necesario revisar algunos conceptos vinculados a la temática a abordar. Estos conceptos darán una base sobre la que se irá construyendo los distintos capítulos de esta producción.

1. Gestión del cambio y la cultura organizacional como factor de la transformación.

La temática de este trabajo puede resumirse en gestión del cambio cultural. Por lo que se presentará la definición de cambio, los tipos de cambio que pueden existir, el modelo de gestión de cambio que se tomará de referencia para el diseño del modelo de gestión de esta producción y la definición de cultura organizacional, que se profundizará en las siguientes secciones.

En primer lugar, se puede definir el cambio como un proceso gradual, a veces dificultoso y con momentos de crisis, que permite adaptarse a nuevos y distintos modelos de trabajo. Es un camino de mejora continua que requiere del acompañamiento de un equipo capaz de identificar y sobreponerse a los obstáculos y dificultades que puedan surgir. Afrontar un proceso de cambio requiere de flexibilidad, resiliencia y disciplina.

Por otro lado, para poder diseñar un modelo de gestión del cambio eficaz, es crítico diferenciar los tipos de cambio que se pueden enfrentar según su alcance y la velocidad de implementación. El modelo de Balogun y Hailey reconoce la complejidad de un proceso de cambio y la importancia de considerar el contexto para definir el enfoque más adecuado para el cambio. En la figura 1, se resumen los cuatro tipos de cambio según su naturaleza y alcance (Balogun, Hailey, & Johnson, 2008):

Figura 1. Tipos de cambio estratégico

		Alcance del cambio	
		Realineación	Transformación
Naturaleza del cambio	Incremental	Adaptación	Evolución
	Big Bang	Reconstrucción	Revolución

Fuente: (Balogun, Hailey, & Johnson, 2008).

Adaptación: se trata de acomodar dentro del paradigma actual y se da de manera paulatina.

Evolución: implica un cambio de paradigma y el cambio se da de manera incremental.

Reconstrucción: no cambia el paradigma, pero el cambio se da de manera muy rápida y puede generar alteraciones importantes.

Revolución: se trata de un cambio estratégico y de paradigma rápido e importante.

Con respecto a la ejecución del cambio, se toma como referencia el modelo de ocho pasos de Kotter (Kotter, 1996):

1. Crear un sentido de urgencia. Se debe lograr que la empresa realmente desee el cambio. Es importante que se inicien debates y presentar argumentos convincentes que disparen la reflexión en la gente y se empiece a hablar de la temática de interés para el cambio. Según el autor, para que el cambio se dé con éxito, el 75% de los gerentes y directores deben estar convencidos de la necesidad del cambio.
2. Formar una coalición. Se debe convencer a la gente de que el cambio es necesario y resulta crítico identificar líderes del cambio dentro de la empresa, de todos los niveles jerárquicos y departamentos, que sean influyentes, por diversos motivos. Estas personas deberán trabajar en equipo en la construcción del cambio.
3. Crear una visión para el cambio. Vincular valores, ideas y soluciones en una visión general que sea fácil de entender y recordar. Cuando las personas identifican por su cuenta lo que se está tratando de lograr, toda acción que se intente desplegar tendrá más sentido.
4. Comunicar la visión. Es importante hablar de la visión en todo momento, no sólo en comunicaciones extraordinarias. No se trata sólo de decir, sino de hacer y comportarse de la manera que esperamos que se comporten los demás. En este paso, se debe además responder abiertamente a las preocupaciones de la gente
5. Eliminar los obstáculos. Se debe identificar los elementos de resistencia al cambio y trabajar para eliminarlos. Para ello se recomienda que las personas que lideren el cambio tengan como función principal hacer el cambio, y reconocer y agradecer a las personas que actúan para llevar adelante el cambio
6. Asegurar triunfos a corto plazo. Lograr resultados palpables y en breves períodos de tiempo resulta motivador para todo el personal y facilitará el logro

de un objetivo a largo plazo. La meta es ejecutar proyectos con éxito asegurado y que se puedan ejecutar sin la ayuda de aquellos que son críticos del cambio.

7. Construir sobre el cambio. Luego de un logro es importante analizar cuáles fueron los factores de éxito y qué aspectos deben mejorarse, y deben fijarse nuevas metas para aprovechar el impulso que se ha logrado.
8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa. Se debe garantizar que los valores detrás de la visión sean evidentes en todos los aspectos de la organización y que los nuevos líderes que se sumen apoyen esa visión.

Figura 2. Modelo de ocho pasos de Kotter



Fuente: adaptación de (Kotter, 1996).

Finalmente, resulta de interés definir la cultura organizacional: es un sistema de creencias, valores, conductas, estilo de liderazgo que tiene por objetivo cumplir con la misión y visión de la empresa. La cultura da las pautas acerca del comportamiento esperado en la empresa, delimita las relaciones y los modos de actuar. Si bien normalmente se identifica una cultura general, también pueden detectarse diversas subculturas definidas por cada gerencia, por experiencias compartidas, por proximidad, entre otras (Molina-Sabando, Briones-Véliz, & Arteaga-Coello, 2016).

1.1 Valores y cultura organizacional

Se puede definir tres niveles de cultura que se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional (Schein, 1988). En la tabla 1, se resumen los tres niveles mencionados.

Tabla 1. Niveles de cultura

Nivel 1	Entorno físico y social. Espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje escrito y hablado, y la conducta expresa de sus miembros.
Nivel 2	Valores. Reflejan la manera en que deben relacionarse las personas.
Nivel 3	Presunciones subyacentes básicas.

Fuente: adaptación de Schein (1988)

La cultura organizacional, junto con el cambio y el clima organizacionales van a determinar el comportamiento organizacional, que tiene impacto directo en la eficiencia de las empresas. Es clave entender qué influye en el rendimiento de las personas, analizado desde el clima, la cultura, los procesos y la estructura de la organización. El comportamiento de un trabajador depende principalmente de la valoración que hace sobre cómo están integrados los miembros de la organización, cuál es su sentido de pertenencia, qué posibilidades de crecimiento personal y profesional tiene, cómo se da la motivación, la creatividad, entre otros.

El cambio organizacional se refiere al conjunto de variaciones estructurales que permiten la adaptación de una organización a las transformaciones del entorno. Para un cambio organizacional exitoso, es clave la comunicación y la transmisión de valores, creencias y conocimientos.

El clima organizacional puede definirse como las características del ambiente interno laboral, y está integrado por modos de pensar y actuar tradicionales de la empresa, y por conductas y sentimientos individuales.

Para poder analizar la cultura de una organización resulta clave comprender que existe una dimensión subjetiva individual que de alguna manera influye en esa cultura. Es en esta dimensión que podemos identificar los modelos mentales. Los modelos mentales son supuestos que están hondamente arraigados (generalizaciones e imágenes) que inciden sobre el modo en que las personas comprenden el mundo y actúan. Muchas veces, no se tiene conciencia de su existencia ni de los efectos que tienen sobre la conducta (Senge, 1990). Es importante poder identificar estos modelos mentales para que sean revisados y, de ser necesario, trabajar en su modificación.

1.2 Comportamiento organizacional

Además, resulta importante desarrollar el concepto de comportamiento organizacional, entendiendo como comportamiento los actos y actitudes dentro de la organización. El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta de los individuos, grupos o estructuras que tienen impacto en la eficiencia y eficacia de las instituciones (Molina-Sabando, Briones-Véliz, & Arteaga-Coello, 2016). Debe observarse de manera integral, considerando la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, con un enfoque sistémico. El comportamiento organizacional puede analizarse en tres niveles distintos:

- Jerárquico: desde la gerencia hacia los trabajadores.
- Relacional: desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos-
- Social: proyección de la empresa hacia la sociedad.

Existe una serie de factores que determinan el comportamiento organizacional y que deben ser definidos también (Molina-Sabando, Briones-Véliz, & Arteaga-Coello, 2016): el cambio organizacional, el clima y la cultura organizacionales.

Anteriormente se mencionó que existe una dimensión subjetiva que influye en la cultura y en el comportamiento organizacional. Un aspecto que se encuentra en esta dimensión subjetiva es el de procesos emocionales y anímicos. En primer lugar, se deben definir las emociones: se trata de la reacción que experimentamos cuando vivimos un quiebre en el flujo de nuestra vida, y juzgamos nuestras posibilidades futuras de manera distinta, ya sea de manera positiva o negativa. Normalmente se puede señalar las circunstancias particulares que generan esas emociones, y para entender una emoción es necesario identificar y analizar el elemento que la desencadenó. Esto nos permitirá accionar sobre ese elemento y la emoción generada.

Es importante diferenciar las emociones de los estados de ánimo. Éstos son “una emocionalidad que no remite necesariamente a condiciones específicas” (Echeverría, 1994) (p. 154). Las emociones generan pensamientos y esos pensamientos, al mantenerse en el tiempo, dan lugar a los estados de ánimo, que condicionan las acciones posibles, o no posibles, de realizar, y también la forma en que efectuaremos esas acciones.

Identificar un estado de ánimo nos permite definir un comportamiento esperable de una persona en ese estado y, por otro lado, nos permite diseñar un conjunto de acciones capaces de cambiarlo, por ejemplo, a través de conversaciones. Es por esto que “la capacidad de un individuo para determinar el estado de ánimo de una comunidad es una de las habilidades importantes que asociamos al liderazgo.” (Echeverría, 1994) (p. 165)

Además, un estado de ánimo condiciona cómo percibimos el mundo que nos rodea y, si bien son fundamentalmente un fenómeno individual, son altamente contagiosos. Es importante que cada uno se haga cargo de sus estados emocionales y reconozca que existen acciones que se pueden ejecutar para cambiarlo.

Echeverría (1994) propone que los estados de ánimo pueden clasificarse según la percepción de que un hecho pueda modificarse o no, y según si nos oponemos o aceptamos tal hecho.

1. Resentimiento: es un estado de ánimo que surge cuando nos oponemos a un hecho que consideramos que no podemos modificar. Creemos que somos víctimas de una injusticia, que nos impide obtener algo que nos corresponde. Nos oponemos al estado actual de las cosas y creemos que no hay nada que podamos hacer para modificarlas. Aparece con mayor facilidad en situaciones donde la distribución de poderes es desigual, y es extremadamente corrosivo para la convivencia social. Limita fuertemente nuestras posibilidades de acción.

2. Aceptación: estamos en paz con el hecho de que hay ciertas posibilidades que no tenemos y aceptamos que no podemos cambiarlo. No implica negar el error propio o de otro, ni el objetivo de que esos errores no se repitan. Nos permite enfocar nuestra energía en cambiar aquello sobre lo que podemos actuar y que no nos consuma el lamento frente a aquello sobre lo que no podemos hacer nada.

El objetivo es poder transitar desde el resentimiento a la aceptación a través del reclamo, entendido como la conversación para la coordinación de acciones (Echeverría, 1994). Estas acciones perseguirán la eliminación de la causa del resentimiento. Otra alternativa para eliminar el resentimiento es la declaración del perdón. Al perdonar, estamos terminando una conversación sobre el pasado e impidiendo que impacte en el futuro.

Una forma de evitar el estado de ánimo del resentimiento es evitar que crezca cuando aparezca. Esto se logra generando un espacio en donde las personas puedan compartir un reclamo sobre algo que pueda afectar la coordinación de acciones conjuntas.

3. Resignación. Una persona está en este estado de ánimo cuando se comporta como si algo no fuera a cambiar cuando nosotros consideramos que sí puede cambiar. La persona en resignación no ve la posibilidad de intervenir en el futuro a través de acciones. Reconoce que las cosas podrían ser diferentes, pero sostiene que las cosas no van a cambiar, no importa lo que se haga.

4. Ambición. Una persona ambiciosa considera que el presente construye futuro. Ve posibilidades de acción donde otro normalmente no las ve, y se compromete a ejecutarlas.

Para pasar de la resignación a la ambición se debe analizar los fundamentos de los juicios de la persona que cree que nada va a cambiar. Se puede descubrir que aquello que impedía mi accionar en realidad no existe o que puedo superarlo. Además, el aprendizaje permite ampliar la capacidad de acción, haciendo que lo que parecía imposible, ahora sea alcanzable.

Estos estados de ánimo, combinados con la motivación entendida como la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos, (Osorio, Arango, & Acosta, 2016), dan lugar a las disposiciones actitudinales. Las disposiciones actitudinales se refieren al modo de estar frente a algo o alguien, y pueden clasificarse en:

Compromiso: la persona se siente partícipe del resultado y tiene iniciativa para actuar para lograr el objetivo.

Colaboración: la persona se muestra disponible y con voluntad de ejecutar las acciones que se le asignan.

Disciplina: es disciplinado quien ejecuta las acciones que le corresponden por su función.

Indiferencia: hay un desinterés con la acción que se debe ejecutar.

Rebeldía: la persona manifiesta no estar de acuerdo con la acción y se opone a realizarla.

Simulación: la persona demuestra, falsamente, estar de acuerdo con la acción o el objetivo.

Sabotaje: existe una intención de actuar en contra del objetivo o de la correcta ejecución de la acción.

El objetivo es comprender los distintos estados de ánimo y disposiciones actitudinales para poder reconocerlos en los demás y, sobre esa base, tener las conversaciones necesarias para diseñar las acciones que puedan modificar el comportamiento de las personas en búsqueda del objetivo común. Es importante reconocer la individualidad y diversidad de los equipos y conocer su sentir y pensar para que los planes de acción (condición económica, seguridad, estabilidad, pertenencia, incentivos, reconocimientos, planes de carrera) estén alineados con lo que realmente importa a los empleados.

Además de estos estados de ánimo y las disposiciones actitudinales, se puede hablar de dos tipos de mentalidades distintas (Dweck & Leggett, 1988). Se habla de mentalidades fijas (inteligencia estática) cuando la persona tiende a evitar los desafíos, se da por vencida fácilmente al enfrentarse a obstáculos, valora el esfuerzo como algo improductivo o negativo, ignora las críticas, aunque sean constructivas, se siente amenazada por el éxito de los demás y por lo tanto se da por vencida más rápido y no alcanza su verdadero potencial. Por otro lado, existen las mentalidades de crecimiento (la inteligencia puede ser desarrollada) en personas que tienden a aceptar desafíos, persisten ante dificultades, comprenden el esfuerzo como un camino hacia la excelencia, aprenden de las críticas, se inspiran y aprenden del éxito de los demás, y como resultado alcanzan mayores logros, con cierto sentido de libertad y control.

Es importante mencionar que cualquier proceso de cambio a nivel organizacional se debe contemplar como un proceso multinivel (Montenegro & Schroeder, 2019). Se puede decir que una organización es un sistema complejo que puede diferenciarse en niveles o conjuntos de componentes internos, y que la estructura de ese sistema está definida por las relaciones entre esos elementos. Este principio se conoce como estratificación por niveles. De esta manera, se presenta el problema de definir niveles de análisis para cada nivel de organización del sistema. Así, es necesario discriminar los datos observados que pertenecen a diferentes escalas.

1.3 Desarrollo como herramienta de cambio

El desarrollo de las personas tiene consecuencias directas en el desarrollo de una organización. El desarrollo organizacional depende directamente de los resultados de los recursos humanos (M. Rojas, comunicación personal, marzo de 2024). Es por esto por lo que las herramientas que se apliquen para el desarrollo de los equipos deben lograr resultados alineados con la estrategia de la empresa.

Se puede afirmar entonces que el desarrollo de una organización deriva del comportamiento organizacional, de las relaciones entre las personas que la conforman, del funcionamiento de los grupos, las características de sus líderes, entre otros elementos. Todos estos elementos son parte de la cultura organizacional. De esta manera, resulta clave que el foco esté puesto en el desarrollo de estos aspectos de los recursos humanos.

Para lograr un cambio en toda la organización, se debe desarrollar el liderazgo de manera prioritaria. Así, se logrará un efecto expansivo, empezando por los equipos de Recursos Humanos y los líderes formales de toda la organización.

2. Liderazgo

Como se presentó en la sección anterior, el liderazgo es clave al momento de buscar un cambio a nivel organizacional. Se debe entonces profundizar en los conceptos de liderazgo y liderazgo situacional.

Es posible definir el liderazgo como la capacidad de influir en otros (Maxwell, 2003). Maxwell afirma que el liderazgo se aprende y perfecciona con el tiempo, y que resulta clave ganar el respeto del equipo, guiarlo y construir confianza.

Durante muchos años se ha considerado la existencia de dos estilos de liderazgo: el autocrático y el democrático, representando cada uno ejes distintos, diferentes y no sobre un continuo autoritario-democrático como sostienen investigaciones antiguas. Kenneth Blanchard y Paul Hersey (1998) plantean un nuevo modelo, el del liderazgo situacional que permite describir situaciones e influir en las conductas más efectivas de los colaboradores en búsqueda de un resultado.

2.1 Estilos de liderazgo

El liderazgo situacional se basa en la existencia de un estilo de liderazgo para cada empleado en el desempeño de una tarea específica; es decir, el líder debe ser capaz de diagnosticar las necesidades de sus subordinados y adaptar su comportamiento a estas necesidades y situaciones particulares (Hersey & Blanchard, 1998).

En lo que respecta a la conducta del líder, el modelo sostiene dos dimensiones de esta: de dirección y de apoyo. La conducta de dirección consta de un líder que orienta y brinda detalle de la tarea, supervisa la ejecución y establece una comunicación unilateral. La conducta de apoyo consta de un líder que brinda apoyo socioemocional, escucha, motiva, facilita la interacción y delega la toma de decisiones.

De la combinación de estas conductas, obtenemos cuatro niveles de liderazgo:

- 1) Directivo: indica que se debe hacer y cómo, supervisa la realización de la tarea y toma las decisiones.
- 2) Consultivo: direcciona y escucha las opiniones de sus colaboradores, aumentando el apoyo.
- 3) Participativo: habilita la comunicación bilateral y conversa con los colaboradores las alternativas, comparte con el empleado la toma de decisión.
- 4) Delegativo: delega en el empleado el trabajo a realizar y la toma de decisión.

Es importante no caer en un estilo de liderazgo de “libertad o caos”, esto se da cuando un líder no proporciona apoyo ni dirección, suponiendo que la persona conoce lo que debe realizar y tiene el interés suficiente; y que, por ende, su desempeño será positivo. La adopción de un estilo de liderazgo inadecuado puede generar frustraciones, tanto para el colaborador como para el mismo líder.

Kenneth Blanchard y Paul Hersey (1998) concluyen en que no hay un estilo de liderazgo ideal, sino que la eficacia depende de la capacidad del líder para adoptar el estilo que mejor se adecue a la situación y a la madurez del grupo de colaboradores.

Según la teoría del liderazgo situacional, es el grado de desarrollo del colaborador lo que va a determinar el comportamiento del líder y la toma de decisiones. Por nivel de madurez, se entiende como la capacidad y el deseo de un empleado de realizar una tarea particular (Hersey & Blanchard, 1998), por lo tanto, el nivel de desarrollo se mide en función de dos grandes factores: el conocimiento sobre la tarea y el interés o motivación en ella. De la combinación de estos factores, obtenemos cuatro grados de madurez:

- Nivel D1: no está motivado en realizar la tarea, y tampoco posee las habilidades y/o conocimientos necesarios para efectuar adecuadamente.
- Nivel D2: está entusiasmado en realizar la tarea, pero le faltan las habilidades y/o los conocimientos necesarios.

- Nivel D3: a pesar de que la persona posee las habilidades y conocimientos necesarios para realizar la tarea, duda de su capacidad y/o no tiene la motivación suficiente.
 - Nivel D4: la persona posee un alto nivel de aptitud, interés y motivación.
- En la figura 3 se resume lo presentado anteriormente.

Figura 3. Nivel de desarrollo de un colaborador.

		Posee interés o motivación	
		No	Sí
Posee habilidades y/o conocimientos	No	D1	D2
	Sí	D3	D4

Fuente: adaptación de (Hersey & Blanchard, 1998)

Para cada nivel de desarrollo, Kenneth Blanchard y Paul Hersey (1998) plantean un estilo de liderazgo y de toma de decisión adecuado:

- Nivel D1: el líder proporciona dirección, capacita y estimula al empleado. La toma de decisión está a cargo del líder, ya que el empleado desconoce la tarea.
- Nivel D2: el líder dirige y apoya al empleado, procurando mantener la motivación y el interés. La toma de decisión está a cargo del líder, pero éste consulta al empleado sus sugerencias.
- Nivel D3: el líder otorga estímulo y tranquilidad, no direcciona ya que el empleado posee la aptitud para realizar el trabajo adecuadamente; como así también para proponer soluciones y tomar decisiones, aunque para esto requiere el soporte y apoyo de su líder.
- Nivel D4: el líder delega la toma de decisión en el colaborador, ya que éste da prueba de su aptitud y el estímulo proviene de su propia tarea.

En la tabla 2, se esquematiza lo presentado anteriormente.

Tabla 2. Estilo de liderazgo según el nivel de desarrollo del colaborador

Nivel de desarrollo del colaborador	Estilo de liderazgo
D1	Proporciona dirección, capacita y estimula. Toma las decisiones.
D2	Dirige, apoya, motiva. Toma las decisiones, pero consulta al colaborador sus sugerencias.
D3	Estimula y tranquiliza. Delega la toma de decisiones en el colaborador, entregando apoyo.
D4	Delega la toma de decisiones en el colaborador.

Fuente: adaptación de (Hersey & Blanchard, 1998)

El liderazgo situacional, es un modelo efectivo y flexible, que permite a los líderes adoptar un estilo de toma de decisión en diferentes situaciones y con personas de distinto grado de madurez. Según esta teoría, el líder debe ajustar su comportamiento dependiendo del grado de desarrollo del colaborador.

No se debe hacer foco en el nivel inicial, sino que debemos procurar que los colaboradores tiendan hacia un nivel D4, debido a que es el nivel más alto de madurez. Una de las principales tareas del gerente es gerenciar de tal forma que eventualmente cada empleado alcance un "nivel cuatro" (D4) en todos los aspectos de su trabajo (Hersey & Blanchard, 1998). A medida que alcance niveles más altos (D3, D4), el líder debe proporcionar menos dirección y apoyo, a esta altura, el empleado está capacitado para realizar la tarea y además, es capaz de estimularse a sí mismo. En este nivel el comportamiento del empleado se refuerza positivamente cuando se aumentan sus responsabilidades y se lo deja, cada vez más, actuar por sí mismo. El hecho de otorgar mayor participación y autonomía en la toma de decisiones hará que el colaborador se sienta empoderado y competente.

En el proceso de desarrollo del colaborador, el indicador para cambiar el estilo de toma de decisión es el rendimiento. A medida que el rendimiento mejora, el estilo de toma de decisión deberá brindar cada vez más autonomía al colaborador.

Será de suma utilidad, conocer el nivel de madurez de los grupos o individuos al momento de asignar tareas y tomar decisiones. El estilo de liderazgo que el líder debe asumir va a depender de la necesidad de dirección y apoyo de los empleados hasta que estos alcancen un alto grado de autonomía.

2.2 Liderazgo y cultura

El liderazgo tiene una influencia fundamental en los resultados del clima laboral. Interviene sobre el bienestar de las empresas y de las personas. Así, se puede afirmar que las habilidades del liderazgo son necesarias para crear ambientes de trabajo que motiven y que permitan a los colaboradores crecer y desarrollarse (Serrano Orellana & Portalanza, 2014).

El clima organizacional refiere a las percepciones sobre la flexibilidad de la organización, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación. Todos estos elementos, que son fuertemente determinados por los estilos de liderazgo, tienen un impacto directo en los resultados de la organización.

Existe un gran número de estudios empíricos que muestran la influencia del liderazgo en el clima laboral (Serrano Orellana & Portalanza, 2014). El líder es el principal generador de

la calidad del clima organizacional por su capacidad de formar en los colaboradores las percepciones mencionadas anteriormente.

2.3 Indicadores de gestión

Para poder controlar y mejorar cualquier proceso, resulta clave medir. La medición es el proceso de asignación de números a las propiedades de los objetos (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001). La medición se lleva a cabo a través de indicadores de gestión que deben ser definidos acorde a la estrategia de una organización. La definición de un indicador permite la determinación de metas y contribuye al diseño de iniciativas que permitan alcanzar esas metas y por lo tanto los objetivos estratégicos de una organización.

Toda medición debe comenzar con la definición del propósito que se persigue (Scaramuzza, comunicación personal, septiembre 2024). Al momento de determinar qué medir es importante analizar la pertinencia de ese elemento al propósito definido. Además, debe considerarse el costo que implica llevar a cabo esa medición.

La obtención de datos o métricas permiten comparar y analizar para dar lugar a interpretaciones o juicios. A partir de estas interpretaciones pueden diseñarse acciones para influir sobre esos indicadores hacia la consecución de los objetivos fijados.

Una buena medición permite una mejor toma de decisiones y por otro lado ofrece una justificación válida y sistemática para la asignación de recursos (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

Existen distintos tipos de indicadores (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001):

- Indicadores nominales: consiste en clasificar datos según categorías. No proporcionan datos de cantidad de un atributo en concreto.
- Indicadores ordinales: compara una categoría con otra. Permiten establecer un orden, pero no brinda información de la relación entre una categoría y otra.
- Indicadores de intervalo: representan una evolución de los indicadores ordinales ya que brindan información sobre el intervalo entre una categoría y otra.
- Indicadores proporcionales: permiten una comparación entre dos valores

CAPÍTULO II – LA EMPRESA

1. Introducción

La empresa seleccionada para este trabajo pertenece a la industria automotriz. Se trata de una empresa con una antigüedad de 70 años, que forma parte de un grupo multinacional. Desde sus orígenes a la actualidad, esta fábrica, ubicada en la Ciudad de Córdoba, lleva fabricados más de 3.200.000 vehículos de 34 modelos diferentes. Cuenta con un predio de una superficie total de 195,1 hectáreas y cuenta con 40 hectáreas cubiertas. La fábrica tiene cuatro procesos fundamentales de fabricación: Embutición, Soldadura, Pintura y Montaje. Estos procesos cuentan con un nivel de automatización global de 41%.

La empresa está estructurada en doce Direcciones distintas, con cuarenta y seis gerencias en total. Dentro de cada dirección podemos encontrar hasta seis niveles jerárquicos. El presente trabajo estará enfocado en la Dirección Industrial, donde se encuentra la mayor parte de la dotación y donde el liderazgo y el clima laboral son elementos críticos para la consecución de resultados.

La Dirección Industrial cuenta con una dotación de alrededor de 1800 colaboradores, de los cuales el 80% son jornales y el 20% mensuales.

2. Lineamientos estratégicos

2.1. Misión

La planta industrial tiene el compromiso de satisfacer a sus clientes, ofreciendo productos y servicios en sintonía con sus expectativas, en un contexto donde los requerimientos tecnológicos y reglamentarios son cada vez más altos.

Sus clientes, si bien son variados, podrían definirse principalmente para los vehículos de pasajeros, como familias de clase media, y trabajadores de emprendimientos pequeños para los vehículos utilitarios.

Su alcance geográfico es principalmente nacional, aunque se encuentran en curso varios proyectos que implican exportar vehículos, en su mayoría a Latinoamérica.

La Política de Calidad demuestra la voluntad de mejora continua de la calidad en sus operaciones, procesos y decisiones a través de tres ejes:

- Producimos conforme: la conformidad a la especificación constituye la base del compromiso de Calidad. Con este fin, la fabricación respeta estrictamente los

estándares del sistema de producción del Grupo. La intención es hacer bien a la primera vez en el puesto de trabajo y en cada uno de los procesos: “no recibir, no producir, no dejar pasar defectos”.

- **Crecemos juntos:** el sistema de gestión de la calidad industrial se esfuerza en dar a los colaboradores las competencias necesarias para la aplicación de los estándares.
- **Amamos a nuestros clientes:** estando más cerca de los clientes, la empresa se compromete a satisfacer sinérgicamente la resolución de problemas y disfuncionamientos del proceso enfocados en el producto, protegiendo al cliente y a la compañía en caso de un riesgo de calidad comprobado o potencial. La empresa está comprometida a entender las causas raíz de los problemas y erradicarlos desde su origen.

Con este fin, el Sistema de Gestión de la Calidad, que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001, coloca al cliente, tanto externo como interno, en el centro de la gestión de los procesos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

2.2. Visión

La ambición de la empresa es que la fábrica sea una referencia industrial para el Grupo en América. Esto se logra alcanzando los objetivos de retornos y encuestas cliente, y posicionando la Planta en el grupo de “Excelencia” de acuerdo con auditorías corporativas.

2.3. Valores

Recientemente, la empresa ha hecho una revisión y redefinición de sus valores, resumiéndose en el acrónimo SHIFT. A continuación, se presenta cada uno de estos valores, con la definición que la empresa desarrolló para cada uno:

Solution-driven: solución de problemas. “Nos enfocamos en el valor para el cliente y la empresa, buscando la excelencia en la ejecución”.

Heritage: herencia. “Estamos orgullosos de nuestra historia y queremos aprovecharla para construir nuestra competitividad global”.

Integrity: integridad. “Actuamos con respeto e inclusión y nos responsabilizamos de nuestras decisiones y acciones”.

Forward-thinking: pensamiento futuro. “Aprovechamos nuevas competencias y cooperaciones para diseñar soluciones para el futuro de la movilidad”.

Trust: confianza. “Empoderamos a todos y fomentamos la colaboración para ganar velocidad e impulsar nuestro negocio”.

Figura 4. Valores de la empresa



Fuente: la empresa.

Además, la compañía ha definido una serie de comportamientos asociados a estos valores:

- Responsabilidad: “Asumimos la responsabilidad. Nos comprometemos a ser conscientes de nuestras decisiones y acciones, reconociendo que nuestras elecciones influyen en nuestro entorno y en el resto de los equipos”.
- Proactividad: “Buscamos soluciones para avanzar. Se manifiesta en nuestra capacidad de traer soluciones antes de que los problemas se presenten de manera evidente, estableciendo así un ambiente donde la anticipación y la resolución avanzada son elementos clave de nuestro día a día”.
- Orientación al cliente: “Buscamos constantemente oportunidades para mejorar la experiencia de quienes confían en nosotros, generando valor tangible y fortaleciendo relaciones a largo plazo con nuestros clientes y partes interesadas”.
- Búsqueda de excelencia: “Buscamos actuar con agilidad y mantener un compromiso constante con la calidad en cada una de nuestras iniciativas”.
- Trabajo en equipo: “La sinergia de esfuerzos y talentos individuales, nos permiten compartir un propósito común, creando así un entorno donde cada contribución impulsa hacia el logro de objetivos compartidos”.

3. Los productos

La empresa bajo análisis produce siete modelos distintos actualmente: tres vehículos utilitarios (vehículos diseñados para fines comerciales, que agilizan operaciones como el traslado de mercancías) y cuatro vehículos de pasajeros.

Se encuentra en curso de desarrollo el proyecto de un nuevo modelo que se espera que comience su producción en el año 2026.

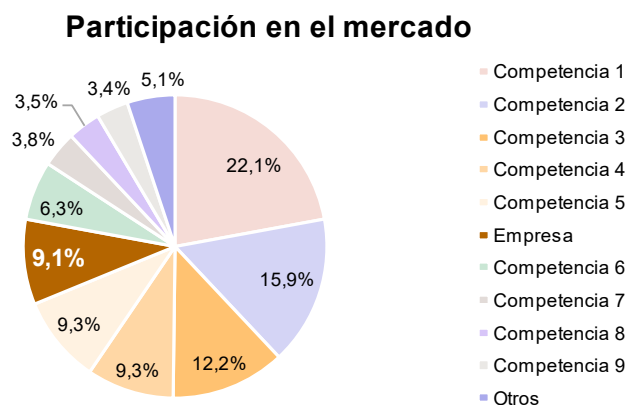
Actualmente se exporta el 26% de la producción y se espera que, con los futuros proyectos, la exportación aumente a un 65%.

Hoy en día, de todas las piezas adquiridas de proveedores externos, un 18% son de origen nacional, un 28% de América Latina, 35% de Europa y norte de África y un 19% de Asia. La previsión de integración local, es decir, piezas de origen nacional, con el nuevo proyecto es de 35%.

4. El mercado

La empresa actualmente tiene una participación del mercado de 9,1%, encontrándose en la sexta posición del ranking de ventas del país. Esta clasificación considera el volumen de ventas del corriente año, desde el mes de enero hasta el mes de septiembre inclusive. En la figura 5, se presenta la participación en el mercado de la empresa y la de sus principales competidores.

Figura 5. Participación en el mercado



Fuente: la empresa.

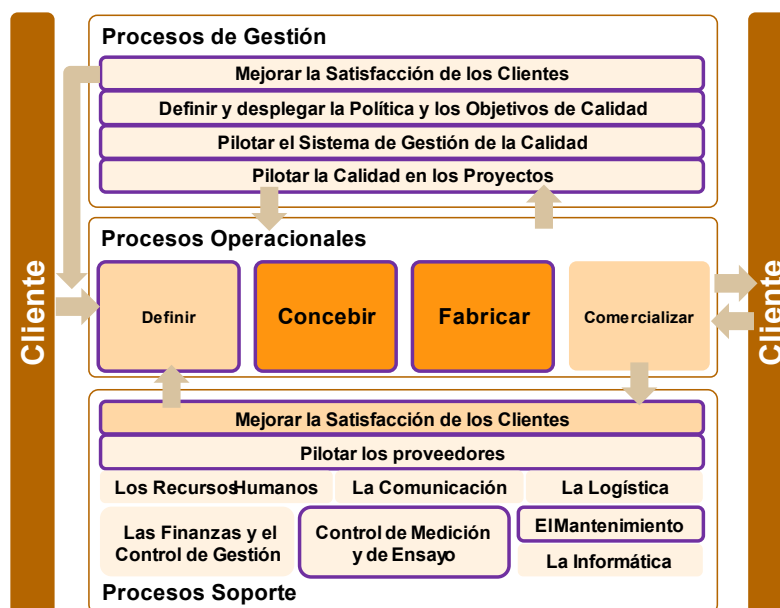
5. Ventajas competitivas

La marca de esta empresa es una muy querida por el mercado de nuestro país. La historia y la trayectoria, no sólo de la marca sino también de la empresa, en la vida de los argentinos hacen que los clientes de la compañía estén altamente fidelizados. La marca se identifica con los primeros autos a los que algunas familias accedieron; sus utilitarios fueron y siguen siendo unos de los más elegidos por los micro emprendedores; y desde el punto de vista deportivo, la marca está asociada a competidores de renombre que la han elegido por su desempeño para participar en carreras mundialmente famosas. Estos tres últimos elementos determinan con los consumidores una relación que podría calificarse como afectiva o de pertenencia. Desde siempre, el diferenciador de la empresa ha sido la relación calidad-coste de sus productos. Es en este aspecto que la compañía pone especial atención con el objetivo de continuar siendo una de las marcas más elegidas.

6. Cartografía de procesos de la empresa

Con el objetivo de comprender las principales actividades de la organización y su cadena de valor, se presenta a continuación la cartografía de los procesos que se ejecutan en la empresa, en la figura 6. Se estructuran en procesos de gestión, procesos operacionales y procesos de soporte, indicando la relación entre ellos. Los procesos resaltados con borde violeta son los que se ejecutan en los sectores a los que alcanza este trabajo.

Figura 6. Cartografía de procesos de la empresa.

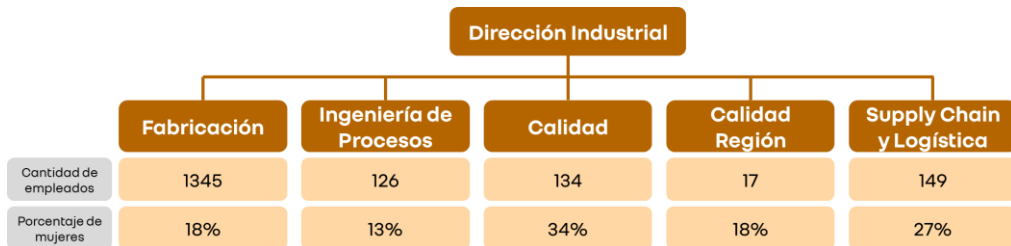


Fuente: la empresa.

7. Estructura organizacional

Como se mencionó anteriormente, el alcance del presente trabajo es la Dirección Industrial. A continuación, en la figura 7, se presenta un esquema simplificado de la estructura de la Dirección, detallando para cada sector la dotación actual y el porcentaje de mujeres. Este último dato se incluye ya que será uno de los indicadores que se pretende abordar.

Figura 7. Estructura de la organización.



Fuente: elaboración propia.

8. Ideales a lograr a largo plazo

La empresa persigue un proceso de transformación hacia un ecosistema de fabricación competitivo, guiado por la tecnología y los datos, sostenible y autosuficiente. El objetivo es, para el 2027, reducir el tiempo de producción a 15 hs en total, mejorar la calidad logrando sólo 5 defectos cada 1000 vehículos, disminuir el tiempo de entrega del producto al cliente a sólo 10 días.

Uno de los ejes de trabajo de este proceso de transformación persigue el cambio de la cultura industrial de manera que refleje la modernidad de la sociedad y atraiga a los mejores talentos. Se busca un entorno de trabajo amable, tecnológico, diverso e inclusivo, reflejado en los siguientes indicadores, con objetivo de consecución al 2027. El Grupo ha definido los siguientes indicadores y sus correspondientes objetivos para todas las plantas:

- Diversidad: alcanzar un 25% de mujeres en el Comité de Dirección de Usina.
- Seguridad: reducir el indicador de accidentes de trabajo (FR2) un valor de 0,6.
- Ausentismo: reducir el ausentismo a un 3%.
- Retención: reducir la rotación de talentos jóvenes, menores de 44 años, a un 5%.

Como se mencionó anteriormente, este trabajo estará enfocado en los ejes de diversidad y de retención, y se profundizará en el cálculo de los indicadores en el Capítulo III, Metodología y diagnóstico.

En la planta de Córdoba, analizando la situación actual, se ha optado por superar esos objetivos planteados por el Grupo. A continuación, en la tabla 3, se presenta el valor actual para cada indicador, el objetivo para el año próximo y el objetivo para el año 2027, meta propuesta por el Grupo.

Tabla 3. Objetivos de la empresa

	2024	2025	2027
Diversidad: porcentaje de mujeres en el Comité de Dirección de Usina.	9%	30%	45%
Seguridad (indicador de accidentes FR2)	0,47	0,37	0,17
Ausentismo	3%	2,5%	2%
Rotación de colaboradores menores de 44 años	11%	7,5%	5%

Fuente: elaboración propia sobre información de la empresa.

9. Grupos de interés

La empresa bajo análisis cuenta con una serie de grupos de personas que tienen intereses en común con respecto a la compañía. A continuación, se presentará un listado de los grupos de interés, internos (tabla 4) y externos (tabla 5), y una breve descripción de la relación ideal que la compañía persigue con ellos.

Tabla 4. Grupos de interés internos

Grupos de interés	Relación ideal
Empleados	Los empleados esperan un trato respetuoso por lo que valen y por la energía que dedican a la empresa. Se busca un vínculo de lealtad y compromiso mutuo con la compañía.
Directorio	Se espera que el directorio delegue responsabilidades a sus colaboradores, brindando autonomía y con un monitoreo a través de reportes del negocio.
Delegados	Se pretende un vínculo de respeto y colaboración, en el que los delegados defiendan y velen por los derechos de los trabajadores, y a su vez, que favorezcan la competitividad de la compañía.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Grupos de interés externos

Grupos de interés	Relación ideal
Clientes	Los clientes esperan un producto seguro, confiable y de calidad. Satisfacer sus expectativas es la prioridad para la empresa.
Proveedores	Se busca un vínculo de colaboración mutuo, que la relación sea estrecha.
Sindicato	Se espera un vínculo de respeto y en el que el Sindicato contribuya a la generación de valor para la empresa mediante la propuesta de iniciativas que colaboren con la competitividad de la compañía.
Vecinos de la planta	Los vecinos esperan que la empresa sea un buen ciudadano en su comunidad y que sean socialmente responsables.
Organismos públicos y gubernamentales	El valor que genera la empresa tiene un fuerte impacto público y se espera que los organismos públicos y gubernamentales valoren ese impacto y lo potencien a partir de políticas de desarrollo de la industria.
Socio estratégico	Se espera un vínculo de confianza y colaboración con este socio estratégico con el que actualmente la empresa tiene una alianza.

Fuente: elaboración propia.

10. FODA

Para comprender algunos aspectos generales que caracterizan a la empresa, se la ha analizado utilizando la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). En la figura 8, se presenta un resumen de los principales elementos identificados en este análisis.

Figura 8. Análisis FODA

	Interno	Externo
Positivo	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta estandarización de procesos. Fuerte imagen de marca en el país. Calidad del producto (posición frente a otras plantas del grupo). Buen vínculo con proveedores. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Nuevo proyecto. Inversión para rediseño y optimización del layout de planta. Ampliación a nuevas áreas geográficas. Posible alianza con nuevo socio estratégico. Benchmarking con otras industrias locales. Acuerdos con Universidades para implementación de proyectos
Negativo	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Instalaciones obsoletas en algunos procesos. Baja automatización en comparación con otras plantas. Faltan algunas competencias técnicas clave (nuevo proyecto). Alta rotación de personal. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Posible disolución de alianza con socio estratégico. Retracción del mercado. Competencia entre empresas por los recursos humanos.

Fuente: elaboración propia.

11. Competencias genéricas para posiciones de liderazgo

Para las posiciones de liderazgo se define una serie de competencias adicionales a las mencionadas en la sección 2.3 como comportamientos esperados de todos los colaboradores.

En la tabla 6, se presentan estas competencias con su breve descripción.

Tabla 6. Competencias para posiciones de liderazgo

Competencia	Descripción
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.
Honestidad	Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Fuente: adaptación de (Alles, 2009).

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO

Este trabajo busca identificar los aspectos clave de la empresa que permitan adaptar la cultura organizacional de manera que refleje la modernidad de la sociedad y atraiga a los mejores talentos, a través del diseño de un plan de acción a medida.

Se trata del análisis de datos asociados a elementos que tienen impacto en la cultura de la empresa y que tienen efecto en los resultados de la compañía. Para ello, se han estudiado elementos relevados sobre el clima laboral, logrando un análisis de fortalezas y debilidades de la organización sobre aspectos de su cultura.

Además, se analizaron datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas realizadas a personas de distintas posiciones jerárquicas y de distintas áreas, para poder identificar características sobre la gestión de los recursos humanos en la organización.

Finalmente se han analizado indicadores de dotación y de flujos para poder complementar la información anterior y así lograr un diagnóstico que permita identificar los ejes clave para el modelo de gestión de cambio a diseñar.

1. Técnicas de recolección de datos

Se utilizaron técnicas de encuesta, aplicada a la totalidad de la población estudiada, y entrevistas con personas de diversos sectores y con distintas funciones.

Además, se obtuvieron datos a través del análisis demográfico de la nómina de la empresa y de los flujos de salida de la organización.

1.1 Encuesta descriptiva

Una de las principales herramientas de diagnóstico que se utilizará en este trabajo es la encuesta realizada por la empresa Great Place To Work (GPTW). GPTW es la empresa líder en la industria y desde 1992, han encuestado a más de cien millones de empleados y han usado su modelo basado en datos para definir lo que caracteriza un excelente lugar de trabajo: la confianza, el orgullo y la camaradería entre todos. (GPTW, 2024).

La razón por la que se decidió utilizar esta encuesta en lugar de diseñar una a medida y adaptada a las necesidades de esta investigación es que la empresa no admite la introducción de nuevas encuestas adicionales a las que ya se realizan. De esta manera, de

las diversas encuestas que se realizan, se optó por la de GPTW por ser la más completa y la que aborda en profundidad aspectos clave del clima y la cultura organizacional.

Esta encuesta busca evaluar el nivel de confianza del colaborador en el trabajo, sus compañeros y sus líderes, considerando la ecuanimidad, el compañerismo, el orgullo, el respeto y la credibilidad. GPTW define estos ejes de la siguiente manera (GPTW, 2024):

- **Credibilidad:** mide en qué grado los empleados consideran creíbles (verosímiles, confiables) a sus líderes. Para ello, evalúa cómo perciben las prácticas de comunicación, la competencia y la integridad de los líderes.
- **Respeto:** mide en qué grado el personal siente que sus líderes lo respetan. Mide el nivel de apoyo, colaboración y cuidado que perciben los empleados como resultado de las medidas que toman los líderes en referencia a ellos.
- **Ecuanimidad:** mide en qué grado los empleados sienten que las prácticas de los líderes son justas. Para ello, evalúa la equidad, la imparcialidad y la justicia que percibe el personal en el lugar de trabajo.
- **Orgullo:** mide el sentimiento de orgullo que los empleados sienten por su trabajo. Para ello, evalúa las valoraciones positivas que hacen de sus empleos, de su equipo o grupo de trabajo, y de la empresa.
- **Compañerismo:** mide cuánto disfrutan los empleados del lugar de trabajo. Para ello evalúa el nivel de fraternidad que tienen, la libertad que sienten para expresarse, la sensación de hospitalidad del entorno laboral y en qué medida sienten ser integrantes de una comunidad.

La encuesta consiste en afirmaciones para las cuales el encuestado debe seleccionar una opción de una variedad de opciones, indicadas en la figura 9. Al final de la encuesta hay dos preguntas abiertas que buscan identificar qué elemento hace a la empresa única y un gran lugar para trabajar, y qué elemento cambiaría el colaborador si pudiera cambiar una sola cosa.

Figura 9: Opciones de respuesta encuesta GPTW



Fuente: (GPTW, 2024)

GPTW considera como positivas las respuestas “frecuentemente es verdad” y “casi siempre es verdad” y el resultado de la encuesta es el porcentaje que representan estas respuestas sobre el total de las afirmaciones:

$$\text{Resultado encuesta GPTW} = \frac{\sum \text{Respuestas positivas}}{\text{Total de afirmaciones}}$$

La encuesta tiene un total de sesenta (60) afirmaciones que tienen impacto en los distintos ejes mencionados anteriormente. La misma fórmula del resultado general puede aplicarse para cada eje considerando las afirmaciones correspondientes al eje en cuestión.

Con las respuestas anónimas de esas preguntas, GPTW elabora un informe y posiciona a la empresa encuestada en distintos rankings, considerando el tamaño de la empresa. Se profundizará sobre los resultados obtenidos en la última encuesta, en el año 2023, en la siguiente sección.

1.2 Entrevista semiestructurada

Se propone realizar un diagnóstico integral de los Recursos Humanos, con el foco puesto en el desarrollo del talento 4.0, aplicando un modelo de relevamiento basado en diez ejes de análisis. Se trata de un cuestionario, presentado en el Anexo 1, que explora esos diez ejes y que para este trabajo fue respondido a través de entrevistas con líderes de la organización y con colaboradores del área de Recursos Humanos. A partir de la información relevada, se extrajeron conclusiones que se resumen en la siguiente sección organizadas por eje y clasificadas en fortalezas y debilidades.

A continuación, se presentan los diez ejes analizados con la información del cuestionario:

1. Planificar la gestión del talento 4.0 en alineación a la estrategia de cambio de la organización. El objetivo es dar el primer paso hacia la profesionalización del área de Recursos Humanos, buscando el involucramiento del especialista de Recursos Humanos y sus equipos en las estrategias de la organización. Esto permite que, a través de actividades sistémicas, se pueda liderar un proceso de cambio profundo, poniendo el foco en aspectos culturales como elementos centrales para la adaptación y la transformación.

2. Inculcar el aprendizaje continuo en tiempo real. El objetivo es migrar de un concepto de capacitación y de carrera hacia un aprendizaje continuo y activo en el que el empleado decide qué aprender según las necesidades del equipo y sus objetivos individuales de carrera. El desarrollo ya no se da únicamente en el aula, sino en distintos ámbitos y con distintas herramientas, como *coaching*, mentoría, experiencias, exposición, de manera formal o informal.

3. Trabajo conjunto con atracción y selección de talentos. El desarrollo de los equipos puede potenciarse desde la adquisición de talentos a través de la correcta definición de los perfiles, el diseño de estrategias de atracción a medida de esos perfiles y la identificación de sus características en los procesos de selección.

4. La retención de talentos es parte del desarrollo. El desarrollo estimula y complementa la cultura del compromiso, que es un elemento esencial del clima organizacional. Los planes de desarrollo deben ser integrales, tener el apoyo de la alta dirección y deben ser coherentes con el estilo de liderazgo que se pretende.

5. El rendimiento es parte de la gestión integral de desarrollo. El desarrollo de los equipos debe tener impacto en el rendimiento y para poder evidenciarlo resulta clave contar con una herramienta de evaluación de desempeño que permita medirlo.

6. El desarrollo de los líderes 4.0. Los liderazgos tradicionales están comenzando a cuestionarse y resulta imperativo que surja una nueva generación de líderes que facilite la adaptabilidad ágil al cambio.

7. Digitalizar el trabajo de Recursos Humanos. De la misma manera que la empresa está atravesando un proceso de transformación digital, Recursos Humanos debe convertirse en un referente en la organización digital. No solo se hace referencia a los sistemas de información, sino también a la creación de puestos de trabajo digitales y desarrollo de mano de obra digital.

8. Aplicar el análisis de datos en Recursos Humanos. Se trata de considerar, analizar y desarrollar propuestas concretas de analítica. Esto permitirá enfocar los esfuerzos de desarrollo y otros aspectos de la gestión del talento.

9. La diversidad en el desarrollo. El objetivo es acompañar el proceso de cambio en la organización y en la sociedad, favoreciendo la pluralidad de ópticas, la convivencia y el trabajo en equipo.

10. La retroalimentación permanente del trabajo de desarrollo. Para poder perfeccionar los procesos de desarrollo, mantenerse actualizados y generar valor, resulta clave tener un proceso retroalimentación como una evolución de la tradicional auditoría de formación.

1.3 Análisis de indicadores

Para complementar la información obtenida de las herramientas anteriores, se han seleccionado una serie de indicadores con el objetivo de identificar patrones y aspectos significativos que contribuyan al diseño del modelo de gestión del cambio a proponer. Se pondrá el foco en la diversidad, entendida como la proporción de mujeres en los equipos de trabajo, y en la retención de los colaboradores menores de 44 años.

Dado que el objetivo para el eje de diversidad es el porcentaje de mujeres en el Comité de Dirección de Usina, esto es nivel gerencial y directivo de la Dirección Industrial, y dado que las personas que conforman este comité históricamente surgen de puestos fuera de convenio

(también llamados “mensuales” o “MOM” – Mano de Obra Mensualizada), se analizará la proporción de mujeres en la dotación total fuera de convenio, general para toda la Dirección y diferenciada por área. De esta manera, la fórmula para este indicador será:

$$\% \text{ de mujeres (MOM)} = \frac{\sum \text{mujeres (MOM)}}{\sum \text{dotación actual (MOM)}} * 100$$

Para el eje de retención de talentos menores de 44 años, se complementará con indicadores de rotación voluntaria (salidas voluntarias de la organización) de este rango etario para toda la Dirección, diferenciada por área y diferenciada entre hombres y mujeres. Dado que histórica y mayoritariamente las salidas voluntarias son de colaboradores fuera de convenio, se analizarán los indicadores contemplando esta población. Así, la fórmula para este indicador será:

$$\% \text{ de rotación voluntaria} = \frac{\sum \text{salidas voluntarias de MOM < de 44 años}}{\text{Dotación de MOM < de 44 años}} * 100$$

Además, se analizará la distribución por motivo de salida:

$$\text{Proporción por motivo de salida} = \frac{\sum \text{salidas (por motivo)}}{\sum \text{salidas}} * 100$$

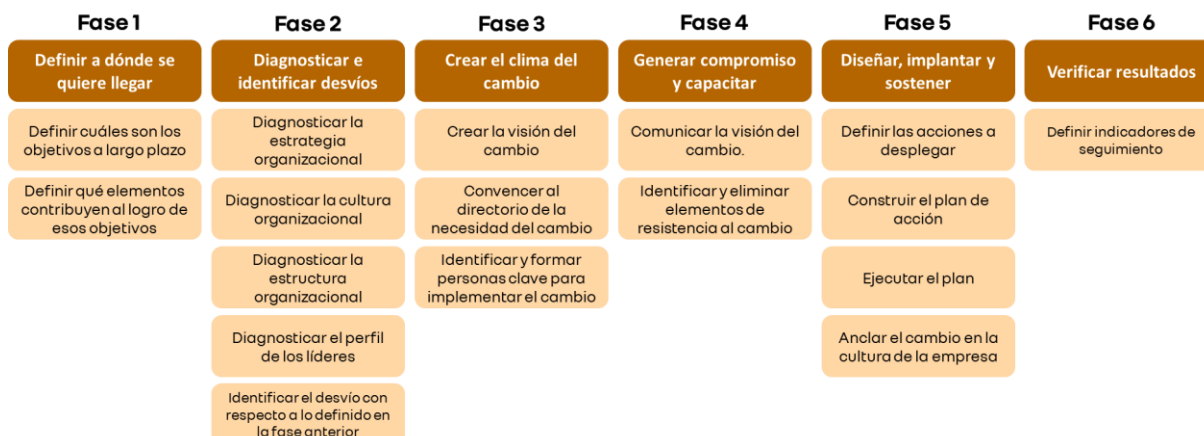
2. Modelo para la propuesta de intervención

Es importante mencionar que para cualquier propuesta de intervención resulta clave hacerlo de manera metodológica, y para ello, es clave definir un modelo que sirva de referencia para la implementación de acciones. En este trabajo, se tomará de base, como se mencionó en el marco teórico, el modelo de 8 pasos para la gestión del cambio, de Kotter (Kotter, 1996), y se le realizarán algunas adaptaciones, considerando la problemática a tratar en la empresa.

De esta manera, se obtendrá un modelo adaptado a la realidad de la organización y que permitirá la aplicación de iniciativas de manera metodológica y ordenada. Además, este modelo podrá aplicarse para nuevas problemáticas que puedan surgir.

La propuesta consiste en un proceso de seis fases, como se esquematiza en la figura 10, a continuación. El detalle de cada fase y cada paso se expondrán en el Capítulo IV.

Figura 10: Modelo propuesto de gestión del cambio



Fuente: elaboración propia

3. Diagnóstico

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de las herramientas presentadas en la sección de “Técnicas de recolección de datos”.

3.1 Cultura organizacional

Como se mencionó anteriormente, para trabajar el tema de diversidad se analizará la población de mujeres fuera de convenio. Todos los resultados analizados de GPTX corresponden al año 2023. De los ejes de la encuesta de GPTW se analizarán las respuestas correspondientes a ecuanimidad, y los elementos contribuyentes a ese eje, que son la justicia, la equidad y la imparcialidad. En la tabla 7, se resumen los resultados para estos cuatro elementos, para la Dirección completa y diferenciados por sectores. Es importante mencionar que los resultados de la encuesta son visibles cuando hay más de cinco respuestas. Es por eso que para el sector de Monozukuri no hay información específica, pero sí están incluidas sus respuestas en la línea final de “Todos los perímetros”. Además, se debe aclarar que la información para el grupo bajo análisis no estaba disponible, sino que se proyectó el porcentaje de respuestas positivas desde los valores correspondientes a mensuales por un lado y a mujeres por otro.

Los valores en la tabla se presentan con una escala de colores para identificar rápida y visualmente los valores más bajos (rojo) y los valores más altos (verde).

Tabla 7: Resultados GPTW – Eje Ecuanimidad – Mujeres mensuales

Sector		Población Encuestada	Ecuanimidad	Justicia	Equidad	Imparcialidad
			% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas
Dirección Fabricación	Embutición	78	90%	100%	69%	100%
	Soldadura	491	79%	88%	76%	64%
	Pintura	252	51%	55%	52%	42%
	Montaje VP	331	54%	62%	55%	40%
	Montaje VU	331	77%	86%	77%	59%
	Total	1483	65%	73%	65%	52%
DLI		97	76%	90%	66%	66%
Supply Chain		38	64%	74%	58%	49%
Process Engineering		46	90%	100%	67%	97%
Mantenimiento Central		51	53%	62%	39%	60%
IES - Calidad		161	73%	82%	70%	60%
Todos los perímetros		1916	66%	75%	63%	54%

Fuente: elaboración propia.

Observando los valores de la tabla se puede resumir que hay una gran diversidad de resultados entre los distintos departamentos, pero dadas las cantidades de respuestas y los puntajes, el mayor aporte al resultado global está dado por la Dirección de Fabricación. Se puede decir también que el elemento de mayor impacto negativo es la imparcialidad, con un puntaje de 54%.

Además, si se observan los valores positivos de las respuestas de toda la población de mujeres en comparación con los resultados de toda la población de hombres, se evidencia que en general, tabla 8, el porcentaje de respuestas positivas es levemente menor para las mujeres que para los hombres, con la excepción de la equidad, en la que la percepción de las mujeres es 2 puntos superior que la de los hombres.

Tabla 8: Resultados GPTW – Eje Ecuanimidad – Comparación entre hombres y mujeres

Sector	Población Encuestada	Ecuanimidad		Justicia		Equidad		Imparcialidad	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
		% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas
Todos los perímetros	1916	69%	70%	77%	81%	69%	67%	55%	56%

Fuente: elaboración propia.

Para el eje de retención, se considerará la población de colaboradores fuera de convenio, menores de 44 años. En la tabla 9, se presentan los resultados para cada uno de los ejes de GPTW (Credibilidad, Respeto, Ecuanimidad, Orgullo y Compañerismo) y el resultado promedio de todos los ejes, para la Dirección completa y diferenciados por sectores. Para esta extracción de datos, vale la misma aclaración que para la tabla anterior, por lo que para Monozukuri no se presentan datos específicos, sino que se encuentran contemplados dentro de la última línea de “Todos los perímetros”.

Tabla 9: Resultados GPTW – Mensuales menores de 44 años

Sector		Población Encuestada	Credibilidad	Respeto	Ecuanimidad	Orgullo	Compañerismo	Total
			% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas	% de respuestas positivas
Dirección Fabricación	Embutición	78	59%	53%	62%	59%	63%	59%
	Soldadura	491	76%	74%	74%	83%	80%	78%
	Pintura	252	53%	54%	54%	56%	54%	54%
	Montaje VP	331	55%	54%	56%	65%	61%	58%
	Montaje VU	331	75%	73%	73%	83%	77%	76%
	Total	1483	65%	64%	65%	72%	69%	67%
DLI		97	67%	68%	67%	74%	78%	71%
Supply Chain		38	65%	57%	54%	65%	58%	60%
Process Engineering		46	77%	75%	77%	80%	88%	79%
Mantenimiento Central		51	52%	50%	53%	65%	59%	56%
IES - Calidad		161	76%	76%	72%	79%	75%	76%
Todos los perímetros		1916	68%	67%	66%	74%	72%	69%

Fuente: elaboración propia.

A partir de los resultados anteriores se puede afirmar que los tres primeros ejes son los que tienen los valores más bajos y que el principal aporte a estos valores está dado nuevamente por Dirección de Fabricación, con un resultado menor que la media. Además, los valores de los ejes de orgullo y compañerismo son notoriamente más altos, sobre todo en algunos sectores.

3.2 Diagnóstico integral de los Recursos Humanos

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario de los diez ejes de la gestión integral de los Recursos Humanos, organizados en fortalezas y debilidades para cada eje.

Planificar la gestión del Talento 4.0 en alineación a la estrategia de cambio de la organización

Fortalezas

- La empresa cuenta con una comunicación y monitoreo de los objetivos trazados en forma de cascada.
- Los valores que promulga la empresa están en permanente revisión, lo que asegura que la organización tenga flexibilidad y adaptabilidad para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Debilidades

- No se percibe una alineación estratégica de las políticas que llevan adelante desde la Dirección de Recursos Humanos con el resto de los objetivos de la Dirección Industrial.
- No hay coherencia entre áreas de la organización en relación con los indicadores y objetivos que se supone se desprenden de los objetivos generales por área.

- No existe planificación estratégica de desarrollo a partir de los datos relevantes de la evaluación de desempeño.

Inculcar el aprendizaje continuo en tiempo real

Fortalezas

- Existen instancias de formación en tiempo real estandarizadas de parte de los supervisores senior al resto de los supervisores.
- Hay herramientas de formación diversas incluidas en el plan de desarrollo que se planifica cada área, que van desde plataforma e-learning para la autoformación (con sus respectivos indicadores), instancias de formación presenciales específicas, y otras generales que pueden ser dictadas por proveedores externos.

Debilidades

- No hay una preparación formal para los supervisores en las herramientas conversacionales de estilo coaching para la formación en tiempo real de sus equipos.
- No se aplica la evaluación periódica de las formaciones realizadas, si bien se encuentra estandarizado en el proceso de desarrollo de las distintas áreas.
- No hay instancias de retroalimentación para los colaboradores, más allá de las evaluaciones anuales de desempeño.

Trabajo conjunto con atracción y selección de talentos

Fortalezas

- Fuerte campaña en marketing institucional, campañas en ferias de empleo, *employer branding* activo.
- Existen para empleados mensuales (fuera de convenio) métodos de evaluación de razonamiento lógico, verbal y numérico, y pruebas de inglés, para garantizar que los perfiles se adecuen y tengan las competencias que requiere cada posición.

Debilidades

- Los procesos de búsqueda y reclutamiento usualmente se definen desde cada Dirección o Gerencia, no teniendo siempre relación con el programa de Desarrollo de la organización.
- No existen en la actualidad entrevistas grupales para observar comportamientos e interacción de los candidatos.
- No hay indicadores específicos del proceso de selección, ni instancias de seguimiento de dicho proceso con las personas reclutadas.

La retención de talentos es parte del desarrollo

Fortalezas

- Por el tamaño y naturaleza de la organización, hay posibilidades de desarrollo y crecimiento para los colaboradores, con movilidad y rotación, y posibilidad de participar de proyectos desafiantes.

Debilidades

- No hay planes de carrera concretos y comunicados, ni asociados a un plan de desarrollo a medida.
- No hay involucramiento de líderes en la estrategia de retención de personal. Sólo en algunas ocasiones se realiza una entrevista de salida.
- No está estandarizado el proceso de inducción general y tampoco está garantizado en términos formales la socialización de los nuevos colaboradores.

El rendimiento es parte de la gestión integral de desarrollo

Fortalezas

- Las evaluaciones de desempeño están alineadas a los valores que se definen desde la Dirección de la organización, evaluando cómo se desenvuelve la persona.
- Las políticas de compensación y recompensa están asociadas a los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Están estandarizados los indicadores de desempeño, y se realizan y monitorean gráficos de la distribución de niveles de desempeño.

Debilidades

- Los objetivos propuestos para las evaluaciones de desempeño se diseñan por área, lo cual no garantiza que haya una alineación con los objetivos estratégicos de cada Dirección, y tampoco garantiza que haya una coherencia entre áreas dado que no hay un monitoreo centralizado desde Recursos Humanos.
- No se relacionan, según lo que se pudo relevar, los indicadores de desempeño con otros resultados de la gestión.

El desarrollo de los líderes 4.0

Fortalezas

- Hay una intención a nivel corporativo de cambiar los estilos de liderazgo incorporando competencias conversacionales de estilo coach.
- Se despliegan proyectos y desarrollos que acompañan un alto nivel de digitalización de procesos.

Debilidades

- La corporación se estructura de manera jerárquica en un orden piramidal que marca los liderazgos en términos institucionales, con procesos altamente estandarizados. Las competencias están orientadas al control y la dirección.

Digitalizar el trabajo de Recursos Humanos

Fortalezas

- Tiene un nivel alto de digitalización, mediante un portal corporativo, donde cada colaborador tiene un perfil con accesos específicos, y donde se incluye el plan de desarrollo, evaluación de desempeño, legajo e información de cada colaborador. La mayoría de los procesos de Recursos Humanos tienen su reflejo en esta plataforma.
- En la estructura misma de la Dirección de Recursos Humanos hay un puesto específico para el seguimiento del proceso de digitalización (“HR Digital”).

Debilidades

- La actualización de los sistemas no se realiza con la regularidad que corresponde para el ritmo de trabajo de cada área de producción.
- Existen diversas plataformas que manejan la misma información, pero en distintas bases, por lo que hay tareas que están duplicadas o hasta triplicadas.

Aplicar el análisis de datos en Recursos Humanos

Fortalezas

- La plataforma corporativa concentra datos personales, indicadores por área, equipos y cumplimiento de objetivos, contando con acceso desde las áreas de Recursos Humanos para monitoreo de la información que completa cada área y cada colaborador.
- Está garantizada la seguridad de los datos, con accesos definidos según las responsabilidades de cada área y las necesidades de procesamiento de datos.

Debilidades

- Si bien se concentra gran cantidad de datos en distintas fuentes, y hay personal que tiene a su cargo el análisis de datos, no hay procesos automatizados de análisis por lo que se incurre en análisis en archivos de Microsoft Excel.

La diversidad en el desarrollo

Fortalezas

- Al tratarse de una empresa multinacional, hay múltiples políticas de recursos humanos en relación con la inclusión y la diversidad en la organización, incluyendo la diversidad de género y discapacidad.
- Es destacable el programa de “Women @Industry” que incluye políticas de inclusión en puestos jerárquicos y talleres para supervisores con el fin de fortalecer las prácticas que acompañan las políticas de inclusión y diversidad.
- Hay indicadores monitoreados relacionados con la diversidad.

Debilidades

- En el caso puntual de la planta de Córdoba, no están las condiciones dadas para la inclusión de personas con movilidad reducida, aunque esté la intención y la política de inclusión en desarrollo.
- Hay poco desarrollo de políticas de capacitación para supervisores en relación con distintas discapacidades. La mayoría de las que se desarrollan están orientadas a la diversidad de género.
- En el caso de la Dirección Industrial, se percibe cierta evolución cultural para la inclusión de mujeres, pero no así para otros géneros u orientaciones sexuales distintas de la heterosexualidad.

La retroalimentación permanente del trabajo de desarrollo

Fortalezas

- Se realizan “evaluaciones en caliente” de las formaciones, que se monitorea desde el departamento de Recursos Humanos, y que mide la adecuación de la herramienta y la percepción de los colaboradores participantes en las distintas formaciones.

Debilidades

- No se aplica la evaluación periódica de las formaciones realizadas, si bien se encuentra estandarizado en el proceso de desarrollo de las distintas áreas.
- No existen otras instancias de retroalimentación ni procesos estandarizados que midan la efectividad de los programas de desarrollo.

3.3 Indicadores de diversidad y rotación

Como se indicó anteriormente, para complementar el **diagnóstico de diversidad** se analizará la proporción actual de mujeres MOM (mensuales o fuera de convenio) para la Dirección Industrial y diferenciada por sector, como se resume en la tabla 10 a continuación.

Tabla 10: Proporción de mujeres mensuales

		Proporción de mujeres MOM		
		Dotación mujeres MOM	Dotación MOM	% de mujeres MOM
Dirección Fabricación	Embutición	2	7	29%
	Soldadura	4	36	11%
	Pintura	4	19	21%
	Montaje VP	7	18	39%
	Montaje VU	1	23	4%
	Total	18	103	17%
DLI		12	47	26%
Supply Chain		10	33	30%
Process Engineering		7	39	18%
Mantenimiento Central		2	14	14%
IES- Calidad		12	44	27%
Monozukuri		1	3	33%
Población total		62	283	22%

Fuente: elaboración propia.

De los números presentados en la tabla anterior, podemos resumir que en las áreas directamente vinculadas a la actividad principal de la fábrica (Dirección de Fabricación, Ingeniería de Procesos y Mantenimiento), el porcentaje de mujeres mensuales es menor. De entre estos sectores, son excepción la Gerencia de Embutición y Montaje VP. Pintura se encuentra cerca de la media, y en Montaje VU sólo un 4% de la dotación de mensuales es mujer.

Finalmente, para poder comprender cómo está conformada la dotación de los sectores y poder analizar el impacto en la cultura, se ha decidido analizar también la proporción de mujeres operadoras. En la tabla 11 se presentan las proporciones de mujeres operadoras por sector y para la Dirección industrial en su totalidad.

Tabla 11: Proporción de mujeres operadoras

		Proporción de mujeres MOD		
		Dotación mujeres MOD	Dotación MOD	% de mujeres MOD
Dirección Fabricación	Embutición	0	55	0%
	Soldadura	55	473	12%
	Pintura	47	212	22%
	Montaje VP	34	254	13%
	Montaje VU	73	314	23%
	Total	209	1308	16%
DLI		10	56	18%
Supply Chain		0	0	-
Process Engineering		0	0	-
Mantenimiento Central		0	11	0%
IES- Calidad		28	91	31%
Monozukuri		0	0	-
Población total		247	1466	17%

Fuente: elaboración propia.

Se observa que la proporción de mujeres operadoras es incluso menor que para mensuales y resulta llamativo que haya dos sectores en los que no hay ninguna mujer.

Por otro lado, para complementar la información de **diagnóstico de retención** de colaboradores mensuales menores de 44 años, se considerará la rotación voluntaria (salidas voluntarias de la organización) para la Dirección Industrial y diferenciada por sector. Para mantener coherencia con los indicadores de GPTW, se considerarán las salidas voluntarias del año 2023. Estos datos se resumen en la tabla 12.

Tabla 12: Rotación de mensuales menores de 44 años

		Rotación MOM < 44 años - 2023 - Hombres y Mujeres		
		Total de salidas	Dotación MOM < 44 años, promedio 2023	Rotación
Dirección Fabricación	Embutición	1	2	50%
	Soldadura	5	21	24%
	Pintura	3	16	19%
	Montaje VP	5	24	21%
	Montaje VU	6	22	27%
	Total	20	89	22%
DLI		4	25	16%
Supply Chain		1	19	5%
Process Engineering		5	20	25%
Mantenimiento Central		2	5	40%
IES - Calidad		5	40	13%
Monozukuri		0	3	0%
Población total		37	201	18%

Fuente: elaboración propia sobre la base de la nómina de la organización.

De los números presentados en la tabla anterior, destaca que, en este aspecto también, los valores más desfavorables se encuentran en las áreas directamente vinculadas a la actividad principal de la fábrica (Dirección de Fabricación, Ingeniería de Procesos y Mantenimiento).

Además, dado que la diversidad es uno de los ejes de enfoque de este trabajo, se han analizado también los valores de rotación de mujeres mensuales menores de 44 años, que se resumen en la tabla 13. Tomando entonces la población de mujeres mensuales menores de 44 años, la rotación aumenta 5 puntos, alcanzando un valor de 23% para el año 2023.

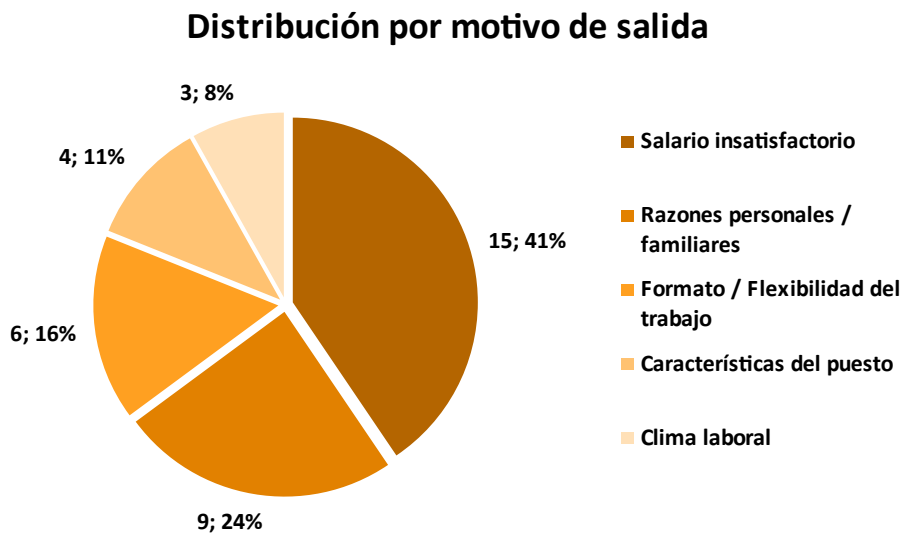
Tabla 13: Rotación de mujeres mensuales menores de 44 años

		Rotación MOM < 44 años - 2023 - Mujeres		
		Total de salidas	Dotación mujeres MOM < 44 años, promedio 2023	Rotación
Dirección Fabricación	Embutición	0	0	-
	Soldadura	1	3	33%
	Pintura	1	4	25%
	Montaje VP	1	8	13%
	Montaje VU	2	2	100%
	Total	5	18	28%
DLI		2	6	33%
Supply Chain		1	9	11%
Process Engineering		1	3	33%
Mantenimiento Central		0	1	0%
IES - Calidad		3	15	20%
Monozukuri		0	1	0%
Población total		12	53	23%

Fuente: elaboración propia sobre la base de la nómina de la organización.

Finalmente, se han analizado los motivos de las mencionadas salidas voluntarias obteniendo la distribución graficada en la figura 11.

Figura 11: Distribución por motivo de salida



Fuente: elaboración propia sobre la base de la nómina de la organización.

Dado el enfoque de este trabajo, se tomará como material de análisis los últimos tres motivos indicados en el gráfico: formato o flexibilidad del trabajo, características del puesto y clima laboral.

3.4. Diagnóstico de liderazgo

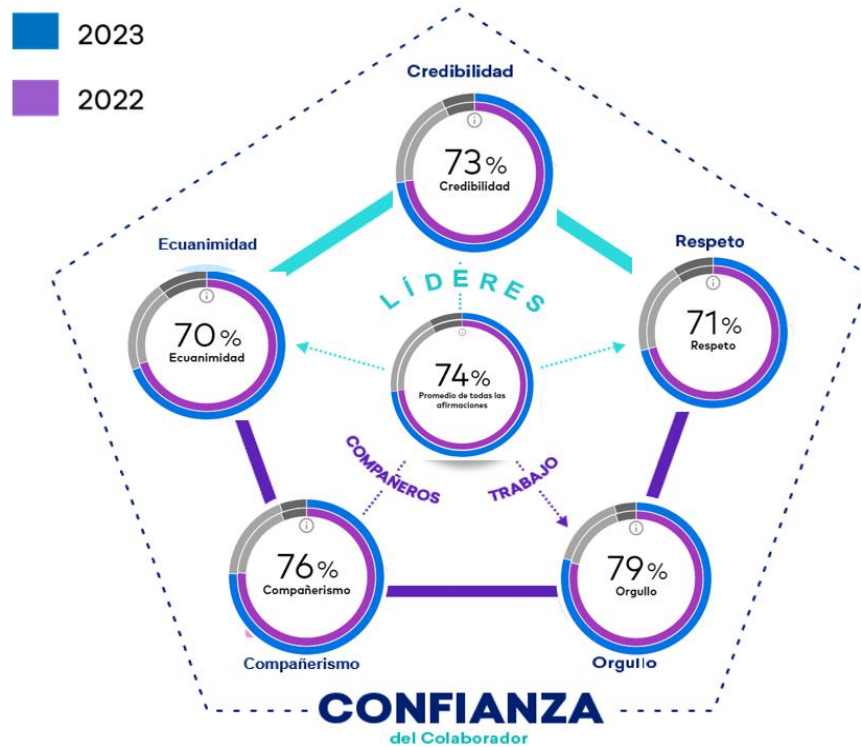
Para realizar el diagnóstico de la situación actual del liderazgo en la organización, se realizó una entrevista a un líder de equipo de la Dirección de Fabricación, complementando la información con lo relevado en la encuesta de clima Great Place To Work.

Según lo que fue relevado en la entrevista, se pueden observar características del liderazgo coincidentes con estilos de tipo formal (dado que la estructura misma marca la autoridad), autoritario (debido a que, en general, no incluyen a sus equipos en las decisiones) y transaccional (por su orientación al control y a la dirección en función de indicadores o resultados específicos a corto plazo, apoyándose en los roles definidos y en las tareas específicas). Particularmente, si bien el liderazgo está orientado a los resultados, se impone la lógica de premio y castigo, en lugar de la motivación más de tipo inspiracional y generación de confianza. Se observa que las áreas definen sus roles y tareas de manera muy estandarizada (por las características de la estructura de la organización), lo que a veces no favorece la empatía ni los vínculos de confianza entre colaboradores y equipos. Por otro lado, en el estado actual hay claridad en la comunicación de los objetivos que se persiguen y de los indicadores de gestión.

En este sentido, la encuesta GPTW refuerza lo relevado mostrando valores bajos entre los colaboradores en lo que refiere a ciertos aspectos del liderazgo actual de la organización. Concretamente, la encuesta revela que un 40% de los colaboradores considera que los líderes no evitan el favoritismo, mientras que un 34% percibe que los jefes no involucran a su equipo en la toma de decisiones. Por otro lado, y en relación con la estructura, 46% de los colaboradores considera que los ascensos no se otorgan a quienes lo merecen. Es importante destacar también que dicha encuesta aporta ciertos aspectos positivos asociados al liderazgo, con altos porcentajes de consideración a la seguridad del ambiente laboral (93%); 88% de los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la organización; y un 91% dice querer permanecer en la organización por mucho tiempo.

A continuación, se observan en la figura 12 los resultados generales de la encuesta asociados a la confianza de los colaboradores con respecto a su trabajo, sus compañeros y a sus líderes.

Figura 12. Resultados encuesta GPTW 2023



Fuente: la empresa.

Se puede observar que el valor más alto corresponde al orgullo, con un 79%, indicando que los colaboradores cuentan con un alto sentido de pertenencia. El compañerismo obtuvo un 76% de respuestas positivas, siendo el eje con el segundo puntaje más alto. Los ejes correspondientes a la valoración del liderazgo son los que tienen puntajes más bajos, entre 70% y 73%. De esta manera, los puntos con mayor oportunidad de mejora son la ecuanimidad, el respeto y la credibilidad. El valor promedio de todos los ejes da el resultado final de la encuesta que corresponde a 74%.

4. Conclusiones diagnósticas

Tomando en consideración todos los elementos presentados anteriormente, se puede decir que existe coherencia entre los resultados de la encuesta de clima laboral, los valores de rotación y los de diversidad, concentrándose los valores más desfavorables en las áreas directamente vinculadas a la actividad principal de la fábrica (Dirección de Fabricación, Ingeniería de Procesos y Mantenimiento).

Además, al analizar las respuestas de algunas preguntas en particular, se puede afirmar que los colaboradores ponen en valor la transparencia en los procesos de promoción y movilidad, y en ser participados en la toma de decisiones.

Asimismo, se puede decir que, si bien hay una intención a nivel corporativo de cambiar los estilos de liderazgo, incorporando competencias conversacionales de estilo coach, cabe mencionar que la característica formal del liderazgo en la organización analizada tiene rasgos autoritarios (direccionados verticalmente) y orientados al control y estrictamente al cumplimiento de objetivos a corto plazo. Esto claramente no genera un ambiente que propicie vínculos cálidos y hace que se pierdan, en algunas instancias, los tratos respetuosos y tolerantes, con actitudes que se replican en la cadena de mando.

Se puede afirmar entonces que existe una inconsistencia entre el estilo de liderazgo buscado y la realidad de la estructura jerárquica de la empresa. Esto puede influir en la rotación de líderes y potenciales líderes con perfiles de liderazgo estilo coach que no encuentran en el estilo estructurado y verticalista de la organización un campo propicio o deseado para desarrollarse profesionalmente.

Por otro lado, las características de la estructuración de las áreas, y la definición de sus roles, de manera muy estandarizada, no favorece lazos de confianza y empatía, lo cual también se traduce en limitaciones de coordinación de acciones y objetivos, que influye en las expectativas que los equipos y colaboradores tienen de sus líderes y el resto de la organización. Naturalmente, estos aspectos tienen un fuerte impacto en la motivación de los equipos de trabajo.

Se identifican también algunos aspectos que no pueden ignorarse al momento de trabajar en la cultura organizacional, como la no existencia de entrevistas grupales en los procesos de selección, donde se pueda observar en instancias de interacción las habilidades comunicacionales de los perfiles considerados, su capacidad para trabajar en equipo y su potencial como futuros líderes.

Se observa además la falta de estandarización de los procesos de inducción y socialización de un nuevo colaborador en cada sector, como complemento de la inducción general que se realiza al ingreso a la empresa. Tampoco existe un proceso de seguimiento o feedback de los nuevos ingresantes a lo largo de los meses de inducción al nuevo puesto.

Por otro lado, no existe un monitoreo centralizado o verificación aleatoria de los objetivos individuales asignados a los colaboradores que luego serán considerados en la evaluación de desempeño. Además, asociado a este tema, no existe un plan de acción de desarrollo concreto derivado de las evaluaciones de desempeño.

Finalmente, resulta importante resaltar que el fuerte sentimiento de pertenencia y de equipo que se evidencian en los ejes de orgullo y compañerismo en la encuesta de GPTW son un elemento clave para apalancar las acciones que se lleven a cabo para el cambio cultural que se persigue.

CAPÍTULO IV – PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA

Se presentará a continuación el desarrollo de cada una de las fases del modelo presentado en el capítulo III y se detallarán las etapas, herramientas e indicadores de cada una. Para el diseño de este modelo se tuvieron en consideración las conclusiones diagnósticas presentadas en el capítulo anterior.

Si bien este trabajo está enfocado en cambio cultural, cada fase y sus etapas pueden ser aplicadas a otros tipos de cambios. De esta manera, la definición de cada elemento se realizará de forma genérica para que pueda ser adaptado acorde al cambio que se busca.

1. Fase 1: Definir a dónde se quiere llegar.

El primer paso en todo proceso de cambio debe ser la definición de la meta, hacia dónde se quiere cambiar. En la tabla 14, se presentan los dos pasos propuestos para definición de la meta del proceso de cambio.

Tabla 14. Fase 1: definir a dónde se quiere llegar

Objetivo	Herramientas	Resultados
Definir cuáles son los objetivos a largo plazo.	Taller con el Comité Directivo	Objetivos estratégicos
Definir qué elementos contribuyen al logro de esos objetivos y qué características deben alcanzar para hacerlo.	Taller con Gerentes y mandos medios.	Ejes de impacto en los objetivos.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Definir cuáles son los objetivos a largo plazo

Resulta importante identificar cuáles son las características principales que se persiguen a largo plazo. Para ello se propone realizar una dinámica de reflexión e intercambio con el Comité Directivo de la empresa. La propuesta consiste en una jornada de entre 4 y 6 horas, guiada por una serie de actividades que acompañen la reflexión y facilite la identificación de estas características que se buscará lograr en un futuro. De esta jornada deberá obtenerse el listado de objetivos estratégicos de la organización y la forma de medir

cada uno de ellos. La clave de esta actividad es el involucramiento de los directivos de los sectores abarcados ya que ellos deberán ser los principales promotores del cambio que se persigue.

1.2. Definir qué elementos contribuyen al logro de los objetivos y qué características deben alcanzar.

Una vez identificados los objetivos a alcanzar a largo plazo, es necesario analizar qué elementos o aspectos tienen impacto en esos objetivos. Para este paso, se propone involucrar gerentes y mandos medios, debido a que son ellos quienes están próximos a los equipos de trabajo y conocen las problemáticas y desafíos que enfrentan. Además, en la encuesta de GPTW analizada, los colaboradores manifestaron valorar la participación en la toma de decisiones que tienen impacto en su trabajo.

La identificación de estos elementos influyentes permitirá encausar las acciones e iniciativas de manera más eficiente.

2. Fase 2: Diagnosticar e identificar desvíos

En esta fase, se propone hacer un diagnóstico integral buscando vínculos con los distintos elementos identificados en la fase anterior. En la tabla 15, se resumen los cinco pasos de diagnóstico y análisis, con las correspondientes herramientas, resultados e indicadores.

Tabla 15. Fase 2: diagnosticar e identificar desvíos

Objetivo	Herramientas	Resultados	Indicadores	
Diagnosticar la estrategia organizacional	Taller con el Comité Directivo	- Misión, Visión, Valores - FODA	- % de participación en el taller.	- % de avance del diagnóstico
Diagnosticar la cultura organizacional	Encuesta de clima (Great Place to Work)	- Valores - Comportamientos - Elementos de motivación - Liderazgo	- % de respuestas positivas	
	Grupos focales		- % de dptos. representados - % de niveles jerárquicos representados - % de rangos etarios representados - % de mujeres	
	Observación de distintas dinámicas laborales (de rutina) por parte de un psicólogo.		Informe de características de la cultura de la organización.	
Diagnosticar la estructura organizacional.	Análisis de organigrama. Entrevistas con los gerentes de área y mandos medios.	Mapa de puestos de liderazgo en cada departamento	- Ratio de personas por líder.	
Diagnosticar el perfil de los líderes	Entrevistas con líderes de nivel medio de las distintas gerencias.	Características de los líderes	- % de departamentos representados	
	Encuesta de clima (Great Place to Work)		- % de respuestas positivas	
Identificar el desvío con respecto a lo definido en la fase anterior.	Taller con el Comité Directivo.	Para cada eje de impacto: principales desvíos/puntos de mejora	- Cantidad de puntos de mejora identificados para cada eje.	

Fuente: elaboración propia.

Antes de detallar cada una de las etapas, se definirá el indicador de seguimiento de avance el diagnóstico, que considera el avance de cada etapa medida por sus resultados. Es decir, para la sumatoria de las distintas etapas se obtendrá un total de nueve resultados o entregables. A medida que se obtenga cada uno de esos elementos, luego de la aplicación de las herramientas, se considerará un avance en el proceso total de diagnóstico. La fórmula entonces para este indicador será:

$$\% \text{ de avance del diagnóstico} = \frac{\sum \text{entregables}}{\text{Total de entregables}} * 100$$

2.1. Diagnosticar la estrategia organizacional

Dado que el cambio que se persigue se encuentra en el marco estratégico de la organización, resulta clave analizar dicha estrategia para verificar la alineación con los objetivos propuestos en la fase 1.

Para ello, se propone realizar un taller con el Comité Directivo para revisar (y actualizar, en caso de que sea considerado adecuado) la misión, visión y valores de la compañía, y para elaborar un análisis FODA a partir de los elementos anteriores.

Resulta crucial la participación de todos los directores de la Compañía en esta dinámica, por lo que se sugiere alcanzar un 100% de participación como indicador contribuyente al éxito:

$$\% \text{ de participación} = \frac{\sum \text{directores presentes en dinámica}}{\sum \text{directores}} * 100$$

2.2. Diagnosticar la cultura organizacional

Cómo se mencionó anteriormente, la cultura da las pautas acerca del comportamiento esperado en la empresa, delimita las relaciones y los modos de actuar. De esta manera, al momento de implementar un cambio, se debe tener en consideración las características de la cultura en la que se ejecutará.

Para ello, se propone tener en consideración los resultados de la encuesta de clima laboral *Great Place to Work* tomando como indicador el porcentaje de respuestas positivas:

$$\% \text{ de respuestas positivas} = \frac{\sum \text{Respuestas positivas}}{\text{Total de afirmaciones}} * 100$$

Es importante analizar de manera diferenciada los distintos ejes de la encuesta asociándolos a los elementos de cambio identificados en la fase 1.

Otra herramienta propuesta para diagnosticar la cultura organizacional es la implementación de grupos focales, orientados con preguntas que busquen definir, junto con la información proporcionada por la encuesta GPTW, los valores que predominan entre los equipos de trabajo, los comportamientos que prevalecen, los principales elementos que motivan a los colaboradores, las características del liderazgo que representa a la empresa y la valoración de los colaboradores sobre ese estilo de liderazgo. Los indicadores propuestos para la implementación de los grupos focales son para asegurar que la conformación de los grupos sean diversos y representen los distintos departamentos, niveles jerárquicos, rangos etarios (considerando los mismos que la encuesta GPTW) y géneros de la empresa. De esta manera, tendremos los siguientes indicadores:

$$\% \text{ de departamentos representados} = \frac{\sum \text{departamentos invitados a participar}}{\text{Total de departamentos}} * 100$$

$$\% \text{ de niveles jerárquicos representados} = \frac{\sum \text{niveles jerárq. invitados a participar}}{\text{Total de niveles jerárquicos}} * 100$$

$$\% \text{ de rangos etarios representados} = \frac{\sum \text{rangos etarios invitados a participar}}{\text{Total de rangos etarios}} * 100$$

$$\% \text{ de mujeres} = \frac{\sum \text{mujeres invitadas a participar}}{\text{Total de personas invitadas}} * 100$$

El objetivo de los tres primeros indicadores es que el valor llegue al 100%, con una distribución entre departamentos, entre niveles jerárquicos y entre rangos etarios proporcional

a la distribución total en la nómina. El objetivo del cuarto indicador es que sea igual a la proporción de mujeres en la compañía (18%).

De estas dos primeras herramientas se obtendrá un listado de valores, comportamientos, elementos de motivación y características de liderazgo percibidos por los colaboradores como los reales de la compañía.

Además, como complemento, se propone contratar un psicólogo que se dedique a observar ciertas dinámicas y reuniones laborales, con el objetivo de hacer un análisis profesional de los comportamientos de los colaboradores y la cultura en general. El informe obtenido proporcionará una visión externa y objetiva que permitirá encausar acciones de manera efectiva. Las observaciones deberán llevarse a cabo en un período lo suficientemente prolongado para poder conocer los grupos en sus estados naturales. Se sugiere monitorear esta línea de acción con dos indicadores. El primer indicador, para monitorear que todos los equipos sean observados:

$$\% \text{ de equipos observados} = \frac{\sum \text{Equipos observados}}{\text{Total de equipos}} * 100$$

El segundo indicador se propone para asegurar que la cantidad de observaciones sean inversamente proporcionales a los resultados positivos de la encuesta GPTW. De esta manera, se sugiere que la cantidad de observaciones para cada equipo se correspondan con la escala presentada en la tabla 16.

Tabla 16. Cantidad de observaciones por equipo

Valor más bajo en todos los ejes de GPTW	Cantidad de observaciones
>90%	2
>80%	3
>70%	4
<70%	5

Fuente: elaboración propia.

2.3. Diagnosticar la estructura organizacional

Otro de los aspectos a analizar es la estructura de la compañía, y para ello se sugiere, además de analizar el organigrama, realizar entrevistas con los gerentes de área y mandos medios para analizar el alcance de las tareas y procesos de cada sector. Otro de los objetivos de este punto es entender también el alcance de los líderes a sus equipos y para ello se propone monitorear el ratio de colaboradores directos por cada líder. Estos elementos

analizados van a tener una fuerte influencia en el comportamiento de los colaboradores y en la cultura organizacional. Con la información obtenida, se propone confeccionar un mapa de líderes de cada departamento.

2.4. Diagnosticar el perfil de los líderes

Para el diagnóstico de los líderes de la organización se propone analizar los resultados de las preguntas de la encuesta de GPTW que estén asociadas a los comportamientos de los líderes, en los ejes de ecuanimidad, credibilidad y respeto. En este caso, el indicador a analizar es el mismo que para la sección 2.2, pero profundizando en los ejes y preguntas indicadas anteriormente.

Además, la propuesta incluye una serie de entrevistas con mandos medios para indagar sobre los comportamientos y valores de los gerentes de las áreas. Es importante que todos los departamentos sean analizados, por lo que se propone que se monitoree el indicador de % de departamentos representados, con el objetivo de alcanzar el 100%:

$$\% \text{ de departamentos representados} = \frac{\sum \text{departamentos representados}}{\text{Total de departamentos}} * 100$$

El resultado de estos análisis es el perfil detallado de los líderes, especificando sus valores y comportamientos.

2.5. Identificar el desvío con respecto a lo definido en la fase anterior

Los resultados de los diagnósticos anteriores deben analizarse en comparación con lo definido en la fase 1 para poder identificar las fortalezas de la organización y las oportunidades de mejora.

Para esto, se propone retomar la dinámica de taller con el Comité Directivo.

El resultado de esta dinámica de comparación es un listado de desvíos o puntos de mejora para cada eje de impacto y el indicador sugerido para identificar el eje con mayor potencial es la cantidad de puntos de mejora por eje.

3. Fase 3: Crear el clima del cambio

Una vez definido a dónde se quiere llegar y analizado el punto de partida, es clave desarrollar una base sólida que facilite la implementación del cambio. Esto implica que el Comité Directivo esté convencido de lo que se pretende lograr y tener personas en todos los equipos que promulguen los valores propuestos y acompañen las acciones que se desplieguen.

Tabla 17. Fase 3: crear el clima del cambio

Objetivo	Herramientas	Resultados	Indicadores
Crear la visión del cambio	Taller con el equipo de RRHH.	Declaración de la visión.	- % de cumplimiento de lista de verificación
Convencer al directorio de la necesidad del cambio.	Taller con el Comité Directivo. Evaluación de apropiación de los distintos componentes de la Declaración de la visión.	Directorio consciente de la importancia del proceso de cambio.	- % de respuestas correctas.
Identificar y formar personas clave para implementar el cambio.	Preselección con los gerentes de cada área. Entrevistas de conocimiento con cada candidato.	Listado de líderes naturales, capaces de ser gestores del cambio.	- % de áreas con líderes del cambio. - % de líderes del cambio por área.

Fuente: elaboración propia.

3.1. Crear la visión del cambio

Una vez identificados los objetivos, los ejes de impacto y los principales desvíos, se propone que el equipo de Recursos Humanos elabore la llamada “declaración de la visión”. En este documento debe resumirse la intención de cambio y los valores fundamentales para llevarlo a cabo. Es importante que sea un mensaje simple, posible de comunicar en menos de 5 minutos.

Para medir la conformidad del documento de “declaración de la visión” se propone definir una lista de verificación con los elementos que necesariamente deben estar incluidos en el documento y medir el porcentaje de cumplimiento de ese listado. El objetivo es llegar a un resultado de 100% y la fórmula propuesta es la siguiente:

$$\% \text{ de cumplimiento de lista de verificación} = \frac{\sum \text{Elementos cubiertos}}{\text{Total de elementos requeridos}} * 100$$

A continuación, se presentan los elementos a incluir en la lista de verificación:

- Hacia dónde se busca ir.
- Para qué es necesario cambiar.
- Cómo se ejecutará el cambio.
- Cuáles son los valores fundamentales.
- Longitud de la declaración: máximo cinco mensajes clave.

3.2. Convencer al directorio de la necesidad del cambio

Luego de crear la declaración de la visión, se debe trabajar con el Comité Directivo para revisar esa visión y verificar el grado de apropiación. Se propone realizar una evaluación anónima al Comité Directivo para verificar el nivel de apropiación a través de preguntas directas sobre la propuesta de cambio y preguntas indirectas que evalúen si sus valores o comportamientos están alineados a la visión propuesta. Como indicador de valoración de esta etapa, se propone el resultado de la encuesta como porcentaje de respuestas correctas.

3.3. Identificar y formar personas clave para implementar el cambio

En esta etapa se pretende seleccionar las personas que serán abanderadas del cambio. Se propone partir de una propuesta de los gerentes de cada área y luego realizar entrevistas de conocimiento con cada uno para evaluar el grado de motivación de esas personas, sus valores y si su visión está alineada con la propuesta de cambio. Las personas seleccionadas deben ser líderes naturales, que tengan habilidades comunicacionales, sean íntegros y que transmitan confianza a sus equipos o compañeros. Si bien lo ideal es que sean líderes de equipos, esto no es excluyente. Lo que se persigue es tener identificadas personas que tengan llegada a sus compañeros o equipos y que sean referentes del cambio.

Es importante que todas las áreas tengan líderes del cambio y que la cantidad sea proporcional a la dotación del área. De esta manera, se proponen los dos siguientes indicadores:

$$\% \text{ de departamentos con líderes del cambio} = \frac{\sum \text{dptos con líderes del cambio}}{\text{Total de departamentos}} * 100$$

$$\% \text{ de líderes del cambio (por área)} = \frac{\sum \text{líderes del cambio}}{\text{Dotación total del área}} * 100$$

El objetivo es que el primer indicador alcance el 100% y que el segundo indicador se encuentre cercano al 7% para asegurar una buena cobertura en todos los sectores.

Este listado de personas debe ser formado en la visión de cambio y en los objetivos y ejes identificados en las fases anteriores.

4. Fase 4: Generar compromiso y capacitar

En esta fase, el objetivo es lograr que toda la compañía conozca la visión del cambio que se busca y adhieran a él. En la tabla 18, se resumen las dos etapas principales, con sus respectivas herramientas, resultados e indicadores.

Tabla 18. Fase 4: generar compromiso y capacitar

Objetivo	Herramientas	Resultados	Indicadores
Comunicar la visión del cambio.	Publicaciones en redes internas de comunicación	La totalidad de la organización en conocimiento de la nueva visión.	- % de cobertura de los medios de comunicación seleccionados.
	Capacitaciones y talleres para líderes	Líderes formados en el nuevo modelo de liderazgo: transformacional basado en valores.	- % de líderes formados.
	e-learning para todos los empleados	Colaboradores mensuales formados e involucrados en la nueva visión y valores de la organización.	- % de empleados mensuales formados.
	Taller de capacitación para operadores	Operadores formados e involucrados en la nueva visión y valores de la organización.	- % de empleados mensuales formados.
	Proceso de inducción	Ingresantes son formados en la nueva cultura.	- % de cumplimiento del proceso de inducción.
Identificar elementos de resistencia al cambio e implementar acciones que eliminen esas barreras.	Coaching a líderes del cambio	Listado de puntos de dolor en la ejecución del cambio. Listado de acciones correctivas o preventivas.	- % de puntos de dolor con acciones paliativas identificadas.

Fuente: elaboración propia.

4.1. Comunicar la visión del cambio

El primer paso es asegurar que la visión del cambio alcance a cada uno de los colaboradores de todos los niveles jerárquicos de la compañía.

Para ello se propone una serie de herramientas que permitan promover la visión del cambio y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Una de las herramientas de comunicación serán publicaciones en las redes internas (redes sociales, televisores en las zonas de descanso de la línea de producción, correos electrónicos, etc.). El indicador para esta línea es el porcentaje de cobertura de los medios de comunicación seleccionados:

$$\% \text{ de cobertura} = \frac{\sum \text{Personas con acceso a cada medio de comunicación seleccionado}}{\text{Nómina completa}} * 100$$

Además, de esta comunicación inicial, se propone un conjunto de capacitaciones y talleres específico para líderes para formarlos en el nuevo modelo de liderazgo transformacional basado en valores, surgido del análisis comparativo de las fases 1 y 2. Es importante que todos los líderes estén formados, por lo que se monitoreará el porcentaje de líderes formados:

$$\% \text{ de líderes formados} = \frac{\sum \text{Líderes formados}}{\text{Total de líderes}} * 100$$

En sumatoria a lo anterior, se propone una serie de formaciones para alcanzar al resto de los colaboradores e involucrarlos en la nueva visión y valores de la organización. Para el caso de colaboradores mensuales se sugiere que las formaciones sean en la plataforma virtual de la organización, y para los operadores, la propuesta es que sean talleres dictados por los líderes de cada equipo. En estos casos, también se hará seguimiento del porcentaje de personas formadas:

$$\% \text{ de colaboradores formados} = \frac{\sum \text{colaboradores formados}}{\text{Total de colaboradores}} * 100$$

Finalmente, para poder asegurar la continuidad de la visión y los valores, es fundamental estandarizar el proceso de inducción para que todo ingresante a la organización esté alineado a la cultura de la empresa. El proceso deberá incluir capacitaciones presenciales, capacitaciones virtuales, entrevistas de conocimiento con todas las personas con las que trabajará el ingresante y acompañamiento de la proximidad de Recursos Humanos durante los primeros meses. Se hará seguimiento de esta etapa a través del porcentaje de cumplimiento del proceso de inducción. El objetivo es que este indicador alcance para cada colaborador el 100%.

$$\% \text{ de cumplimiento del proceso de inducción} = \frac{\sum \text{etapas completadas}}{\text{Total de etapas de inducción}} * 100$$

4.2. Identificar elementos de resistencia al cambio e implementar acciones que eliminen esas barreras

La resistencia es uno de los principales desafíos ante un proceso de cambio y, para poder contenerla o eliminarla, es importante estar cerca de las personas para poder identificarla. Para esto, se sugiere que exista una periodicidad de instancias de coaching de Recursos Humanos con los líderes del cambio, con posibilidad de adicionar más instancias según su necesidad. A partir de estos encuentros, se identificarán los puntos de dolor que aparezcan a lo largo de la ejecución del cambio, y se buscará definir qué acciones correctivas, o eventualmente preventivas, se llevarán a cabo para eliminarlos. Se propone monitorear la

proporción de puntos de dolor que tienen acciones identificadas, y el objetivo es que este número alcance el 90%:

$$\% \text{ de puntos de dolor con acciones identif.} = \frac{\sum \text{puntos de dolor con acciones identif.}}{\text{Total de puntos de dolor}} * 100$$

5. Fase 5: Diseñar, implantar y sostener

En esta fase, el objetivo es diseñar, planificar y ejecutar las acciones necesarias para el cambio, y, además, definir la manera en la que el cambio quedará anclado en la cultura de la empresa. En la tabla 19, se resumen estas etapas con sus correspondientes herramientas, resultados e indicadores.

Tabla 19. Fase 5: diseñar, implantar y sostener

Objetivo	Herramientas	Resultados	Indicadores
Definir las acciones a desplegar.	Talleres con líderes del cambio	Listado de acciones para cada eje de impacto identificado en la Fase 1.	- Cantidad de acciones por eje. - % de ejes con acciones. - % de participación de los líderes del cambio.
Construir el plan de acción de forma incremental.	Diagrama de Gantt.	Cronograma de implementación de acciones con hitos.	
Ejecutar el plan.	Tablero Kanban	Ejecución de acciones del cambio	- % de acciones ejecutadas según plan.
Anclar el cambio en la cultura de la empresa.	Evaluación de desempeño	Líderes que verifican el cumplimiento de la visión y el respeto por los valores de la organización	- Puntaje alcanzado por los colaboradores, evaluados según los valores.
	Plan de incentivos y reconocimientos	Colaboradores motivados	- % de colaboradores reconocidos por área.
	Plan de sucesión agentes del cambio	Sostenibilidad asegurada para los valores y visión definidos.	- % del equipo con sucesores identificados.

Fuente: elaboración propia.

5.1. Definir las acciones a desplegar

Una vez identificados y formados los líderes del cambio en la fase 3 se activan los procesos de generación de ideas para ejecutar ese cambio. Es importante que existan dinámicas que moderen esas instancias creativas para que se den de manera ordenada. Se propone entonces coordinar una serie de talleres con los líderes del cambio para obtener un listado de acciones para cada eje de impacto definido en la fase 1. Los indicadores sugeridos son la cantidad de acciones para cada eje, el porcentaje de ejes con acciones (para asegurar

que todos fueron contemplados) y finalmente, el porcentaje de participación o asistencia de los líderes del cambio en los talleres.

$$\% \text{ de ejes con acciones identificadas} = \frac{\sum \text{ ejes con acciones identificadas}}{\text{Total de ejes}} * 100$$

$$\% \text{ de asistencia a los talleres} = \frac{\sum \text{ líderes del cambio en los talleres}}{\text{Total de líderes del cambio}} * 100$$

5.2. Construir el plan de acción de forma incremental

El objetivo de esta etapa es ordenar las acciones a implementar de tal manera que permita pequeños triunfos sucesivos, de manera incremental. Esto contribuye al convencimiento de la gente y a la motivación para continuar en el camino del cambio. La herramienta propuesta para esto es el diagrama de Gantt que facilita la visualización y seguimiento del plan, y la interrelación entre unas acciones y otras. Es importante que no haya demasiadas acciones en curso en simultáneo para que ninguna pierda fuerza. En el caso de la empresa analizada, se sugiere que no se desplieguen más de 2 iniciativas en simultáneo.

Además, cada acción debe tener identificados los plazos de inicio y de fin, la carga de trabajo y las personas responsables de ejecutarla.

5.3. Ejecutar el plan

Una vez diseñado el plan, se propone utilizar un tablero Kanban para el seguimiento de la ejecución. Este tablero contribuye a visualizar el trabajo, limitar el trabajo en curso y maximizar la eficiencia. El avance del plan puede monitorearse en el mismo diagrama de Gantt confeccionado en la etapa anterior. Se propone el siguiente indicador para medir la ejecución del plan:

$$\% \text{ de avance del plan}_{(\text{para determinada fecha})} = \frac{\sum \text{ acciones ejecutadas}}{\text{Total de acciones que deberían estar ejecutadas}} * 100$$

5.4. Anclar el cambio en la cultura de la empresa

El objetivo de esta etapa es estandarizar ciertas herramientas que contribuyan a que el cambio propuesto sea sostenible en el tiempo.

En primer lugar, se propone adaptar la evaluación de desempeño incluyendo elementos que valoren ciertos aspectos definidos en la visión del cambio y, así, lograr que los líderes verifiquen de manera periódica el cumplimiento de esa visión y el respeto por los valores de la organización. El indicador en este caso será el puntaje obtenido en la evaluación de desempeño y debe ser monitoreado por nivel jerárquico para poder identificar potenciales puntos de mejora. Además, es importante que el equipo de Recursos Humanos haga una verificación aleatoria de algunas evaluaciones para revisar que los criterios de los líderes estén alineados con lo que espera la organización.

Además, se propone que se diseñe un plan de incentivos y reconocimientos periódicos para motivar a los colaboradores a promover los valores del cambio. Es importante que en todas las áreas se identifiquen los colaboradores que con comportamientos o acciones estén representando la nueva visión y que sean reconocidos por ello. Es por esto por lo que se propone que se monitoree el porcentaje de colaboradores reconocidos por área y que todas las áreas tengan al menos una persona reconocida en los últimos 6 meses:

$$\% \text{ de colaboradores reconocidos}_{(\text{por área})} = \frac{\sum \text{colaboradores reconocidos}}{\text{Nómina total del área}} * 100$$

Finalmente, se sugiere que exista un plan de sucesión para los líderes del cambio, para que la visión y sus valores tengan asegurada su sostenibilidad. Las personas identificadas deben estar formadas en todos los elementos de las fases anteriores. El indicador propuesto para esta etapa es el porcentaje del equipo de líderes del cambio que tienen un sucesor identificado:

$$\% \text{ de líderes del cambio con sucesor identificado} = \frac{\sum \text{líderes del cambio con sucesor}}{\text{Total de líderes del cambio}} * 100$$

6. Fase 6: Verificar resultados

Para la fase final, se debe definir qué indicadores se monitorearán de manera estándar para asegurar que los resultados sean sostenidos en el tiempo y que permitan identificar desvíos de manera temprana. En la tabla 20, se presentan las herramientas e indicadores que se proponen.

Tabla 20. Fase 6: verificar resultados.

Objetivo	Herramientas	Resultados	Indicadores
Definir indicadores de seguimiento.	- Taller equipo RRHH.	Tablero de control	- % de indicadores dentro de objetivo

Fuente: elaboración propia.

6.1. Definir indicadores de seguimiento

A través de un taller con el equipo de Recursos Humanos, se propone identificar qué indicadores son los más adecuados para hacer un seguimiento del cambio ejecutado. Como indicadores de resultado, pueden monitorearse los definidos en la etapa 1 de la fase 1. Además, se deben diseñar indicadores de proceso que permitan monitorear los distintos ejes identificados en la etapa 2 de la fase 1. El objetivo es que estos últimos se anticipen a posibles impactos en los indicadores de resultado. Para cada uno de estos indicadores deberá definirse la fórmula de cálculo, la periodicidad de revisión y los valores objetivo para cada instancia de revisión.

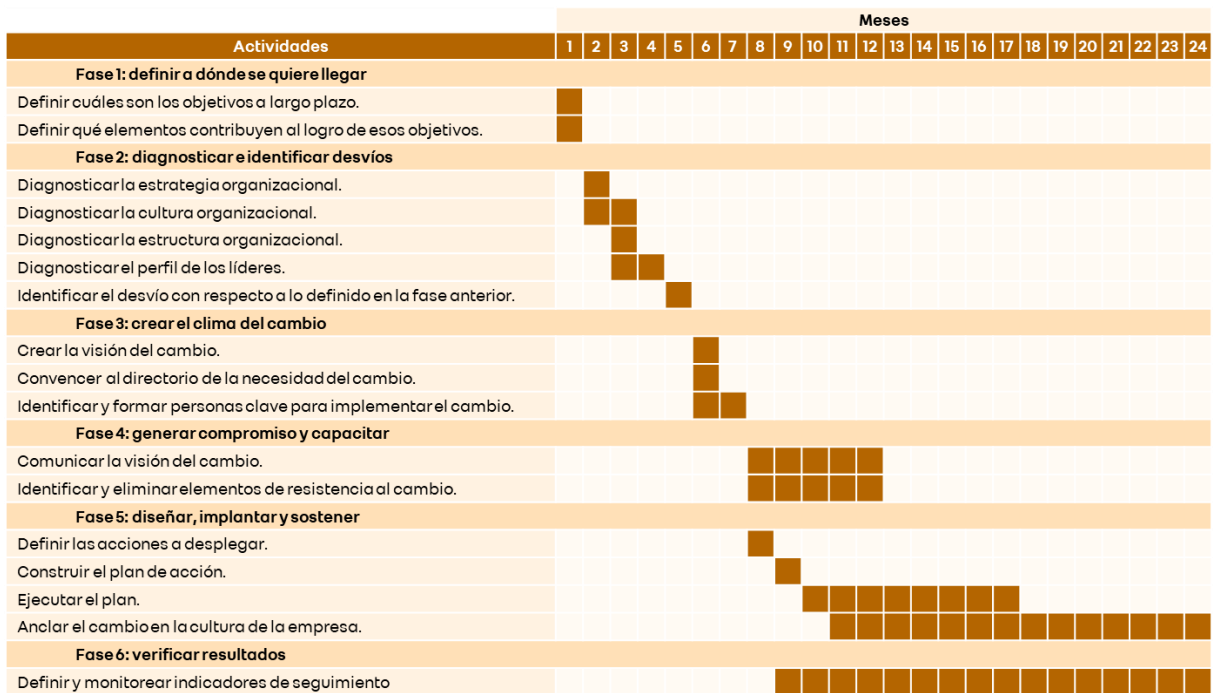
Estos indicadores deberán plasmarse en un tablero de control donde se reflejen los elementos mencionados anteriormente y se propone el siguiente indicador como seguimiento del proceso completo:

$$\% \text{ de indicadores dentro de objetivo} = \frac{\sum \text{indicadores dentro de objetivo}}{\text{Total de indicadores}} * 100$$

7. Cronograma de aplicación

A continuación, en la tabla 21, se presenta cada una de las fases anteriores y sus etapas con el tiempo que se sugiere para su aplicación, en formato de diagrama de Gantt. Es importante resaltar que cada etapa no necesariamente se lleva a cabo de manera secuencial, sino que algunas pueden comenzarse de manera simultánea. Además, se debe asignar tiempo suficiente a las primeras tres etapas para asegurar un despliegue ordenado y efectivo del plan de cambio. La propuesta de aplicación tiene una duración total de dos años.

Tabla 21. Diagrama de Gantt.



Fuente: elaboración propia.

8. Horas de aplicación por nivel jerárquico

Para comprender el tiempo que debe dedicarse en esta propuesta se ha confeccionado la tabla 22, donde se listan las distintas etapas de cada fase, con su correspondiente duración y el detalle de qué funciones están involucradas. Para algunas etapas se involucran todas las personas de algunas funciones y en otras una muestra. La sumatoria de horas considerando todas las personas involucradas se presenta en la última columna.

Para la etapa de diagnóstico de la cultura organizacional a través de observación de dinámicas no se indicó duración ya que se realizará por personal externo y no será cuantificado en esta sección. Para la etapa de ejecución del plan no se indica duración ya que depende de la definición de acciones que será producto de la aplicación del modelo y está fuera del alcance de este trabajo.

Tabla 22. Cuadro de horas de aplicación.

Actividades	Duración de dinámicas (horas)	Participantes							Sumatoria de horas (considerando la cantidad de personas involucradas)
		Especialista RRHH	Equipo RRHH	Líderes del cambio	Comité Directivo	Gerentes	Mandos medios	Supervisores	
Fase 1: definir a dónde se quiere llegar	14								314
Definir cuáles son los objetivos a largo plazo.	6								114
Definir qué elementos contribuyen al logro de esos objetivos.	8								200
Fase 2: diagnosticar e identificar desvíos	14,5								1297
Diagnosticar la estrategia organizacional.	8								152
Diagnosticar la cultura organizacional - Encuesta de clima	0,5								877
Diagnosticar la cultura organizacional - Grupos focales (muestra)	1								54
Diagnosticar la cultura organizacional - Observación de dinámicas	-								-
Diagnosticar la estructura organizacional.	1								122
Diagnosticar el perfil de los líderes.	1								32
Identificar el desvío con respecto a lo definido en la fase anterior.	3								60
Fase 3: crear el clima del cambio	7								408
Crear la visión del cambio.	4								20
Convencer al directorio de la necesidad del cambio.	1								22
Identificar personas clave para implementar el cambio.	1								240
Formar personas clave para implementar el cambio.	1								126
Fase 4: generar compromiso y capacitar	5								3873
Comunicar la visión del cambio.	2								3510
Identificar y eliminar elementos de resistencia al cambio.	3								363
Fase 5: diseñar, implantar y sostener	16								350
Definir las acciones a desplegar.	2								252
Construir el plan de acción.	4								48
Ejecutar el plan.	-								-
Anclar el cambio en la cultura de la empresa.	10								50
Fase 6: verificar resultados	4								20
Definir y monitorear indicadores de seguimiento	4								20

Fuente: elaboración propia.

En resumen, la propuesta implica una sumatoria de 60,5 horas de diferentes dinámicas en total, y si se consideran las personas involucradas en cada etapa, esto representa un total de 6262 horas.

A continuación, se presenta la sumatoria estimada de horas para los distintos niveles:

- Equipo de Recursos Humanos: 356 hs.
- Líderes del cambio (personas de distintos niveles jerárquicos): 884 hs.
- Comité Directivo: 324 hs.
- Gerentes: 131 hs.
- Mandos medios: 313 hs.
- Supervisores: 329 hs.
- Colaboradores sin gente a cargo: 3926 hs.

9. Estimación de costos

Además de la inversión de tiempo en este proyecto, será necesario invertir en ciertos elementos para poder llevarse a cabo. En la tabla 23, se resumen los costos en los que se deberá incurrir en cada etapa, sin considerar el tiempo de las personas de la compañía.

Tabla 23. Estimación de costos.

Actividades	Item	Monto unitario	Unidades	Subtotal
Fase 1: definir a dónde se quiere llegar		\$ 8.900,00	25	\$ 222.500,00
Definir cuáles son los objetivos a largo plazo.	-	-	-	-
Definir qué elementos contribuyen al logro de esos objetivos.	Coffee (refrigerio para pausas del taller)	\$ 8.900,00	25	\$ 222.500,00
Fase 2: diagnosticar e identificar desvíos		\$ 58.900,00	90	\$ 3.678.000,00
Diagnosticar la estrategia organizacional.	-	-	-	-
Diagnosticar la cultura organizacional - Encuesta de clima	-(*)	-	-	-
Diagnosticar la cultura organizacional - Grupos focales	-	-	-	-
Diagnosticar la cultura organizacional - Observación de dinámicas	Contrato de psicólogo (valor hora)	\$ 50.000,00	70	\$ 3.500.000,00
Diagnosticar la estructura organizacional.	-	-	-	-
Diagnosticar el perfil de los líderes.	-	-	-	-
Identificar el desvío con respecto a lo definido en la fase anterior.	Coffee (refrigerio para pausas del taller)	\$ 8.900,00	20	\$ 178.000,00
Fase 3: crear el clima del cambio		\$ 8.900,00	5	\$ 44.500,00
Crear la visión del cambio.	Coffee (refrigerio para pausas del taller)	\$ 8.900,00	5	\$ 44.500,00
Convencer al directorio de la necesidad del cambio.	-	-	-	-
Identificar personas clave para implementar el cambio.	-	-	-	-
Formar personas clave para implementar el cambio.	-	-	-	-
Fase 4: generar compromiso y capacitar		\$ 24.508.900,00	188	\$ 26.173.200,00
Comunicar la visión del cambio.	Talleres y capacitaciones para líderes. Desarrollo de e-learning.	\$ 24.500.000,00	1 (**)	\$ 24.500.000,00
Identificar y eliminar elementos de resistencia al cambio.	Coffee (refrigerio para pausas de los talleres)	\$ 8.900,00	188	\$ 1.673.200,00
Fase 5: diseñar, implantar y sostener		\$ 8.900,00	126	\$ 1.121.400,00
Definir las acciones a desplegar.	Coffee (refrigerio para pausas del taller)	\$ 8.900,00	126	\$ 1.121.400,00
Construir el plan de acción.	-	-	-	-
Ejecutar el plan.	-(***)	-	-	-
Anclar el cambio en la cultura de la empresa.	-	-	-	-
Fase 6: verificar resultados		-	-	-
Definir y monitorear indicadores de seguimiento	-	-	-	-
Total				\$ 31.239.600,00

* No se contempla el costo de esta línea porque ya se realiza por fuera de la propuesta.

** Basado en una cotización cerrada.

*** No se indica el costo ya que depende de la definición de acciones, que será producto de la aplicación del modelo y está fuera del alcance de este trabajo.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha estudiado el desafío de adaptar la cultura organizacional en una empresa de la industria automotriz, con la misión de acompañar un proceso de transformación hacia un ecosistema de fabricación competitivo, guiado por la tecnología y los datos, sostenible y autosuficiente. El objetivo general planteado en este trabajo fue diseñar un modelo integral de gestión del cambio, orientado a los distintos niveles de la organización para la alineación de la cultura organizacional con los valores promulgados por ella, de manera que en el plazo de dos años se alcancen los objetivos de diversidad y retención, medidos como el porcentaje de mujeres en el Comité de Dirección de Usina y la rotación de talentos jóvenes menores de 44 años, respectivamente. Los valores buscados luego de este cambio cultural son 25% para la diversidad y 5% para la rotación.

Para poder diseñar este modelo, se definieron una serie de objetivos específicos que contribuyeron al desarrollo de la propuesta final de gestión del cambio.

El primer objetivo propuso realizar un diagnóstico exhaustivo de la cultura y el comportamiento organizacional. Esta meta se alcanzó utilizando la encuesta de clima laboral Great Place to Work y entrevistas semiestructuradas. Los resultados revelaron una necesidad de mejorar la equidad y la imparcialidad percibida por los colaboradores y, en algunos casos, evidenciaron falta de empatía y vínculos de confianza entre líderes y equipos.

Además, la información relevada permitió diagnosticar el liderazgo de la empresa, aspecto que corresponde al segundo objetivo específico planteado. Se identificó una inconsistencia entre el estilo de liderazgo actual, caracterizado por ser formal y autoritario, y el estilo de liderazgo deseado, más orientado al coaching y al desarrollo de las personas.

El tercer objetivo fue analizar los resultados de los diagnósticos mencionados anteriormente, según modelos teóricos. Para ello, se utilizó el modelo de ocho pasos de Kotter para la gestión del cambio y el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard para analizar los resultados del diagnóstico. Esto permitió identificar las etapas críticas y las herramientas necesarias para el cambio cultural.

A partir de lo analizado, cumpliendo con el cuarto objetivo de identificar las principales etapas de cambio cultural, se definieron seis fases: definir a dónde se quiere llegar; diagnosticar e identificar desvíos; crear el clima del cambio; generar compromiso y capacitar; diseñar planes de acción, implantar y sostener; y verificar resultados.

El último objetivo específico correspondía a la identificación de herramientas adecuadas para cada etapa y cada nivel jerárquico. De esta manera, para cada fase se propusieron herramientas específicas, orientadas a los distintos niveles jerárquicos de la organización, como talleres de reflexión, grupos focales, entrevistas y capacitaciones.

Así se logró el modelo final de gestión del cambio a medida de la empresa, para la alineación de la cultura organizacional con los valores promulgados por ella, con el objetivo final de mejorar los indicadores de diversidad y retención del talento, tal como se definió en el objetivo general de este trabajo.

La implementación de este proyecto tiene ciertos aspectos a los que debe prestarse especial atención para que no limiten el resultado exitoso. Resulta fundamental el apoyo de la dirección ya que la empresa cuenta con una cultura fuerte y arraigada, por lo que algunos colaboradores y líderes pueden resistirse al cambio, ralentizando el proceso. Además, las diferencias en la percepción de la cultura en los distintos departamentos de la organización pueden dificultar la implementación de acciones transversales. Por otro lado, la estructura jerárquica y verticalista de la empresa representa una dificultad para la transición a un estilo de liderazgo inclusivo y participativo. Finalmente, la diversidad de herramientas propuestas y la necesidad de adaptarlas a los distintos niveles jerárquicos implica una coordinación y gestión exhaustiva, requiriendo una inversión de tiempo y recursos humanos y financieros. Todos estos elementos, sumados al tamaño y la complejidad de la organización hacen que un proceso de cambio cultural sea largo y desafiante.

No se debe perder de vista que la aplicación de este modelo buscará un entorno de trabajo más inclusivo y diverso, mejorando la retención de talentos jóvenes. Así, los equipos de trabajo se consolidarán en su madurez y dominio de la gestión, favoreciendo el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En resumen, este trabajo ha demostrado la importancia de alinear la cultura organizacional con la estrategia de la compañía para lograr una transformación exitosa. La implementación del modelo de gestión del cambio propuesto permitirá a la empresa avanzar hacia un ecosistema de fabricación más competitivo y sostenible, atrayendo y reteniendo a los mejores talentos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Balogun, J., Hailey, V., & Johnson, G. (2008). *Exploring strategic change*. London: Prentice Hall.
- Bauducco, J. (2020). *Agilidad empresarial . Teoría de la plataforma organizacional para el uso sostenido de metodologías ágiles*. Córdoba, Argentina.: Elaboración independiente.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Duryea, S., & Rubio-Codina, M. (2019). *El futuro ya está aquí*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 256-273.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del lenguaje*. Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- García-Morato, M. V. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Barcelona, España: Digital Screen.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 38-47.
- GPTW. (septiembre de 2024). *Great Place To Work*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Adaptación de administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. New Jersey: Englewood Cliff: Prentice Hall.
- KanbanTool. (septiembre de 2024). *Kanban Tool*. Obtenido de Kanban Tool: <https://kanbantool.com/>
- Kane, W. (2008). *La verdad sobre la gestión del cambio*. Nueva Jersey, Estados Unidos: FT Press.
- Kindler, H. (2020). *Gestión del cambio*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Kotter, J. (1996). *Liderando el cambio*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2016). *Qué hacen los líderes*. Madrid: Gestión 2000.
- Kotter, J. (2018). *Las claves del cambio*. Madrid: Deusto.
- Maxwell, J. C. (2003). *Liderazgo 101, lo que todo líder necesita saber*. Nashville: Caribe-Betania Editores.

- Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, I., & Arteaga-Coello, H. (Octubre de 2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, págs. 498-510.
- Montenegro, G. (2020). El aprendizaje organizacional como proceso de cambio multinivel. Un estudio de casos desde sistemas complejos. *Anuario de investigaciones de la facultad de psicología*, 77-97.
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019). Proceso de aprendizaje organizacional. Un análisis interpretativo desde la perspectiva de sistemas complejos. *Gestión y Estrategia*, 9-22.
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2020). Dimensiones del pensamiento sistémico aplicado: un estudio de casos múltiple desde la perspectiva de sistemas complejos y el aprendizaje organizacional. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 74-100.
- Osorio, K., Arango, A., & Acosta, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 22-35.
- Peña Rivas, H., & Villón Perero, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 177-192.
- RAE. (septiembre de 2024). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. Obtenido de Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]: <https://dle.rae.es>
- Rojas, M. (2014). *Evaluación de desempeño, una mirada desde la administración estratégica*. Córdoba, Argentina: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Rojas, M. (2018). *El liderazgo en busca de sentido*. Córdoba, Argentina.
- Rojas, M. (2024). Cátedra Desarrollo de Recursos Humanos. Córdoba, Córdoba, Argentina: ICDA.
- Sánchez Santa-Barbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 29-39.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos aires: Ediciones Granica S.A.
- Serrano Orellana, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 117 - 125.
- Stewart, D., & Shamdasani, P. (2015). *Focus Groups, Theory and Practice*. California, Estados Unidos: SAGE Publications, Inc.

ANEXOS

Anexo X

Cuestionario para el diagnóstico integral de los Recursos Humanos.

1. Planificar la gestión del talento 4.0 en alineación a la estrategia de cambio de la organización.

1- En la etapa de la planificación estratégica, en relación con los objetivos definidos, ¿cómo se diseñan las acciones a llevar adelante en la gestión del talento?

2- ¿Cuál es el proceso de aplicación, comunicación y monitoreo de los objetivos estratégicos en las distintas áreas de la organización?

3- Con respecto a la Evaluación de Desempeño (Administración por Objetivos - APO), ¿cómo aseguran la coherencia de los indicadores asignados a los colaboradores de distintas áreas, asegurando que se persigan los objetivos estratégicos de la organización?

4- ¿Cómo se define, planifica y ejecutan los planes de formación teniendo en consideración las necesidades relevadas en las evaluaciones de desempeño y los objetivos de la organización?

5- ¿Cómo se aseguran de que la cultura y los valores promulgados por la empresa contribuyan de manera efectiva a la consecución de los objetivos de la organización?

2. Inculcar el aprendizaje continuo en tiempo real.

1- ¿Cómo se prepara a los líderes para la formación en tiempo real y el aprendizaje continuo de sus equipos de trabajo?

2- ¿Con qué herramientas de formación se cuenta para la aplicación del plan de capacitación y desarrollo?

3- ¿Cómo y con qué periodicidad se evalúan las herramientas aplicadas en los procesos de capacitación y desarrollo? ¿Qué nuevas herramientas se incorporaron en el último tiempo?

4- ¿Cómo favorecen el acompañamiento individual de los colaboradores?

5- ¿Cuál y cómo es la instancia de retroalimentación a los colaboradores además de las instancias de evaluación de desempeño?

3. Trabajo conjunto con atracción y selección de talentos

1- ¿Cómo aseguran que las políticas de búsqueda y selección están alineadas con la estrategia de Desarrollo de Recursos Humanos?

2- ¿Con qué acciones de *employer branding* cuentan?

3- ¿Cómo es el modelo de evaluación de los candidatos en el proceso de selección?

4- ¿Con qué herramientas de selección cuentan para garantizar que los perfiles que se seleccionen estén alineados con la cultura de la organización?

5- ¿Cómo evalúan los resultados del proceso de búsqueda y selección para verificar que estén alineados a las políticas organizacionales?

4. La retención de talentos es parte del desarrollo.

1- ¿Cuáles son los elementos que aseguran que los colaboradores decidan quedarse en la empresa?

2- ¿Con qué indicadores de rotación laboral cuentan y qué acciones se toman en consecuencia?

3- ¿Cuáles son las estrategias que aplican para retener a los talentos de su empresa?

4- ¿De qué manera se involucran a los líderes en la estrategia de retención?

5- ¿Qué elementos se tienen en cuenta al momento de diseñar los procesos de inducción?

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

1- ¿De qué manera se alinea el seguimiento del desempeño con la estrategia de la organización?

2- ¿Cuáles son los parámetros que se utilizan para medir el desempeño de los colaboradores?

3- ¿Cómo se aplican los programas de desarrollo para potenciar el rendimiento de los colaboradores?

4- ¿Con qué herramienta tecnológica se cuenta para medir el rendimiento?

5- ¿Qué indicadores se obtienen como resultado de la medición de desempeño que luego se utilizan para elaborar el plan de desarrollo de los colaboradores?

6. El desarrollo de los líderes 4.0

- 1- ¿Qué nivel de digitalización tienen los procesos de la organización?
- 2- ¿Cómo se prepara a los colaboradores para ejecutar y acompañar los cambios que trae aparejada la industria 4.0?
- 3- ¿Qué competencias, habilidades y cualidades prioriza la empresa en un líder 4.0?
- 4- ¿Cómo se desarrolla a los líderes para mejorar esas habilidades y cualidades?
- 5- ¿De qué manera la aplicación de las nuevas tecnologías facilita el desarrollo del liderazgo en la organización?

7. Digitalizar el trabajo de Recursos Humanos.

- 1- ¿Cuál es el nivel de digitalización de procesos de recursos humanos?
- 2- ¿Cuáles son los puntos de dolor de la gestión de Recursos Humanos que podrían mejorarse a través de la digitalización?
- 3- ¿Qué competencias asociadas a la digitalización se priorizan en los colaboradores de Recursos Humanos?
- 4- ¿Cómo se planea abordar las posibles resistencias o desafíos culturales al adoptar nuevas tecnologías en Recursos Humanos?
- 5- ¿Cómo se medirá el éxito de la integración de los procesos de Recursos Humanos con las nuevas tecnologías?

8. Aplicar el análisis de datos en Recursos Humanos.

- 1- ¿Con qué fuentes de datos cuenta la organización actualmente?
- 2- ¿Qué tipos de datos considera que sería importante recopilar y analizar?
¿Cuál es la utilidad que cree puede brindar a la organización estos datos?
- 3- ¿Cuál es el proceso de análisis de *big data* para definir acciones estratégicas para mejorar la gestión de Recursos Humanos y el rendimiento organizacional?
- 4- ¿Cómo se garantiza la seguridad y confidencialidad de los datos obtenidos?
- 5- ¿Qué indicadores se monitorean para medir el impacto de la implementación del análisis de *big data*?

9. La diversidad en el desarrollo.

- 1- ¿Cuáles son las políticas de diversidad e inclusión de la organización?
- 2- ¿Cómo se integran las necesidades de los diversos grupos que conforman la organización en el diseño de los planes de desarrollo?

- 3- ¿Qué recursos se utilizan para implementar una cultura más inclusiva?
- 4- ¿De qué manera se capacita a los líderes para acompañar el cambio cultural hacia la inclusión?
- 5- ¿Qué herramientas e indicadores se utilizan para medir la eficacia de las acciones implementadas en torno a inclusión?

10. La retroalimentación permanente del trabajo de desarrollo.

- 1- ¿Qué herramientas utilizan para conocer la eficacia de las acciones de desarrollo?
- 2- ¿Cómo miden la percepción de los colaboradores con respecto a las acciones que Recursos Humanos implementa en torno al desarrollo?
- 3- ¿En qué instancia se pide *feedback* a los líderes sobre el impacto de los planes de desarrollo en sus equipos?
- 4- ¿Cómo se revisa la actualización de los procesos de desarrollo según las nuevas tendencias?
- 5- ¿De qué manera se integra la visión de la Dirección de la organización en la evolución de los planes de desarrollo?