



Gestión del Cambio

La gestión del cambio organizacional



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

➔ 3.1 Cómo gerenciar el cambio

3.1.1 El rol gerencial

Durante el período que dura el proceso de transición y de cambio, los negocios no se gestionan como de costumbre.

Por ejemplo, si la empresa está siendo adquirida, fusionada, reestructurada o reducida, las responsabilidades como gerente adquieren una nueva dimensión.

En consecuencia, el rol gerencial se ve ampliado de una manera repentina. Es más complejo. Tiene más temas para atender que antes y además algunos de los hábitos y métodos tradicionales aplicados en la supervisión de la gente simplemente no funcionarán. No en la nueva situación antes detallada.

Una gestión satisfactoria en este nuevo marco, exige de parte del gerente flexibilidad y capacidad de adaptación. Los nuevos desarrollos en la forma de ejecutar el trabajo exigen de parte de los niveles de conducción nuevos comportamientos.

Será preciso, estar informado de los momentos acerca de lo que ocurre en el proceso de cambio y dicha acción debe estar focalizada modificando su enfoque de gestión. Tiene que adaptarse.

La flexibilidad es una de los factores claves para ser un buen agente del cambio.

La actitud gerencial será un factor determinante del ambiente reinante en el equipo de trabajo. La actitud personal es una de las pocas cosas que estarán totalmente bajo el control gerencial.

Será necesario ser optimista, positivo y entusiasta. La actitud y la moral de los colaboradores se verán afectados por la actitud gerencial principalmente.

El cambio puede ser irritante, desconcertante y apremiante. El gerente debe asumirlo como una prueba de su resistencia emocional. Como líder de un equipo, el rol gerencial debe responder a las siguientes preguntas ¿Tengo las actitudes necesarias? ¿Cómo es mi inteligencia emocional? ¿Represento el modelo adecuado para mis colaboradores?

La mentalidad positiva, no tiene que ver con ser optimista permanentemente o ignorar la realidad de las situaciones problemáticas. Es todo lo contrario, implica asumir los problemas y proponerse encontrar la solución junto al equipo de colaboradores.

El rol gerencial ante el cambio debe ser vivido como un desafío personal. Parta de la base de que el cambio debe ser visto como una oportunidad y no como una amenaza.

3.1.2 Estrategias para cambiar

Para llevar adelante un cambio organizacional es necesario realizar el:

- Relevamiento y acciones.
- Definir el alcance.
- Establecer las fases del proyecto.

Relevamiento y acciones

Esta etapa consiste en reunir toda la información necesaria para el proyecto y su correspondiente aprobación.

Para ello se debe recurrir a informantes claves dentro de la organización. Personas que por sus funciones y responsabilidades brinden certeramente hacia dónde quiere ir la organización y cuáles son los grandes desafíos que deberá enfrentar.

La experiencia en este tipo de relevamiento, demuestra que al recurrir a varios informantes claves, la información que se obtiene es variada y muchas veces contradictoria.

El profesional que desempeña esta función debe recopilar la información de forma objetiva quedando para una etapa posterior, la aclaración y debate de lo relevado.

Es habitual encontrarse en esta etapa además con situaciones contradictorias respecto al cambio que se requiere obtener. Se suele plantear como objetivos: el cambio cultural, el alcanzar mayores niveles de eficiencia o realizar cambios radicales en el negocio.

Aquí el profesional interviniente debe tomar la información objetiva y la remite a la etapa posterior.

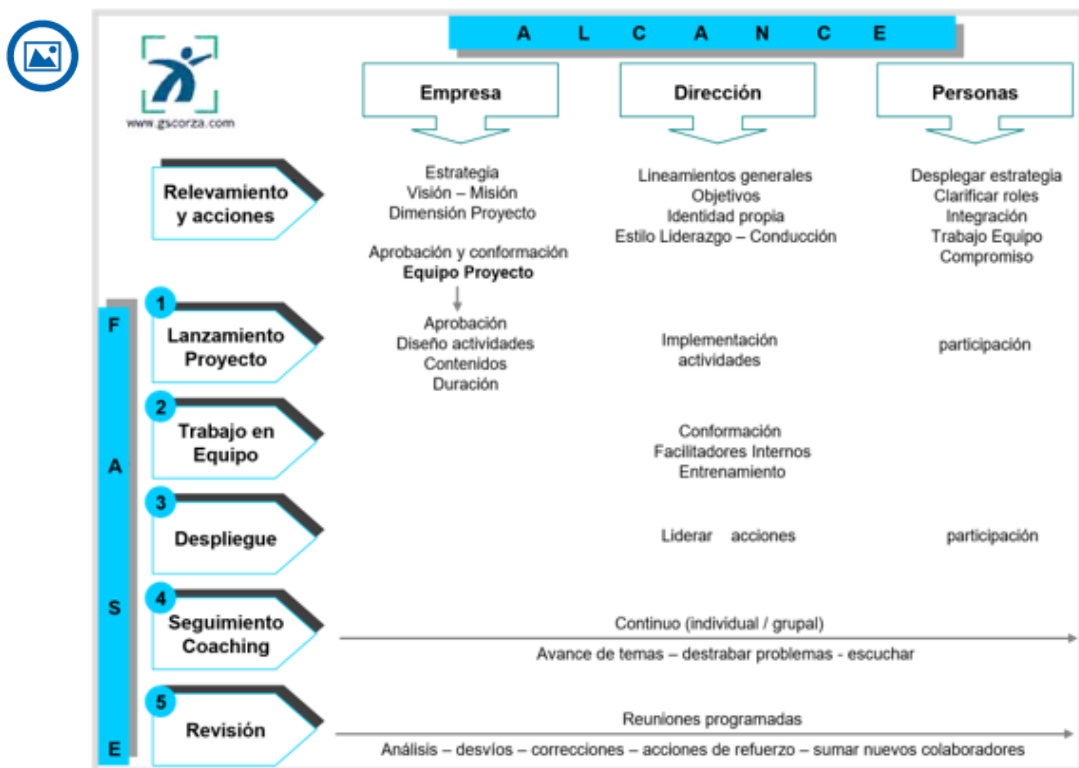
Después del relevamiento de la información, se tiene que elaborar y aprobar el proyecto por parte de los máximos niveles de la organización.

Este es el momento que implica consensuar los lineamientos generales, hacia donde pretende ir la organización (visión, misión, principios, valores), como los alcanzará y quienes participaran del mismo.

También será fundamental definir la conformación y aprobación del equipo de proyecto que liderará el proceso.

En la figura 6 se presenta el Plan de Cambio Cultural que fue aplicado en una Empresa Metalmeccánica, donde puede apreciarse la estrategia elaborada a partir de la definición del Alcance y las fases del proyecto.

Figura 1. Plan de Cambio Cultural aplicado en una Empresa Metalmeccánica



Fuente: Scorza, G. (2014). Recuperado de www.gscorza.com.

Definir el alcance a nivel:

- Empresa.
- Dirección.
- Personas.

A nivel empresa

Ello implica desarrollar una estrategia que esté alineada con la visión de la empresa.

Será necesario dimensionar el proyecto, teniendo claridad de quienes estarán involucrados, en cuanto a personas, sectores, áreas y niveles de la organización.

Será fundamental también definir y aprobar los diferentes equipos que conformarán el proyecto.

Se debe prestar atención al nombramiento de los líderes o facilitadores de los equipos, ya que ellos serán los que impriman el dinamismo, continuidad y cumplimiento de las diferentes etapas.

A nivel dirección

Documentar el cómo se logrará el proyecto, marca la diferencia de estilos de dirección requerida para lograr los cambios propuestos.

Partir de lineamientos generales de conductas esperadas y estilos requeridos de liderazgo hace que la organización despliegue posteriormente un modelo de gestión por competencias esperado y el subsiguiente entrenamiento de los niveles de conducción correspondientes para alcanzarlos.

Estos lineamientos definidos y debidamente consensuados por la alta gerencia de una organización, es la que le imprime la identidad corporativa y la que genera el ADN organizacional que la diferencia de otras organizaciones.

A nivel personas

Quienes ejecutarán las tareas esperadas para que los cambios ocurran son los colaboradores.

Para ello, es necesario trabajar en forma armónica y todas las personas involucradas deben ser conscientes en conocer en que están contribuyendo en el día a día.

Para que esto ocurra es necesario clarificar los roles de cada uno de los colaboradores en esta nueva etapa. No se trata solamente de definir tareas, funciones y responsabilidades. Sino de definir las competencias individuales que cada persona debe desarrollar y el cambio de actitud que se requiere para poder contar con colaboradores comprometidos e identificados con la organización.

Para lograr estos objetivos, se requerirá un plan de entrenamiento en el desarrollo de las competencias comportamentales requeridas, desarrollar

equipos de trabajo de alto rendimiento y desarrollar comunicaciones eficientes entre todos los involucrados.

Establecer las fases del proyecto:

- Lanzamiento del proyecto.
- Trabajo en equipo.
- Despliegue.
- Seguimiento – Coaching.
- Revisión.

Lanzamiento del Proyecto

Implica que todos los colaboradores de la organización tomen conocimiento de los objetivos de la empresa.

Para ello se implementan talleres de sensibilización donde el equipo de proyecto presenta los lineamientos generales, las áreas claves de mejora y los pasos a seguir durante el tiempo que dura el proyecto.

Esa reunión sirve además para conocer las actitudes de las personas y profundizar sobre las oportunidades y los obstáculos con que se encontrarán, para implementar los cambios.

También es aconsejable que las personas convocadas puedan participar abiertamente opinando y realizando aportes con la intención de lograr mayores compromisos.

El lanzamiento del proyecto, suele acompañarse con apoyo gráfico y la entrega de *merchandising* (pines, lapiceras, carpetas, etc.) con imágenes que definen al cambio.

A continuación, les presentamos como ejemplo la VISIÓN 2020 de Coca - Cola.

Figura 2. Los principios de Coca Cola



Los principios de Coca-Cola.
...se recogen en la MISIÓN, la VISIÓN y los VALORES de la Compañía, siempre volcados en ofrecer unos productos y actuaciones comprometidas con la sociedad y el medioambiente. Por eso, la VISIÓN 2020 de Coca-Cola se orienta a prepararse para un futuro más sostenible.



Nuestra misión
Define el objetivo a largo plazo como empresa y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr tres metas fundamentales:

- Refrescar el mundo.
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
- Crear valor y marcar la diferencia.

Nuestros valores
Gujan las acciones y el comportamiento de The Coca-Cola Company en el mundo, y son:

- Liderazgo: Eforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- Colaboración: Potenciar el talento-colectivo.
- Integridad: Ser transparentes.
- Rendir cuentas: Ser responsables.
- Pasión: Estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- Diversidad: Correr con un espíritu abanico de marcas.
- Calidad: Seguridad de la excelencia.

Nuestra visión
Es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr en función de conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

- Personas: Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan orgullosas para dar cada día lo mejor de si mismas.
- Bebidas: Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.
- Socios: Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero.
- Planeta: Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- Beneficios: Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía.
- Productividad: Ser una organización eficaz y dinámica.



Estos principios se reflejan en:
El Manifiesto para el Crecimiento (Manifesto for Growth), un programa mundial que recoge la VISIÓN y VALORES de la Compañía articulados en torno a las cinco "ps": planeta, empleados, socios, productos y beneficio (planet, people, partners, portfolio and profit).

Fuente: Coca Cola. (2014) recuperado de <https://www.cocacoladeargentina.com.ar/nuestra-compania/mision-vision-valores>

¿Cómo se imaginan que se realizó el lanzamiento del proyecto en Coca Cola a nivel mundial para que todos los colaboradores que trabajan en los diferentes países, estuvieran informados y alineados con la visión 2020?

Es importante para desarrollar un proyecto de cambio, mínimamente tener presente el tipo de organización, el nivel de descentralización que tiene y la cantidad de empleados, ya que no es lo mismo llevar adelante un cambio como lo está llevando Coca Cola a nivel mundial, que realizar un cambio en una empresa Pyme que tiene 40 empleados.

El trabajo en equipo

Para que el proyecto de cambio evolucione, se deben conformar equipos de trabajo. Principalmente estos equipos trabajan sobre los procesos de mejora que deben implementarse para lograr los objetivos.

La metodología que se aplica en esta fase es que quien lidera el proyecto defina las áreas de mejora y convoque a los niveles de conducción para conformar los equipos respectivos.

Figura 3. Equipos de Trabajo de la empresa Polioles



Fuente: Asociación Nacional de la Industria Química. (2014). Recuperado de <http://www.aniq.org.mx/>

Los equipos deben estar conformados por personas que conozcan del tema, para que estos equipos funcionen adecuadamente, es necesario entrenarlos y nombrar un líder de equipo. Además se les debe fijar los objetivos a cumplir y deben presentar un cronograma de implementación de las mejoras propuestas.

Figura 4. Equipo de trabajo – Responsabilidad Social – Empresa Polioles



Fuente: Asociación Nacional de la Industria Química. (2014). Recuperado de http://www.aniq.org.mx

Despliegue

Establecido el proyecto de cambio y habiendo conformado los equipos de trabajo, la tercer fase es la de despliegue.

El despliegue, consiste en lograr que todo el personal de la organización, esté informado del proyecto de cambio y se espera que dicho personal adhiera al mismo.

Esta es una fase muy importante, ya que se debe lograr la menor resistencia al cambio, por parte de todos los colaboradores.

Es habitual generar talleres o jornadas de sensibilización, donde los ejecutivos o los líderes del proyecto, junto a los integrantes de los equipos conformados, presentan al resto de la organización el futuro deseado.

Se comparte en estas jornadas además la visión personal que tiene cada uno y se conversa sobre los obstáculos y las oportunidades que puedan surgir con el avance del proyecto.

Estas jornadas deben estar coordinadas por profesionales especializados en el manejo de grupos, en saber afrontar situaciones conflictivas y principalmente en minimizar la resistencia al cambio propuesto.

También será necesaria una coordinación del despliegue para que todos los colaboradores puedan interiorizarse del proyecto en un mismo período de tiempo.

Seguimiento – Coaching

No se debe confundir seguimiento con control. La fase de seguimiento, justamente se logra con el coaching. Las empresas deben formar coaches o bien deben contratarlos externamente para que colaboren con los equipos de trabajo.

El coaching es poder brindarle a todos los involucrados reuniones individuales o grupales para analizar lo que se está haciendo, como se está haciendo, ver cuál o cuáles son los obstáculos que están apareciendo y permitir que los miembros que participan puedan por sí mismos a partir de las conversaciones que genera el coach, lograr encontrar el camino a seguir.

El coach es un guía, no es un especialista sobre el tema de mejora. Por lo tanto el coach no tiene la solución de los problemas. Lo que sí sabe hacer el coach, es ayudar al grupo para éste encuentre las soluciones y tome las

decisiones correspondientes. Además clarifica opiniones, supuestos y obstáculos que observa en el grupo o en las personas.

El rol de coach también es denominado por algunas empresas como el facilitador del proceso.

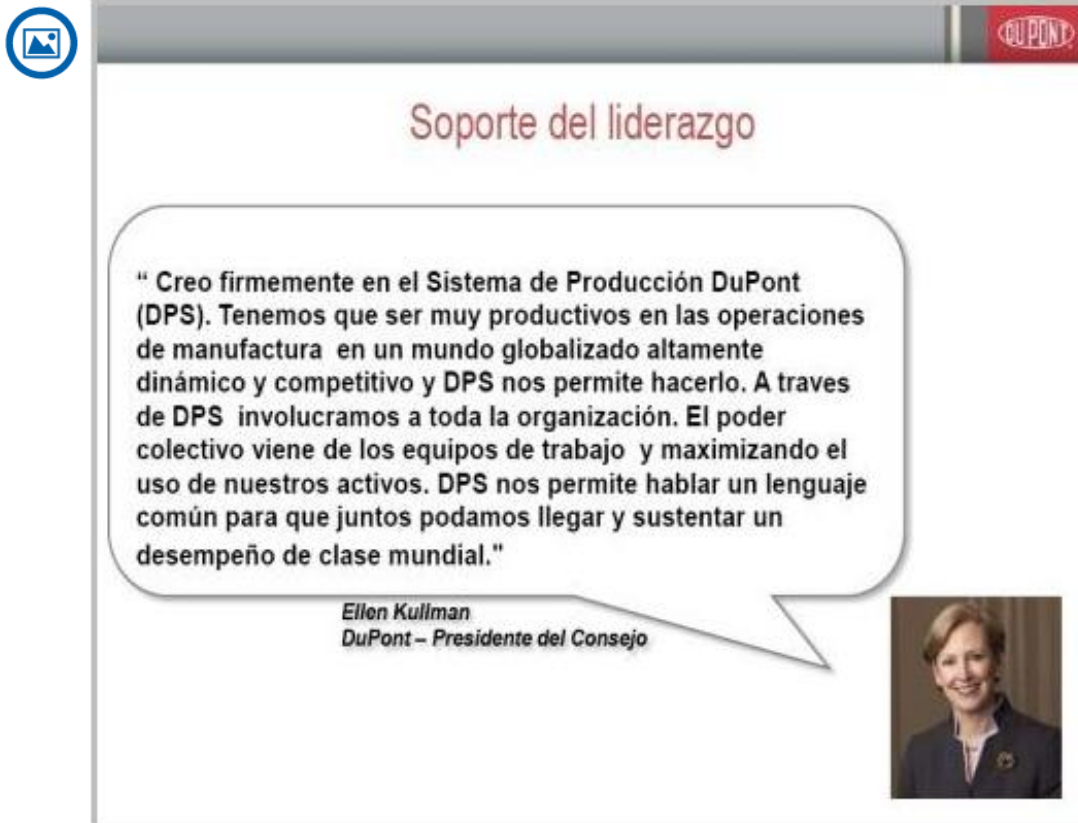
Revisión

Esta fase debe estar establecida con fechas en el cronograma de implementación del proyecto. No se puede improvisar, ni mucho menos determinar una revisión intempestivamente.

Todos los que participan del proyecto, deben conocer las fechas de las revisiones, para prepararlas y presentar los resultados que se están obteniendo.

La alta dirección debe participar de estas reuniones de revisión y presentación de los logros. Sirven además para analizar si se está cumpliendo con los tiempos pautados y con los objetivos de corto, mediano y largo plazo estipulados.

Figura 5. Ejemplo de la participación de Altos Ejecutivos - Empresa Dupont



Fuente: Dupont. (2014). Recuperado de <http://www.dupont.com.ar/>

También son oportunas estas reuniones para realizar los ajustes que correspondan y para que los diferentes equipos conformados puedan informarse de los avances del proyecto. Suelen aparecer en esta instancia recomendaciones de incorporar a nuevos colaboradores en los equipos conformados o bien conformar nuevos equipos de trabajo.

Indirectamente con estos intercambios de ideas, se logra un mayor compromiso de los involucrados y les permite tomar conciencia de que todos están realizando los aportes que se esperan.

Aquí es fundamental el liderazgo visionario de quien está al frente del proyecto para estimular y motivar aún más a todos los participantes y realizar una retroalimentación de cómo ve al equipo y sirve también para que el líder comente cómo se siente al ver el esfuerzo que están logrando entre todos. Estos reconocimientos son ideales para que todos puedan continuar con la moral alta y con la energía puesta en los respectivos procesos de mejora.

A continuación, se pueden apreciar los resultados sustentables del sistema de producción de la Empresa Dupont que se comparte con todo el personal.

Figura 6. Sistema de producción Dupont – Resultados sustentables



Fuente: Dupont. (2014). Recuperado de <http://www.dupont.com.ar/>



Vea todo el proyecto: Transformando los procesos productivos y el capital humano de la empresa Dupont. (<http://goo.gl/1PCcVT>, última consulta el 26/06/2014)

En el documento podrá apreciar los siguientes puntos y que están relacionados con lo que estamos describiendo sobre las estrategias para cambiar.

- La misión.
- Valores corporativos.
- Alineación estratégica.
- La transformación para el tercer siglo.
- Prácticas innovadoras para aumentar la productividad.
- El sistema de producción de Dupont.
- El modelo Dupont.
- Fases para la implementación.
- Ejemplos de mejora.

3.1.3 La comunicación en la gestión del cambio

Una buena comunicación es una vía de dos direcciones. En primer lugar, los superiores deben dar oportunidades para que los colaboradores tengan contacto con ellos y que le proporcionen información de una manera directa. Será además fundamental utilizar dichos encuentros para indagar como cada colaborador está viviendo el proceso de cambio y en qué lo está afectando.

Se sugiere siempre en estos procesos que los superiores estén disponibles más que nunca para evacuar las dudas de sus colaboradores. Será importante recorrer las oficinas, el taller, la fábrica, estar en contacto permanente con la gente. Que la gente observe que el Jefe es accesible. Al recorrer la empresa es conveniente dialogar, interesarse por el colaborador y entablar conversaciones.

Todo ello es la base para que una buena comunicación se ejecute. Para ello será necesario brindar a los colaboradores la información que necesitan y aquella que la empresa necesita transmitir. Es importante y fundamental en esta etapa de cambios, que los empleados estén informados y que dicha información sea regular y significativa.

Otro factor a tener en consideración es que la información brindada debe ser exacta y para nada ambigua. Será necesario aclarar los rumores circulantes y detenerse ante la información errónea que circula en los canales informales de comunicación.

Si los grupos tienen problemas de comunicación, se debe prestar atención ya que acarrearán efectos secundarios.

Durante el período que dure la transición y el cambio, todo esfuerzo de mejorar la comunicación es un esfuerzo válido y de ninguna manera se debe considerar como un exceso en este sentido.

Establecer programas de comunicación institucional, permitirá a los niveles de conducción contar con herramientas adecuadas para facilitar que los colaboradores estén informados y con menos resistencia a los cambios que se necesitan implementar.

Se podrían mencionar algunas características que deben ser tenidas en consideración al momento de diseñar la comunicación ante un proceso de cambio:

- Diseñar una campaña que facilite el proceso de cambio.
- Establecer el objetivo de la campaña. Aquí hay que preguntarse ¿qué se quiere lograr?
- Definir, explicar y dejar documentada la terminología y/o las frases que se eligieron. Los colaboradores deben saber por qué se eligieron dichas frases y cuál es el significado para la empresa y para ellos.
- Recurrir a las imágenes para reforzar el contenido de la campaña.
- Para emitir los mensajes hacer participar a los colaboradores. Esto garantiza un mayor nivel de compromiso, identificación con la empresa y menor nivel de resistencia al cambio, no solo por parte de los que participan en la campaña, sino de los receptores del mensaje.
- Recurrir a diferentes medios de comunicación (*mails*, intranet, eventos, afiches, cartelera, videos, etc.) Siempre se aconseja el uso en simultáneo de los mismos.
- Utilizar reforzadores para garantizar la continuidad del mensaje y su correcta interpretación tendiente a lograr los objetivos fijados.
- Involucrar a los máximos niveles para construir los mensajes y estar presentes en los diferentes eventos comunicacionales.
- Medir los resultados de la campaña.

3.1.4 El manejo de las resistencias al cambio

Cuando las organizaciones están llevando a cabo acciones de cambio, cabe esperar un cierto grado de resistencia al cambio, al menos de algunas personas. La naturaleza humana es lo suficientemente predecible como para esperar que algunos colaboradores no reciban con agrado los cambios. La clave para tratar de manera eficaz el problema de la resistencia al cambio, consiste en realidad, en aceptarla y encararla. Los niveles de conducción deben hacer frente a la resistencia desde el inicio del proceso de cambio. Deben enfrentarla y tratar de eliminarla, para lo cual será necesario analizar

las causas y trabajar con la gente para poderla reducir y posteriormente erradicarla.

En ocasiones, se puede reducir la resistencia explicando a los colaboradores los fundamentos del cambio. Cuanto mejor sea la comprensión de las alternativas y los compromisos que implican, mejor será la adaptación a la nueva situación pretendida.

Como dice Peter Senge (La Danza del Cambio, 2000), el cambio profundo requiere inversiones de tiempo, energía y de recursos.

Es importante comprender que cuando la resistencia de los colaboradores se hace muy fuerte, la resistencia equivale a un “diagnóstico” o sea que algo no se está realizando correctamente (no se explicó bien el cambio, los colaboradores no tienen información, no se visualizan las ventajas del cambio, etc.).

Posiblemente esta resistencia, sea un llamado de atención en la forma en que se está liderando el mismo. ¿Se está proporcionando a los colaboradores el modelo adecuado? ¿Debería plantear a los superiores que el proceso de cambio en la empresa no funciona? ¿No se tuvieron en cuenta determinadas variables y que inciden negativamente en el proceso?

La resistencia al cambio, por lo tanto no debe ser considerada como una situación negativa, debe ser considerada como una oportunidad para encarar determinados cambios que afloran en los equipos de trabajo.

Cuando la resistencia al cambio es muy elevada, puede producir el alejamiento de colaboradores que renuncian a la empresa, puede disminuir el nivel de productividad de los empleados, el ambiente laboral se puede volver tóxico. Estos comportamientos observados, la organización debe enfrentarlos. Como así también aquellos comportamientos en los cuales casi no existe resistencia o la misma es inexistente, ya que puede significar que la organización se encuentra en una situación demasiado complaciente o indiferente.

➔ 3.2 Transformación y cambio

3.2.1 Los líderes del cambio. Líderes visionarios

El cambio en ocasiones impacta negativamente en el grupo de trabajo. El ánimo desaparece, la moral decae, la calidad de vida en el trabajo sufre en la medida que los colaboradores sucumben en la fatiga de la lucha corporativa.

Más tarde o temprano los problemas de estado de ánimo, se reflejan en problemas de rendimiento. El personal se vuelve más apático y se dejan llevar por los acontecimientos y se esfuerzan sólo a medias.

Los líderes del cambio como líderes visionarios deben levantar la moral de su personal, deben prestar atención a los colaboradores y cuidar de ellos.

Deben lograr que los colaboradores se sientan valorados, es necesario ayudarlos a desarrollar un sentido de pertenencia. Es oportuno darles un motivo que dote de significado a su trabajo diario.

Será importante reorganizar a los colaboradores en torno a la misión o visión especial del futuro. Que el personal comprenda el sentido del trabajo y como el mismo contribuye a diario con el futuro de la empresa y con la visión trazada por la empresa, lo cual facilitará la etapa de transición.

No existe peor mal para un trabajador que el no saber para qué hace lo que hace en una empresa.

El principal rol de los líderes visionarios es el de compartir con los colaboradores su visión del futuro.



Los invito a ver en la película Gladiador el discurso que Máximo realiza a sus tropas, previo a ingresar en la lucha, dándole un sentido a la misma y proponiéndoles que imaginen el futuro que cada uno pretende. (Fuente: Villo46. [Usuario]. (2010, marzo 17). Discurso de Gladiador batalla. [Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9xyj5M1FGH0>)

Sin lugar a dudas que el trabajo de un guerrero es pelear y posiblemente perder la vida, pero cobra mayor sentido si un líder les propone un fin superador.

Como sostiene Peter Senge (La quinta disciplina, 2009), la visión compartida

es una disciplina colectiva que establece un foco de propósito en común. Se aprende a cultivar un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes compartidas del futuro que se busca y los principios y prácticas por los cuales uno espera guiarse para llegar allá.

Poner en práctica el dominio de la visión compartida es todo un desafío para los líderes que deben producir cambios organizacionales.

3.2.2 La construcción de la visión de la empresa

Los emprendedores, han creado empresas partiendo de ideas que lograron materializar.

Es también habitual escuchar que la empresa nació en el fondo de la casa, en el garaje o en una reunión de amigos.

Desde la teoría se trata de explicar la importancia que tiene definir la visión de la empresa y dejarla asentada por escrito para posteriormente compartirla con todos los colaboradores. Pero no siempre se explica cómo se construye la visión de la empresa.

Para construir una visión y misión empresaria será necesario responder a una serie de preguntas como las siguientes:

- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿A qué aspira la empresa?
- ¿Cómo será mi empresa en el futuro?
- ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- ¿Cuáles serán sus elementos que la diferencien de otras organizaciones?

El conjunto de respuestas será el principio del modelo de visión pretendida dando respuesta a la gran pregunta que es hacia donde quiero que la empresa se dirija y cuál es la situación que se desea para la empresa a futuro.

Una visión es una expresión de deseo y de orientación para el futuro, la misma debe ser redactada en positivo, ser alentadora, inspiradora, realista, posible y complementaria de la misión que establezca la empresa y de sus principios y valores.

Ejemplos de visiones de diferentes empresas:

- **ABS INDUSTRIAS SRL**

Queremos ser una empresa original en su forma de trabajar, competitiva, seria y que permanezca en el tiempo.

Aspiramos a trascender, transformándonos y adaptándonos a los cambios en forma dinámica (ABS Industrias, s.f., recuperado de http://www.absind.com.ar/abs_vision.php)

- **FIAT**

Estar entre los principales players del mercado y ser referentes de excelencia en productos y servicios. (Fiat, s.f., recuperado: <https://www.fiat.com.ar/Identidad/Vision>)

- **Walmart México**

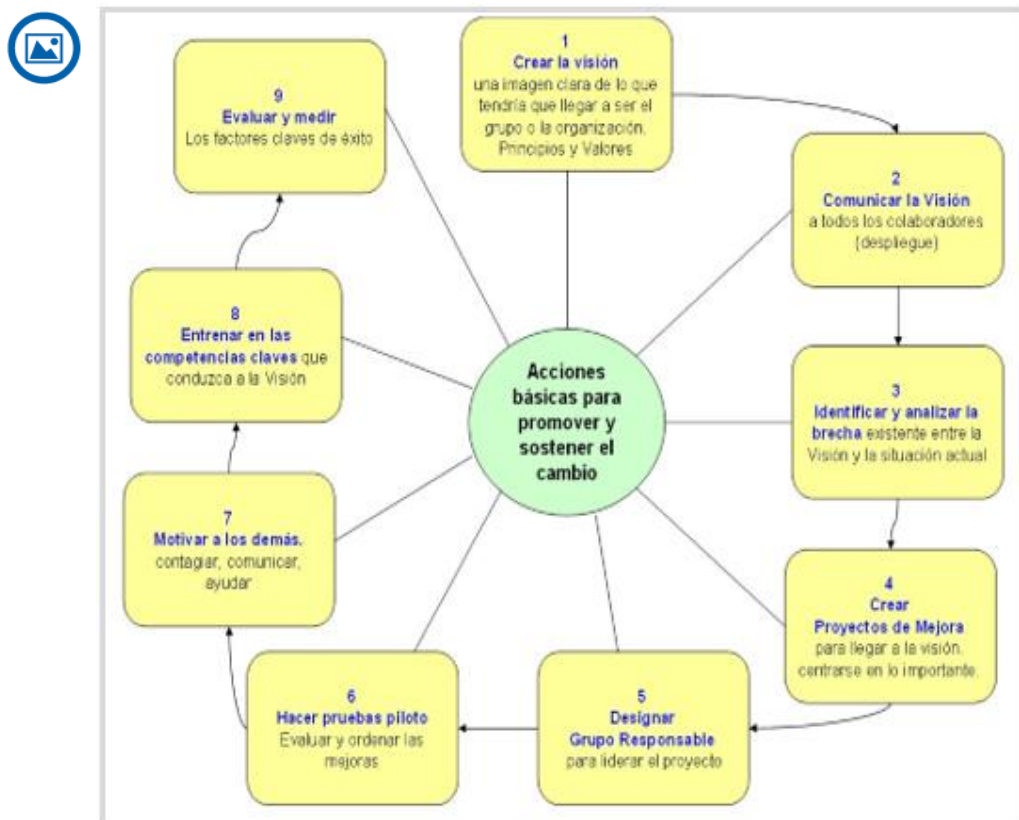
Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica. (Walmart México, s.f., recuperado de <https://www.walmartmexico.com/responsabilidad-corporativa>)

- **Mc Donalds Argentina**

Duplicar el valor de la compañía, ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados. (Mc Donalds Argentina, s.f., recuperado de <http://www.mcdonalds.com.ar/>)

Siguiendo el trabajo de Peter Senge en la Quinta Disciplina (2009), se deben realizar una serie de pasos para alcanzar la visión compartida con todos los colaboradores de una organización.

Figura 7. Modelo de Visión Compartida - Acciones básicas para promover y sostener el cambio



Fuente: Scorza, G., 2014, recuperado de www.gscorza.com.

En la figura 14 se puede observar las 9 acciones básicas para promover y sostener un proceso de cambio:

- Crear una visión.
- Comunicar la visión.
- Identificar y analizar la brecha.
- Crear proyectos de mejora.
- Designar grupo responsable.
- Hacer pruebas piloto.
- Motivar a los demás.
- Entrenar en las competencias claves.
- Evaluar y medir.

3.2.3 La transformación cultural

La cultura de una organización está dada principalmente por los usos y costumbres de los trabajadores y de los equipos directivos, por las normas y procedimiento que aplica la empresa y por el comportamiento y la conducta de todos sus integrantes.

Desde el análisis cultural, las empresas son únicas y se distinguen unas de otras. Por tal motivo cuando una organización decide una transformación cultural, será necesario comprender en qué consiste dicha transformación

Algunos de los motivos que llevan a una empresa a una transformación pueden ser la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo alinear la visión, la misión, los principios y los valores de la organización con los personales?
- ¿Cómo lograr que las personas que trabajan en la organización sean productivas?
- ¿Cómo lograr que la empresa sea uno de las mejores lugares para trabajar?
- ¿Cómo cambiar las creencias que limitan el crecimiento de la empresa?
- ¿Cómo llevar a la organización a un nivel de excelencia?

Cuando está definido el objetivo de la transformación se deberá trabajar con todo el personal para lograr el cambio requerido que implicará el aprendizaje organizacional correspondiente



Vea la entrevista que le realizan a Steve Jobs, CEO de Apple. (Fuente: Arbelaez, J. [Usuario]. (2011, octubre 6). Lecciones de Liderazgo de Steve Jobs (Apple). [Youtube]. Recuperado <https://www.youtube.com/watch?v=NO7QFnGK3qs>)

Analice la siguiente situación:

- ¿Si deseamos aplicar el modelo de Apple en la empresa donde Ud. trabaja actualmente, cuál sería la transformación requerida?
- ¿En qué tiempo estima se podría implementar esta transformación?
- ¿Cuáles serían las creencias y viejas prácticas que habría que desestimar para lograr la transformación cultural?
- ¿Cuáles serán las principales resistencias al cambio que aparecerán?
- ¿Cuál sería el beneficio para la empresa el realizar dicha transformación?

Tenga presente que cualquier transformación cultural requiere de la participación de todos los miembros de una organización y que un cambio organizacional, empieza cuando comienzan a cambiar los colaboradores. No hay cambio organizacional sino hay cambios en las personas

Los 6 elementos sobre los cuales una organización debe trabajar para alcanzar la transformación cultural son; la identidad, la estructura, la motivación, los procesos, la interacción y el entorno de la empresa.

Figura 8. Los 6 elementos para la transformación cultural



- **IDENTIDAD: ¿Quiénes somos y cómo seremos?** Es necesario que una misión y visión futura actualizada sean internalizadas por la masa crítica de colaboradores, basadas en valores corporativos compartidos.
- **ESTRUCTURA: ¿Cómo vamos a construir nuestra organización?** Se requiere una gerencia integral dentro de una estructura sinérgica.
- **MOTIVACIÓN: ¿Cómo nos motivamos?** Se requiere una concientización de la necesidad de cambiar y de los beneficios de dicho cambio en cuanto a una compensación equitativa y un reconocimiento apropiado.
- **PROCESOS: ¿Cómo nos organizamos?** Es necesario definir e implementar las acciones y metas estratégicas y las competencias relevantes.
- **INTERACCION: ¿Cómo nos comunicamos y nos relacionamos?** Se requiere una comunicación dialógica para poder trabajar en equipo con una participación alineada.
- **ENTORNO: ¿Cómo nos relacionamos con el entorno?** Hay que asumir la responsabilidad social corporativa y la del aprendizaje organizacional.

Fuente: Imaginar, s.f., recuperado de <http://www.imaginar.org/>

3.2.4 El manejo de la incertidumbre

Vivimos en un mundo cada vez más incierto, complejo y cambiante. La tendencia de los últimos tiempos está marcada por cambios acelerados y de hechos imprevisibles que han tenido un gran impacto en la vida, tanto personal como profesional de las personas.

Este contexto exige nuevos planteamientos y nuevas actitudes, principalmente por parte de los líderes y de los responsables de gestionar los procesos de cambio organizacional.

Los procesos habituales con los que las empresas han venido generando valor, afrontando los cambios y gestionando la incertidumbre a lo largo de las últimas décadas, no están a la altura de las actuales circunstancias.

Sencillamente, no se puede explorar el futuro con el sentido común del pasado, por lo que es importante aprender a gestionar y administrar bajo la premisa de la incertidumbre y lo que la misma genera cuando se lidera para crear el futuro de las organizaciones.

Para hacer frente a la realidad, se necesita construir nuevas organizaciones, las cuales deben ser más abiertas, participativas y orientadas al aprendizaje.

Organizaciones que permitan colaborar para dar una respuesta colectiva a los desafíos adaptativos de la era del conocimiento.

También se necesitan nuevas formas organizativas que hagan posible la innovación, la creatividad y el liderazgo a todos los niveles

Para ello los líderes deben compartir con sus colaboradores los saberes y los conocimientos con la finalidad de permitir que entre todos puedan generar el aprendizaje correspondiente que les permita vislumbrar y sortear la incertidumbre del futuro, sin que este sea vivido como una amenaza y donde todos sean partícipes del cambio.

Compartir el conocimiento es el emblema de un Banco de Argentina que desde el año 2013 está diseñando una plataforma que permita que todos los colaboradores puedan acceder y subir información útil para el trabajo propio y el de otros.

Este modelo colaborativo, busca en esencia mitigar la incertidumbre de tantos cambios en operatorias, procedimientos y normativas que son propias del Sistema Financiero e intenta aliviar la carga laboral de los colaboradores ya que pueden recurrir a la plataforma para encontrar los conocimientos correspondientes.

El Banco transmite en sus Jornadas de intercambio de conocimientos e ideas innovadoras que lo importante para el futuro es saber acceder a la información necesaria ya que será imposible almacenar en el cerebro humano tremenda cantidad de conocimiento y que además queda obsoleto en pocos meses.

El Banco sostiene que el gran desafío que tiene todos los colaboradores, pasa no por aprender, sino por desaprender rápidamente las viejas prácticas y conocimientos.

La incertidumbre debe ser administrada y deben participar todas las personas que se ven afectada por ella.

Generar lazos de confianza, cooperación y cohesión grupal minimiza la incertidumbre y garantiza el no desperdicio de energía individual y colectiva. Por otro lado cuando las personas pueden hablar del grado de incertidumbre que les genera un cambio organizacional, logran poner en marcha procesos de comprensión y ayuda entre ellos.

Para finalizar estas ideas sobre la incertidumbre, las organizaciones tienen un rol importante para gestionarla y la misma consiste en desplegar políticas comunicacionales abiertas e integrales, permitiendo que todos sus colaboradores estén informados, y además deben propiciar que se generen espacios conversacionales para tratar los temas de incertidumbre individual y grupal que genera cualquier proceso de cambio.