



Gestión del cambio y su impacto en la Organización en un contexto VICA

Tesista: Romina Ramírez

Tutora: Dra. María Carolina Cebey

Trabajo final de Maestría para optar por el título de
Master en Psicología Organizacional con Orientación
Gerencial

Universidad Abierta Interamericana
Facultad de Psicología y Relaciones Humanas
Maestría en Psicología Organizacional

Buenos Aires, Argentina

Diciembre, 2020

Índice de Contenidos

ÍNDICE DE CONTENIDOS	2
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	3
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE.....	5
ABSTRACT.....	5
KEYWORDS	6
INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL TEMA Y DEL PROBLEMA	8
TEMA	8
PROBLEMA	11
CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
MARCO TEÓRICO	15
1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2. CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	18
3. METODOLOGÍA ÁGIL.....	22
4. ESTRUCTURA.....	26
METODOLOGÍA.....	27
OBJETIVOS GENERALES	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
CARÁCTER DEL ESTUDIO	28
POBLACIÓN Y MUESTRA	28
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	29
CANTIDAD DE TALLERES Y DURACIÓN	30
EJES DE RELEVAMIENTO.....	30
CANTIDAD DE PARTICIPANTES	30
ANÁLISIS DE DATOS	31
DESARROLLO	31
DIAGNÓSTICO INICIAL: DIMENSIONES DE ANÁLISIS.....	31
NECESIDAD DE CAMBIO, ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN.....	33
IMPACTO DEL CAMBIO.....	43
INVESTIGACIÓN.....	43

ACCIÓN INMEDIATA	44
ACCIÓN CORRECTIVA	49
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	50
CONCLUSIONES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXO I: MODELO APLICADO	60

Índice de Tablas

TABLA 1. ‘CONFIGURACIONES’ O TIPOS DE ESTRUCTURA, SEGÚN MINTZBERG (VICENTE ET. AL, 2005)	27
TABLA 2. CANTIDAD DE PARTICIPANTES POR ÁREA (RAMÍREZ, 2020)	30

Índice de Figuras

FIGURA 1: PORCENTAJE DE INICIATIVAS DE CAMBIO (ESTADÍSTICA CEB HR CHANGE READINESS SURVEY, 2019)	9
FIGURA 2: PORCENTAJE DE CAMBIOS EN ORGANIZACIONES (ESTADÍSTICA CEB HR CHANGE READINESS SURVEY, 2019)	10
FIGURA 3: PORCENTAJE DE COLABORADORES CON HABILIDADES PARA EL CAMBIO (ESTADÍSTICA CEB HR CHANGE READINESS SURVEY, 2019)	10
FIGURA 4: PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE QUIEREN CAMBIAR (ESTADÍSTICA CEB HR CHANGE READINESS SURVEY, 2019)	11
FIGURA 5: EMPLEADOS QUE PIENSAN QUE CAMBIAN RÁPIDAMENTE SU COMPORTAMIENTO (ESTADÍSTICA CEB HR CHANGE READINESS SURVEY, 2019)	11
FIGURA 6: ESQUEMA ESTRUCTURA ACTUAL - FOCO OPERACIONES (RAMIREZ, 2020)	14
FIGURA 7: ETAPAS FRENTE AL CAMBIO (KUBLER ROSS, 1969)	22
FIGURA 8: EVOLUCIÓN METODOLOGÍA LEAN (WOMACK, 2012).....	23
FIGURA 9: ENFOQUE DEL EVENTO (RAMIREZ, 2014).....	24
FIGURA 10: METODOLOGÍA AGIL VS MODELO TRADICIONAL (ANÓNIMO, (2016), RECUPERADO DEL TALLER METODOLOGÍA PARA PROYECTOS DE DESPLIEGUE Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS. CONSULTORA PRACTIA	25
FIGURA 11: EJEMPLO MODELO CANVAS (RAMÍREZ, 2020).....	35
FIGURA 12: EJEMPLO ESTRUCTURA ANTES DEL CAMBIO CON FOCO EN OPERACIONES (RAMÍREZ, 2019).....	38
FIGURA 13: AJUSTES EN LA CONFIGURACIÓN ESTRUCTURAL (RAMÍREZ, 2018)	39
FIGURA 14: DISEÑO NUEVA ESTRUCTURA (RAMÍREZ, 2019)	40
FIGURA 15: DISEÑO NUEVA ESTRUCTURA OPERACIONES (RAMÍREZ, 2019).....	41

FIGURA 16: IMAGEN PLAN DE COMUNICACIÓN (RAMÍREZ, 2020)	42
FIGURA 17: RESULTADOS DE LOS TALLERES DE ‘GESTIÓN DEL CAMBIO’ – CONOCIMIENTO DE LAS RAZONES DEL CAMBIO (RAMÍREZ, 2020)	46
FIGURA 18: RESULTADOS DE LOS TALLERES DE ‘GESTIÓN DEL CAMBIO’ – IMPACTO PERSONAL (RAMÍREZ, 2020).....	47
FIGURA 19: RESULTADOS DE LOS TALLERES DE ‘GESTIÓN DEL CAMBIO’ – CONOCIMIENTO DE LOS NUEVOS ROLES (RAMÍREZ, 2020).....	47
FIGURA 20: RESULTADOS DE LOS TALLERES DE ‘GESTIÓN DEL CAMBIO’ – PERCEPCIÓN DEL CAMBIO (RAMÍREZ, 2020)	48
FIGURA 21: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN (RAMIREZ, 2020).....	52
FIGURA 22: PLANIFICACIÓN SEGÚN 8 PASOS DE KOTTER (RAMIREZ, 2020).....	61

Resumen

El presente trabajo busca plantear la relación entre la Gestión del cambio y el Mundo VICA (Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo), y cuál debería ser la metodología de gestión para asegurar una adaptación ágil y efectiva con el fin de mitigar los impactos negativos y potenciar los positivos sobre el Negocio, el Contexto y las Partes Interesadas tanto Internas como Externas. Proponemos para ello, un cambio cultural y profundo en la forma de gestionar las modificaciones y los cambios. A tal fin, se analiza una organización y su proceso de adecuación de estrategia y estructura, el abordaje de este, sus impactos y las formas de gestionar el mismo. A modo de cierre, se plantea una propuesta metodológica para facilitar la adopción de cambios.

Palabras Clave

GESTIÓN DEL CAMBIO; MUNDO VICA; ÁGIL; CULTURA ORGANIZACIONAL; REINGENIERÍA

Abstract

The present work seeks to raise the relationship between Change Management and the VUCA World, and what the management methodology should be to ensure an agile and effective adaptation in order to mitigate the negative impacts and enhance the positive ones on the Business, the Context and interested parties both internal and external. We propose for this, a cultural and profound change in the way of managing changes and changes. To this end, an organization and its strategy and structure adaptation process,

its approach, its impacts and the ways of managing it are analyzed. By way of closing, a methodological proposal is put forward to facilitate the adoption of changes.

Keywords

CHANGE MANAGEMENT; VUCA WORLD; AGILE; ORGANIZATIONAL CULTURE; REENGINEERING

Introducción

Los cambios en el contexto en el cual están inmersas las organizaciones se dan cada vez en periodos más cortos y con mayor frecuencia. Estos pulsos que traccionan sobre las organizaciones provocan a modo de respuesta una adaptación, una modificación en los procesos, metodologías, formas de proceder; en suma, una reingeniería de sus procesos, pero ya no entendida como “La revisión fundamental y el rediseño radical” (Hammer & Champy, 1993), la reconfiguración profunda de los procesos de los años ´90, sino implementados de manera ágil, en períodos cortos de tiempo, con menor grado de documentación y alcance.

El entorno Volátil, Incierto, Cambiante y Ambiguo (VICA), ha afectado a las organizaciones fundamentalmente por el avance tecnológico, esto nos plantea que aquellas que no se adaptan, no se transforman, desaparecen. Ejemplo de ello son Blockbuster, Musimundo, etc.

Por tanto, la estrategia organizacional debe tener un pilar fundamental en el análisis del contexto y las cuestiones internas y externas que impactan en la organización y sobre las que ésta influye, tal como lo plantea la Norma ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de Calidad (2015), y gestionar los cambios en consecuencia.

Ahora bien, si tomamos este último punto, vemos que dependiendo del tamaño de la organización será la dimensión y el efecto de estos cambios, “reingenierías ágiles”, y las gestiones necesarias. A modo de ejemplo, hace un tiempo las empresas ferroviarias argentinas cambiaron los mecanismos de ingreso y egreso a sus estaciones y terminales, incorporando dispositivos de control automáticos (como ser molinetes) para habilitar los accesos de los pasajeros. Esta modificación en el proceso, que podría parecer menor,

afecta a un colectivo de aproximadamente 1 millón y medio de pasajeros por día hábil (dato del Ministerio de Transporte, marzo 2019). Si este cambio se implementa realizando un dimensionamiento adecuado y analizando y gestionando las consecuencias, fácilmente podemos identificar una alta exposición a riesgos como:

- Aumento de las demoras por cuellos de botellas debido a la baja cantidad de molinetes para el colectivo de pasajeros
- Aglutinamientos en las estaciones
- Violencia entre los pasajeros, etc.

En cambio, si una pequeña organización decide automatizar un proceso específico, entonces la gestión del cambio deberá apuntar a contener otros aspectos y su ámbito de influencia probablemente sea más interno que externo, dependiendo del proceso en cuestión.

Planteamos entonces cómo reformular el concepto de reingeniería en el mundo VICA y cómo gestionar estos cambios de manera ágil y sin perder de vista ningún aspecto significativo para el funcionamiento organizacional mediante artefactos culturales.

Como caso de estudio desarrollaremos la experiencia de una Organización dedicada a Bridar Servicios Logísticos para el rubro de Hidrocarburos.

Planteamiento del tema y del problema

Tema

Como tema, identificamos la falta de agilidad en las Organizaciones privadas en general para adaptarse al actual contexto de transformación constante, y gestionar las consecuencias de ello en las personas, procesos y resultados. Por tanto, no se evalúa el riesgo ni las oportunidades de los cambios ni se mitigan o potencian los mismos.

Según estadísticas de CEB HR Change Readiness Survey (2019), de una muestra de 305 empresas:

- Se preveen las iniciativas de cambio en los próximos 3 años (Ver Figura 1)

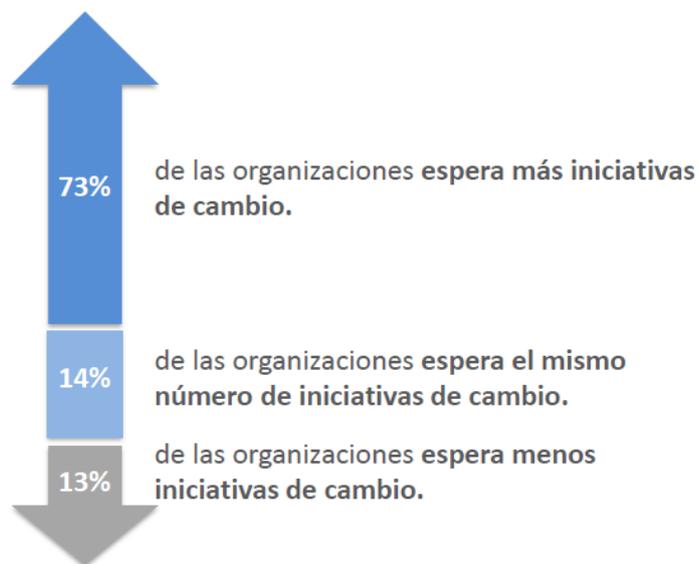


Figura 1: Porcentaje de iniciativas de cambio (Estadística CEB HR Change Readiness Survey, 2019)

- Pocos procesos de cambio logran resultados en el tiempo esperado (Ver Figura 2)

Medición de resultados vs metas definidas.



Figura 2: Porcentaje de cambios en organizaciones (Estadística CEB HR Change Readiness Survey, 2019)

- Así mismo, los empleados tienen lo que se necesita para cambiar, y muchos de ellos esperan cambiar (Ver Figuras 3 y 4)

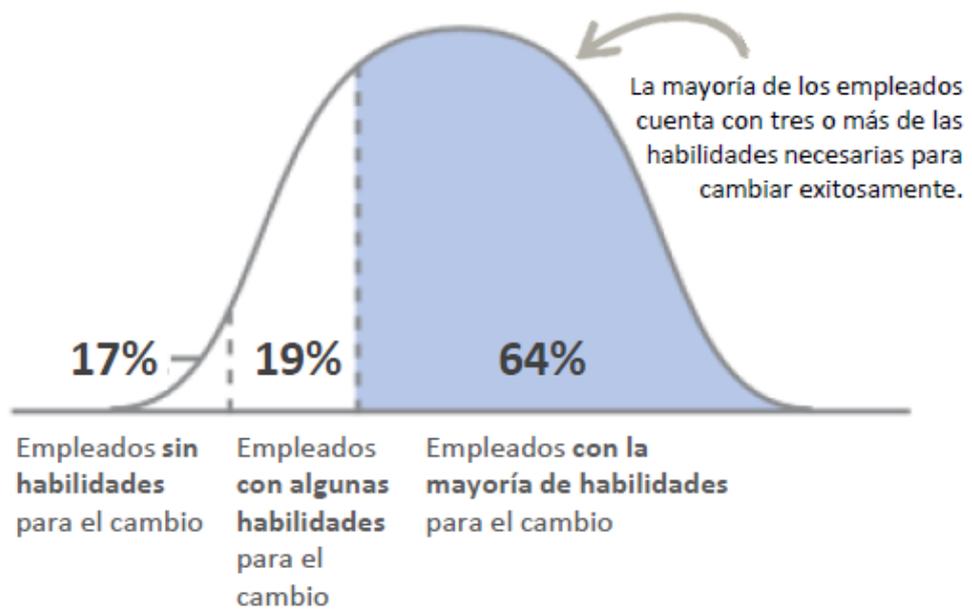


Figura 3: Porcentaje de colaboradores con habilidades para el cambio (Estadística CEB HR Change Readiness Survey, 2019)

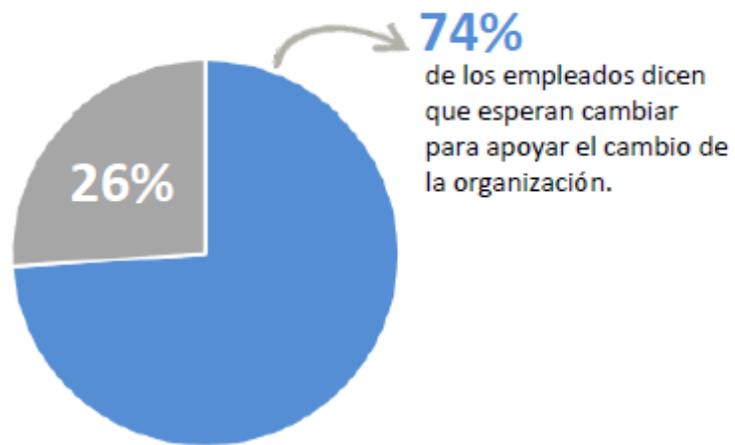


Figura 4: Porcentaje de colaboradores que quieren cambiar (Estadística CEB HR Change Readiness Survey, 2019)

- La percepción respecto de la implementación efectiva del cambio es (Ver Figura 5):

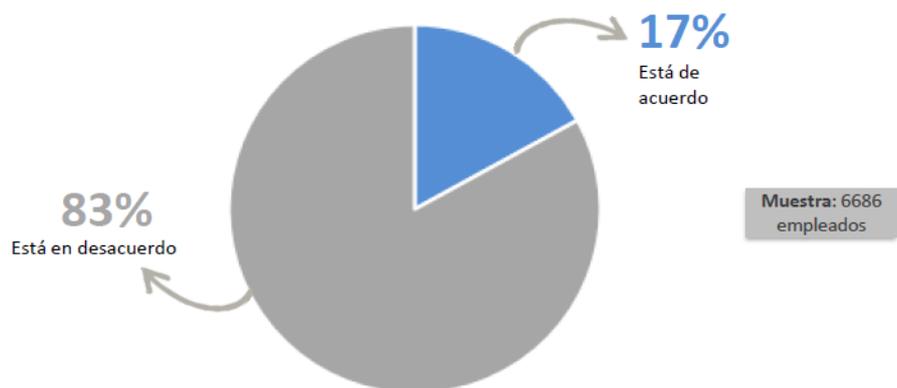


Figura 5: Empleados que piensan que cambian rápidamente su comportamiento (Estadística CEB HR Change Readiness Survey, 2019)

Problema

Como problema identificamos la falta de gestión del cambio en la reestructuración de una organización de Servicios Logísticos, a partir de la necesidad de ésta de pasar a de ser una “Organización de Control” a una “Organización de

Colaboración”, es decir pasar de ser una organización tradicional, piramidal, a ser una organización flexible basada en la colaboración, la innovación y la digitalización.

La necesidad de reestructuración identificada por los líderes fue articulada y definida por el sector de Recursos Humanos, el efecto de dichas modificaciones fue mayormente absorbido por los mandos medios, quienes tuvieron que responder ante sus colaboradores sin contar con las herramientas y el conocimiento suficiente, lo que afectó la motivación, el estado de ánimo y por consecuencia en la productividad de la organización.

Cabe destacar que, dada la dispersión geográfica de la organización, se evidencian distintas subculturas en cada una de las regionales operativas, lo que agrega complejidad al análisis y a la gestión de dicho cambio.

Caracterización de la organización

El proyecto de la Organización bajo análisis es Brindar Servicios Logísticos, cuenta con 730 empleados. Es una de las Unidades de Negocio de la principal empresa de hidrocarburos del país, conformada por unas 72.000 personas empleadas en forma directa e indirecta, con una participación en la producción de petróleo y gas del 43% en el mercado argentino y del 58% en naftas.

La organización cuenta con 92 bloques productivos ubicados en cuencas de todo el país y 48 bloques exploratorios. Producen a través de tres complejos industriales ubicados en La Plata, Luján de Cuyo y Plaza Huincul. Genera combustibles, productos petroquímicos y lubricantes, brindando una oferta integral de productos, con una fuerte presencia comercial: *retail*, agro, industrias y GLP (Gas Licuado de Petróleo). Cuenta con una red logística de 1500 camiones y más de 1500 estaciones de servicio.

Para el desarrollo del presente trabajo nos focalizaremos en el Sector de Servicios Logísticos, que se encarga de abastecer mediante el transporte por Conductos, Barcos y Camiones a las más de 1500 estaciones de Servicio, más de 54 Aeroplantas y más de 15 Terminales de Despacho.

Las Terminales de Despacho son plantas de Almacenamiento de diversos productos para luego ser derivados al consumidor. Dichas terminales se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país:

- Ushuaia
- La Plata
- Córdoba
- Puerto Deseado
- Dock Sud
- Concepción del Uruguay
- Río Gallegos
- La Matanza
- Mendoza
- Comodoro Rivadavia
- Junín
- Barranqueras
- Neuquén
- Santa Fe

La Misión de la Organización al momento del inicio del presente trabajo era recibir almacenar y despachar productos cumpliendo con los requisitos de los clientes y no contaba con una Visión de Negocio.

Actualmente, la misión organizacional se ha transformada a Brindar soluciones Logísticas cumpliendo con los requisitos de los clientes y la visión de la organización en ser referentes en soluciones logísticas.

La estructura de la organización bajo análisis era burocrática, con una cadena formal y lineal de mando reflejado en el “Sistema gerencial” articulado entre el Vicepresidente, los Gerentes y los Supervisores de la Organización, un alto nivel de formalización y apego a las Normas.

Contaba con departamentos Técnicos y Administrativos que se encargan de estandarizar los trabajos y controlar esa estandarización (Ver Figura 6).

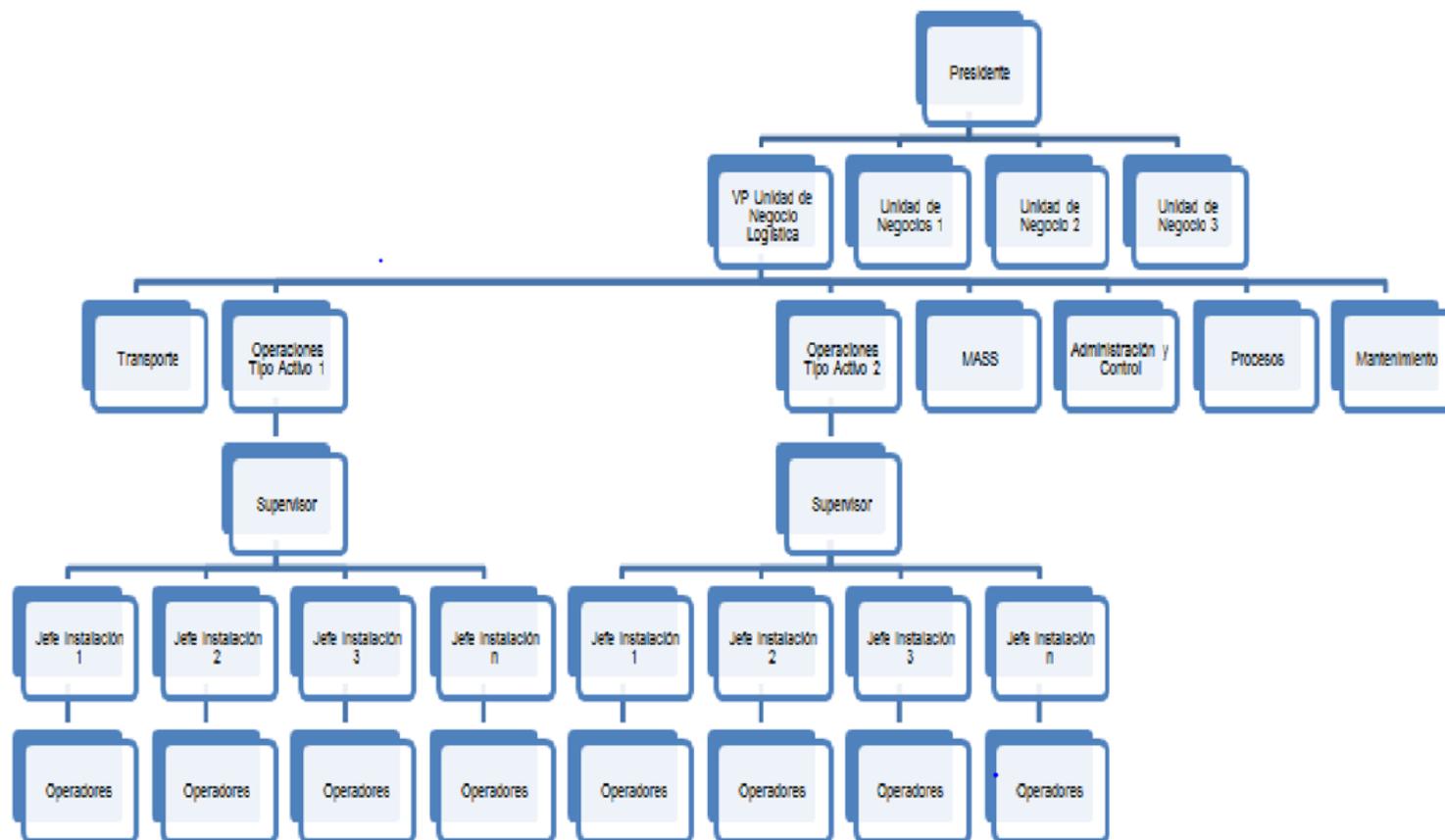


Figura 6: Esquema estructura actual - foco Operaciones (Ramirez, 2020)

Marco Teórico

En el marco de las Ciencias Sociales, desde la Administración autores como Hammer y Champy (1993) describen el proceso de reingeniería cómo la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y rapidez.

Desde la Sociología, Bauman (2002) acuñó el concepto VICA (aplicada por el ejército norteamericano) en base a sus postulados de lo que llamó modernidad líquida, sociedad líquida o amor líquido.

Estamos en un entorno VICA, así define Bauman este momento de la historia donde se han desvanecido las historias sólidas. Estamos inmersos en un mundo más veloz y ansiosos por las novedades, más precario respecto de la estabilidad de las cosas, vertiginoso en cambios y transformación, y agotador por el estrés que significa adaptarse diariamente (Ocampo, 2019).

A continuación, definimos una serie de conceptos sobre los cuales basaremos el presente análisis:

1. CULTURA ORGANIZACIONAL
2. CAMBIO ORGANIZACIONAL / REINGENIERÍA
3. METODOLOGÍA ÁGIL
4. ESTRUCTURA

1. Cultura Organizacional

"Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura en particular"- Allaire y Firsirotu; 1992

La cultura forma parte de los núcleos internos y subyacentes que componen una organización. Puede ser definida como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por sus miembros al tratar de conseguir un objetivo (Baztán, 2004).

Según Schein (1989), la palabra cultura puede ser aplicada a las unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que los rodea, esto es, las que tienen sus propias presunciones básicas. Incluso dentro de las empresas es posible encontrar subunidades que pueden ser reconocidas como grupos, las cuales pueden desarrollar culturas de grupo.

En este sentido, Schein (1989) define cultura como un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como un modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Cabe destacar que dichas presunciones terminan formando parte del inconsciente colectivo del grupo en cuestión. Toda organización tiene una cultura que la caracteriza con dos ejes fundamentales, uno interno que permite el reflejo (o no) de los empleado que la componen y otro externo que configura la forma en que la organización se comunica y es percibida por el contexto.

Dentro de la cultura organizacional existen distintos niveles de cultura y elementos que componen estos niveles. Schein (1989) identifica los siguientes:

Nivel 1: Producciones. Es nivel más visible, es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. Aquí se observan según el autor el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta de sus miembros.

En este nivel se identifican los artefactos que surgen producto de las descripciones culturales correspondientes a un grupo determinado. Aunque resulte fácil la observación de artefactos -aun en el caso de los sutiles, como la manera en que la jerarquía es expresada por sus miembros- es difícil, en cambio, captar el significado de los mismos, su interrelación y los esquemas de fondo que en cada caso reflejan (Schein, 1989).

Nivel 2: Valores. Son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionadas con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección, con el objeto de que los empleados de todos sus niveles asuman los objetivos básicos de la empresa (Sanz de la Tajada, 1994).

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Son las presunciones implícitas que orientan la conducta. Tal como explica Schein (1989), son generalmente indicutibles.

Si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar las presunciones subyacentes que enlazan las cosas (Schein, 1989).

Dentro de los artefactos culturales que podemos encontrar en el primer Nivel de cultura de Schein, se observan la Misión y la Visión de la organización. Éstas son declaraciones estratégicas que forman parte, integran, construyen la cultura organizacional como el ideal de lo que debe ser y de lo que no debe ser, buscando guiar hacia una cultura emprendedora, principalmente en los siguientes factores: características dominantes, cohesión organizacional y foco/prioridad.

En suma, la cultura configura la identidad de la organización; según Sanz de la Tajada (1994), la cultura empresarial es la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa. Constituye un aspecto profundo y complejo. Así, Dowling (1994: 8) define la identidad corporativa como “el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas”. Selame y Selame (1988: VI) definen la identidad corporativa como “la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros”.

En este sentido, Cebey y Montoya Arteaga (2014) proponen el pasaje de “la cultura” a “lo cultural” en las organizaciones, repensado el concepto de cultura en su aplicabilidad para el diagnóstico, ya que remite a un tipo de organización que no contiene todos los nuevos modos de organización del trabajo.

Esto supone una deconstrucción del término acercándolo más a la identidad y al “ser” organizacional.

2. Cambio Organizacional

Según el filósofo Heráclito de Efeso (544 a.C - 484 a.C) todo fluye, todo cambia, nada permanece. No podemos bañarnos dos veces en el mismo río (ni el río ni nosotros seríamos los mismos). La idea de cambio no es nueva, pero es cada vez más evidente.

El cambio organizacional refiere a la capacidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Como plantea Kourilsky (2005), Beatson distingue dos tipos de cambio en los sistemas humanos:

- El cambio 1, que tiene lugar en el interior de un sistema: La homeostasia.
- El cambio 2 y el cambio que afecta o modifica todos los sistemas: La evolución.

El cambio 1 es el que permite al sistema mantener su homeostasia, su equilibrio: la modificación se produce simplemente en los elementos del sistema. La homeostasia de un sistema consiste en su capacidad de producir fenómenos autocorrectores sobre los elementos internos o externos que amenazarían su equilibrio. Este tipo de cambio proporciona soluciones de nivel 1, es decir, soluciones que funcionan como mecanismos reguladores llamados homeostáticos porque mantienen el sistema en su mismo estado.

El cambio 2, se caracteriza porque es el propio sistema el que se modifica o es modificado. El acceso al cambio 2 en un sistema humano requiere que las reglas que lo rigen sufran transformaciones.

Existen distintas propuestas respecto de cómo adoptar un cambio. Kotter presenta una teoría sobre cómo implementar un cambio con un modelo de 8 pasos, incluido en el libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), publicado en 1995. El modelo consiste en:

Paso 1 - Infundir sentido de premura: Desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio.

Paso 2 - Dar origen a la coalición orientadora: Para liderar el cambio, se debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes, se requiere una fuerza poderosa para sustentar el proceso y trabajar en equipo en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Paso 3 - Desarrollar una visión y una estrategia: El poder de la visión se desata solo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o en una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección.

Características de una visión efectiva: Imaginable, deseable, factible, centrada. Flexible y comunicable.

Paso 4 - Comunicar la visión de cambio: Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla en la mente de todos

Paso 5 - Facultar una base amplia para la acción: El objetivo de esta etapa es facultar una base amplia de gente para que tome acciones eliminando cuantas barreras sea posible derribar contra la instrumentación de la visión del cambio en esta etapa del proceso.

Paso 6 - Generar triunfos a corto plazo: Para que una transformación tenga éxito debe presentar logros a corto plazo.

Paso 7 - Consolidar las ganancias y generar más cambios: Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Paso 8 - Arraigar los nuevos enfoques en la cultura: Cuando las nuevas prácticas originadas en un esfuerzo de transformación no son compatibles con las culturas pertinentes, siempre estarán sujetas a la regresión.

Este modelo apunta a la implementación de cambios de clase 2, es decir evolutivos, transformadores y no tanto a los cambios de clase 1, o homeostáticos. Así mismo, el modelo es factible de combinar con distintas herramientas en sus diferentes fases. La velocidad con la que se recorren estas etapas o fases dependerá de cada tipo de cambio o proyecto de trabajo.

Tal como plantea Kotter (1995), la reingeniería, reestructura y otros programas de cambio no funcionan bien si no están orientados por visiones que apelen a la mayoría de las personas que tienen algún interés en la empresa.

Hammer y Champy (1993) describen el proceso de reingeniería cómo la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y rapidez.

Planificación y desarrollo del cambio según las etapas propuestas por Dunbar y Starbuck (2006):

Etapas 1 - Análisis: Relevamiento de las expectativas y directrices estratégicas de la Gerencia. Análisis de la estructura actual y relevamiento de los aspectos funcionales, así como otros elementos de entrada, como las declaraciones de Estrategia, de Misión y Visión, así como el Mapa Estratégico y otros insumos.

Etapas 2 - Diseño: Relevamiento de los procesos de la organización y del Mapa de Valor y Mapa de Procesos. Diseño de la estructura propuesta. Elaboración de la propuesta inicial de diseño y su justificación, y definición de las responsabilidades y funciones de las estructuras propuestas. Determinación de los factores de éxito.

Etapas 3 - Validación: Planeamiento de la Transición y del Plan de comunicación.

Etapas 4 - Implementación: Gestión del Cambio, Comunicación e implementación.

El presente trabajo toma como base lo expuesto en relación al Cambio Organizacional, en conjunción con la curva de adopción del cambio, que surge de la extrapolación del modelo desarrollado por la Doctora en medicina y psiquiatría Kubler

Ross, donde describe las 5 etapas del duelo: Negación, Ira, Negociación, Depresión, Aceptación o Rechazo, a las etapas emocionales de los seres humanos frente a cualquier cambio (Ver Figura 7).



Figura 7: Etapas frente al cambio (Kubler Ross, 1969)

3. Metodología Ágil

Es difícil pensar en metodologías ágiles sin remitirse a los conceptos de la metodología LEAN, que se define según la American Lean Association como un sistema integral de Herramientas, Conceptos y Principios que impulsan la búsqueda incesante de la creación de valor al cliente y la reducción de actividades sin valor.

Los investigadores James P. Womack y Daniel T. Jones escribieron en 1990 el libro “La máquina que cambió el mundo” (“The Machine that Changed the World”), dando origen formal al término LEAN y teorizando todos los conceptos de esta filosofía

que se desarrolla en Toyota desde 1967. En el siguiente gráfico se observa la evolución de la metodología a lo largo de los años (Ver Figura 8).

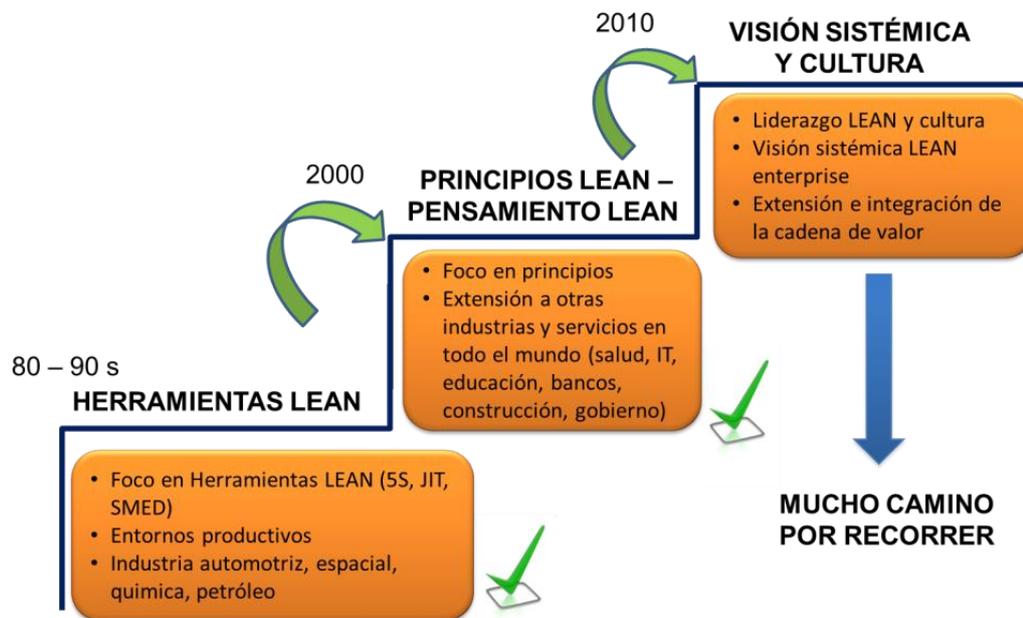


Figura 8: Evolución Metodología LEAN (Womack, 2012)

El pensamiento LEAN implica agilidad y aplica a todos los procesos de una compañía. Divide actividades entre las que agregan valor y las que no, desde la perspectiva del cliente. Tomando en cuenta que, en la mayoría de los procesos, el 90% del tiempo total no se está agregando valor, LEAN hace foco en la eliminación de ese “no-valor agregado”, en la eliminación de los “desperdicios”. En japonés se utiliza el término “*Muda*”.

Dentro de esta metodología se destaca como denominador común el número 5 que se utiliza tanto en las 5M (Máquina, Método, Mano de Obra, Medio Ambiente y Materia Prima); 5S (Clasificación, Limpieza, Estandarizar, Seguir Mejorando); 5Porqué (Se utiliza comúnmente para identificar la causa raíz de un problema, consiste en preguntarse 5 veces el Porqué se produce determinada condición).

Otra de las herramientas LEAN es *Kaizen*, que significa “mejora continua”. Según plantea el modelo, deben ser graduales y persistentes de todos los empleados y gerentes. Cuando un cambio radical es necesario, debe ser realizado lo antes posible previo a enfatizar la mejora continua en las áreas afectadas, aplicando el enfoque del evento (Ver figura 9).

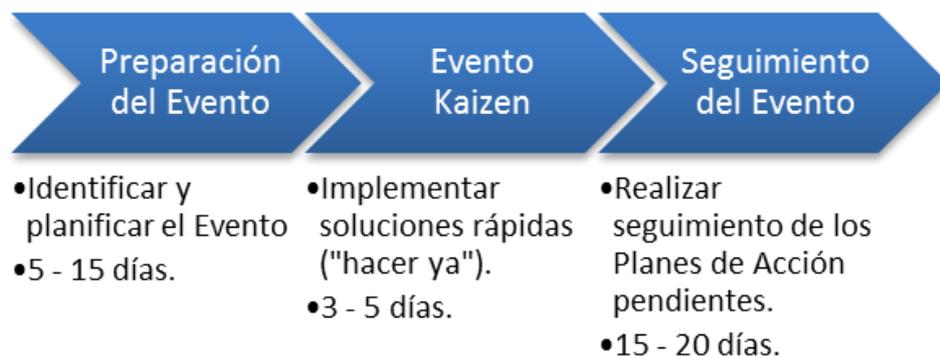


Figura 9: Enfoque del Evento (Ramirez, 2014)

Esta metodología es muy similar a lo que plantean las llamadas “Metodologías Ágiles”. El término “metodologías ágiles” surge en 2001, cuando una serie de críticos de desarrollo de software emitieron el Manifiesto Ágil con 12 principios (Beck, Beedle, Van Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, Grenning, Highsmith, Hunt, Jeffries, Kern, Marick, Martin, Mellor, Schwaber, Sutherland & Thomas, 2001). Este movimiento surge como alternativa a los métodos formales.

De los 12 principios, los más relevantes para el desarrollo del presente trabajo son:

- 1) *Satisfacer al cliente mediante la entrega temprana, continua y de valor.*
- 2) *Aceptar que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del proyecto.*
- 3) *Trabajo en equipo y en forma cotidiana entre los responsables de negocio y del proyecto.*

- 4) *Motivación del equipo.*
- 5) *Comunicación cara a cara.*
- 6) *Atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño.*
- 7) *Simplicidad.*

En la Figura 10 podemos ver el Modelo Tradicional en contraposición con el Interactivo Incremental (Ágil). El Modelo Tradicional plantea 5 etapas, donde no se pasa a la siguiente etapa hasta tanto no se termina por completo la anterior, con un alto nivel de documentación en cada una de las mismas; en cambio, el Modelo ágil plantea la realización de las 5 etapas en períodos cortos de tiempo, denominados *Release*, con reuniones diarias y con un bajo nivel de documentación.

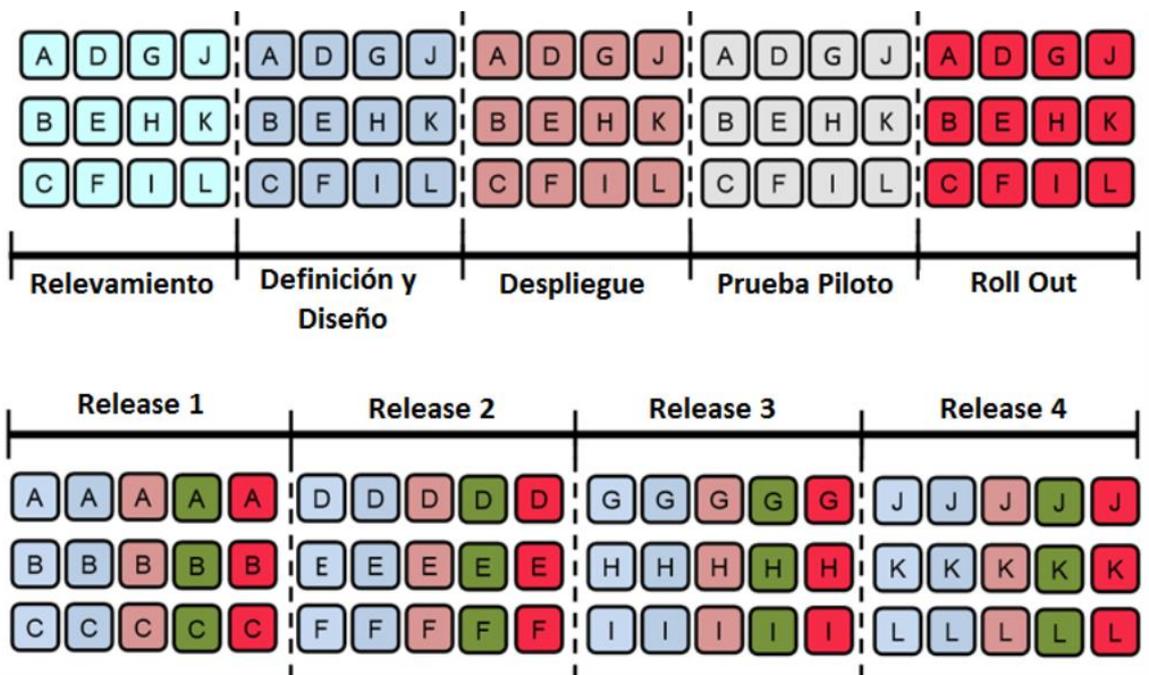


Figura 10: Metodología Ágil vs Modelo Tradicional (Anónimo, 2016), recuperado del Taller metodología para proyectos de despliegue y optimización de procesos. Consultora Practia

Esta metodología surge en el ámbito de sistemas, pero se extrapola a cualquier tipo de proyecto y organización teniendo en cuenta algunas premisas básicas en función de las etapas del proyecto, el alcance y dimensión de éste.

No hay gran cantidad de bibliografía respecto del concepto 'ágil'. Tomaremos las que más convocan para el desarrollo del presente trabajo:

- Ágil es el arte de "HACER" cuando no se sabe o no se cuenta con toda la información que se necesita para hacer. Es el arte de hacer algo cuando el camino a seguir es brumoso y cuestionable (Behrens, s.f.)
- "Ágil no se trata de hacer más trabajo en menos tiempo, sino de trabajar de manera mas inteligente, en lugar de con mas esfuerzo. Se trata de generar más valor con menos trabajo" (Denning, 2016).

4. Estructura

El primer paso para entender las Organizaciones es buscar dimensiones que describen los rasgos de diseño organizacional específico. Estas dimensiones representan a las organizaciones de manera muy similar a cómo los rasgos de personalidad y físicos retratan a las personas (Daft, 2000).

Según Schlemenson, una de las dimensiones del análisis organizacional, encargada de darle un orden lógico a la organización, es la estructura organizativa: "la estructura es el sistema interrelacionado con los roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades" (Schlemenson, 1988, p. 40).

Tal como indica Doval (Vicente et. al, 2005), la estructura organizacional consiste en dar forma a las relaciones y tareas llevadas a cabo por las personas con los recursos disponibles, de modo que puedan llevarse adelante las actividades necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales.

Como establece Chandler (1962), la estructura sigue a la estrategia. A su vez, la estructura debe ser lo suficientemente flexible para permitir:

- a) El diseño de las diferentes estrategias
- b) El desarrollo de las energías humanas,
- c) El mejor aprovechamiento de la tecnología.

Analizando los elementos que hacen al diseño de la estructura organizacional –a saber, división del trabajo; especialización; delegación; descentralización; departamentalización; jerarquía; coordinación de las tareas; formalización; y factores situacionales – Mintzberg establece diferentes tipos de estructuras que el autor denomina “configuraciones” (Ver tabla 1):

Configuración	Parte Clave	Mecanismos de coordinación
Estructura simple o empresarial	Cumbre estratégica	Supervisión Directa
Burocracia mecánica	Tecnoestructura	Estandarización de los procesos de trabajo
Burocracia profesional	Núcleo Operativo	Estandarización de destrezas
Forma Divisional	Línea Media	Estandarización de productos o resultados
Adhocracia o Innovadora	Staff de apoyo	Ajuste mutuo
Misionera	Idelogía	Estandarización por reglas
Política	Ninguna	Ninguno

Tabla 1. ‘Configuraciones’ o tipos de estructura, según Mintzberg (Vicente et. al, 2005)

Metodología

Objetivos Generales

- Analizar la experiencia de cambio estratégico de estructura en un contexto VICA en una organización dedicada a brindar Servicios Logísticos para el rubro de Hidrocarburos.
- Proponer una dinámica ágil de gestión de dichos cambios, incorporando la misma como un artefacto en la cultura organizacional.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación inicial y preparación para el cambio
- Analizar los impactos del cambio en las personas y procesos, e identificar las necesidades de Gestión del cambio
- Implementar acciones de Gestión del Cambio
- Realizar una propuesta de gestión del cambio ágil

Carácter del estudio

El carácter del estudio realizado es exploratorio (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Bapista Lucio, 2006). El mismo busca observar el impacto del cambio en las personas y procesos a fin de describir las distintas problemáticas que se presentan ante la reestructuración del organigrama de la Organización e identificar una metodología de ágil de gestión que permita minimizar los aspectos negativos del cambio.

Población y Muestra

La población de la investigación comprende a la Gerencia de Servicios Logísticos con más de 1500 trabajadores de entre 28 y 60 años con una antigüedad de entre 0 y 25 años.

La muestra se compone por la Gerencia de Operaciones con aproximadamente 600 personas distribuidas en 6 Áreas: Patagonia, Buenos Aires, La Plata, Cuyo, Mediterránea y Litoral. En particular, con foco en los 64 mandos Medios “encargados” de desplegar el cambio dentro de la Gerencia. En cada Área se encuentran aproximadamente entre 8 y 12 mandos medios (Jefes) por Área, incluyendo al Jefe de Área.

Cada Jefatura de Área comprende la Operación de los Muelles, los Ductos y las Terminales que se encuentren en esa distribución geográfica.

Técnicas e Instrumentos

Se desarrollaron una serie de talleres por Área en un lapso de 4 meses a modo de Focus Groups, donde de manera retrospectiva se consultó a los participantes sobre su percepción respecto del cambio en la organización y el impacto personal en cada caso, así como también si conocían las razones para la reestructuración, cuál sería su nuevo rol en la misma, y cómo este nuevo rol interactuaba con las funciones de soporte (Mantenimiento, Seguridad y Salud, Transporte, etc).

El Focus Group, es una técnica cualitativa de estudio que permite conocer las opiniones y actitudes de los participantes (Callejo, 2001). Galeano (2004) lo concibe como una estrategia de investigación interactiva. En este caso, se planteó la actividad como una “Charla de Vestuario” a fin de generar un ambiente de confianza. La conducción de la actividad fue realizada por los mismos compañeros, garantizando confidencialidad sobre lo compartido y estableciendo la premisa de participar sin juzgar las opiniones de los compañeros / Jefes.

En la mayoría de los talleres participaron Gerentes de distintas áreas para escuchar a los colaboradores e incluso dar respuestas a consultas puntuales que pudieran surgir.

Cantidad de talleres y duración

En total se desarrollaron 5 talleres, 1 por Área, con una duración de 6 horas cada uno.

Ejes de relevamiento

- Percepción del cambio
- Impacto personal
- Conocimiento de las razones del cambio
- Conocimiento de los nuevos roles e interacciones entre los mismos

Cantidad de Participantes

En cada taller participan entre 9 y 12 participantes (Ver tabla 2):

Área	Participantes
Patagonia	9
Buenos Aires	11
La Plata	10
Cuyo	12
Litoral	10
Mediterraneo	12

Tabla 2. Cantidad de Participantes por Área (Ramírez, 2020)

El resultado de cada uno de los talleres se registra en un informe completo por cada actividad, donde se detalla

lo expresado por cada uno de los participantes de manera anónima.

Como salvaguarda ética, en el presente trabajo se preserva la confidencialidad de los datos colectados en los talleres realizados, y solo se incorpora el resultado del análisis de la información recopilada a partir de los ejes definidos.

Análisis de datos

Producto de los talleres realizados en forma presencial a lo largo de todo el país, se recopiló información respecto de los ejes establecidos para el relevamiento:

- Percepción del cambio: Se percibe como positivo o negativo
- Impacto personal: Cuál fue el impacto del cambio (Ej.: traslado de grupo familiar)
- Conocimiento de las razones del cambio: Se conocen o se desconocen
- Conocimiento de los nuevos roles e interacciones entre los mismos: Se conocen, se desconocen o no hay cambio

Desarrollo

Diagnóstico Inicial: Dimensiones de Análisis

Se realizó el diagnóstico de la situación inicial de la organización, analizando las distintas dimensiones para entender el estado al momento cero:

La Estructura:

1. **Formalización:** La organización cuenta con una gran cantidad de documentación escrita (más de 700 documentos), que incluyen instructivos y procedimientos de trabajo, manuales, registros, etc.
2. **Especialización del trabajo:** En general la organización no cuenta con un alto grado de especialización, cada persona tiene una serie de tareas que hacer y no una única tarea, pero estas tareas están relacionadas con un tema en particular. Existen casos particulares de puestos que requieren un alto grado de especialización.
3. **Jerarquía de la Autoridad:** La extensión de control varía según la Gerencia. Existen siete gerencias que dependen de Servicios Logísticos; y, para el caso de las Gerencias Operativas, la Jerarquía es Amplia, ya que cuentan con más de 50 personas a cargo. En cambio, la gerencia Administrativa cuenta con menos de 10 personas a cargo.
4. **Centralización y Descentralización:** Hay un alto grado de centralización en la toma de decisiones; en general se hace lo que se establece desde la alta dirección. Si bien hay una serie de dispositivos que posibilitan la participación – como ser Comités en los distintos niveles – no se evidencia una participación de los empleados operativos en la toma de decisiones.
5. **Profesionalismo:** Existen también diferentes grados de profesionalismo, ya que hay puestos con altos grado de capacitación del personal para el desarrollo de las tareas y otros casos en que el puesto no requiere largos períodos de capacitación. El grado mínimo de formación es secundario completo.
6. **Razones de Personal:** La mayor cantidad del personal se encuentra destinada a las tareas Operativas; luego le siguen las tareas de Mantenimiento, Procesos y de Seguridad y Medio Ambiente; por último, las tareas Administrativas.

7. Tecnología: La organización cuenta con un mix de herramientas para llevar adelante las tareas; algunas, con un alto grado de obsolescencia.
8. Tamaño: El tamaño de la Unidad de negocio es medio, pero está incluido dentro de una empresa de gran tamaño que cuenta con más de 70.000 empleados propios y contratados.

La Cultura:

Partiendo de la perspectiva que ofrece el modelo de Cameron y Quinn (1999), que se enfoca en algunos elementos configurativos de la cultura organizacional, podemos describir a la organización de la siguiente forma:

1. Las características dominantes de la empresa: Ambiente controlado y estructurado.
2. La orientación del liderazgo dentro de la organización: Foco en el aumento de productividad y la ejecución de procesos.
3. La gestión del talento humano: Inexistencia de Plan de Carrera.
4. La cohesión organizacional: A través de reglas y políticas.
5. Los valores compartidos: Compromiso con la Seguridad de las personas
6. El criterio de éxito: Entrega de producción en tiempo y forma.

Entonces, la cultura actual de la organización en estudio se podría categorizar como jerárquica con matices competitivos.

Necesidad de Cambio, Análisis e Implementación

Dada la situación inicial y dado el contexto actual, se observa una brecha entre la organización lenta y las variables dinámicas del ecosistema que la rodea. Por ello, se plantea la necesidad de generar un cambio en la organización: pasar a de ser una

“Organización de Control” a una “Organización de la Colaboración”; es decir, pasar de ser una organización tradicional, piramidal, a ser una organización más flexible, basada en la colaboración.

Junto con el Equipo de Dirección se planificó el desarrollo del cambio y se completaron las siguientes etapas:

Etapas 1 - Análisis:

- Se evidencia un cambio en las condiciones macroeconómicas, marcando el paso de un mercado cerrado con un negocio asegurado a un mercado abierto y competitivo con nuevos jugadores.
- Se elaboró un CANVAS (ver ejemplo modelo en Figura 11), para visualizar el modelo de negocio de manera rápida.



Figura 11: Ejemplo modelo CANVAS (Ramírez, 2020)

Producto del mismo, se identificó la necesidad de:

- Modificación de la Misión y elaboración de Visión.
- Reestructuración de la articulación de los procesos.
- Modificación la Estructura, pasando de una estructura Vertical a una organización más Horizontal, que pueda soportar los nuevos procesos y permita la ejecución de la Misión y Visión.
- Adecuación de la Tecnología para la realización de las tareas, lo que permite readecuar los perfiles de los puestos, en relación con el nivel de Profesionalismo y la migración hacia una cultura emprendedora.

Etapa 2 - Diseño:

○ Misión y Visión:

- Se reemplazo la Misión “Operar activos logísticos de la organización” por “Brindar servicios logísticos”.

Esta nueva misión refleja el cambio de una organización dedicada a la ejecución de un proceso operativo a una organización con foco en el cliente.

- Se elaboró la Visión de la organización: “Ser referentes en Soluciones Logísticas”.

○ Procesos:

- Se establecieron objetivos estratégicos; entre ellos, la revisión de los procesos del Sector.
- Se identificaron gestiones claves para el tratamiento de éstas. Se desarrolló un proyecto de revisión y mejora del sistema de gestión documental y su la alineación con el mapa de procesos.

○ Estructura:

- En función de las características estructurales de la organización y según los cinco tipos de organizaciones de Mintzberg (1990), la organización origen se trata de una organización Burocrática, con una cadena formal y lineal de mando que se plantea como el “Sistema gerencial” articulado entre el Vicepresidente de Servicios Logísticos, los Gerentes y los Supervisores de la organización, un alto nivel de formalización y apego a las Normas. Cuenta con departamentos técnicos y administrativos que se encargan de estandarizar los trabajos y controlar esa estandarización. Esta característica se refleja en la poca capacidad de adaptación a los cambios del entorno. A continuación se observa un gráfico ilustrativo (ver Figura 12) de la estructura origen.

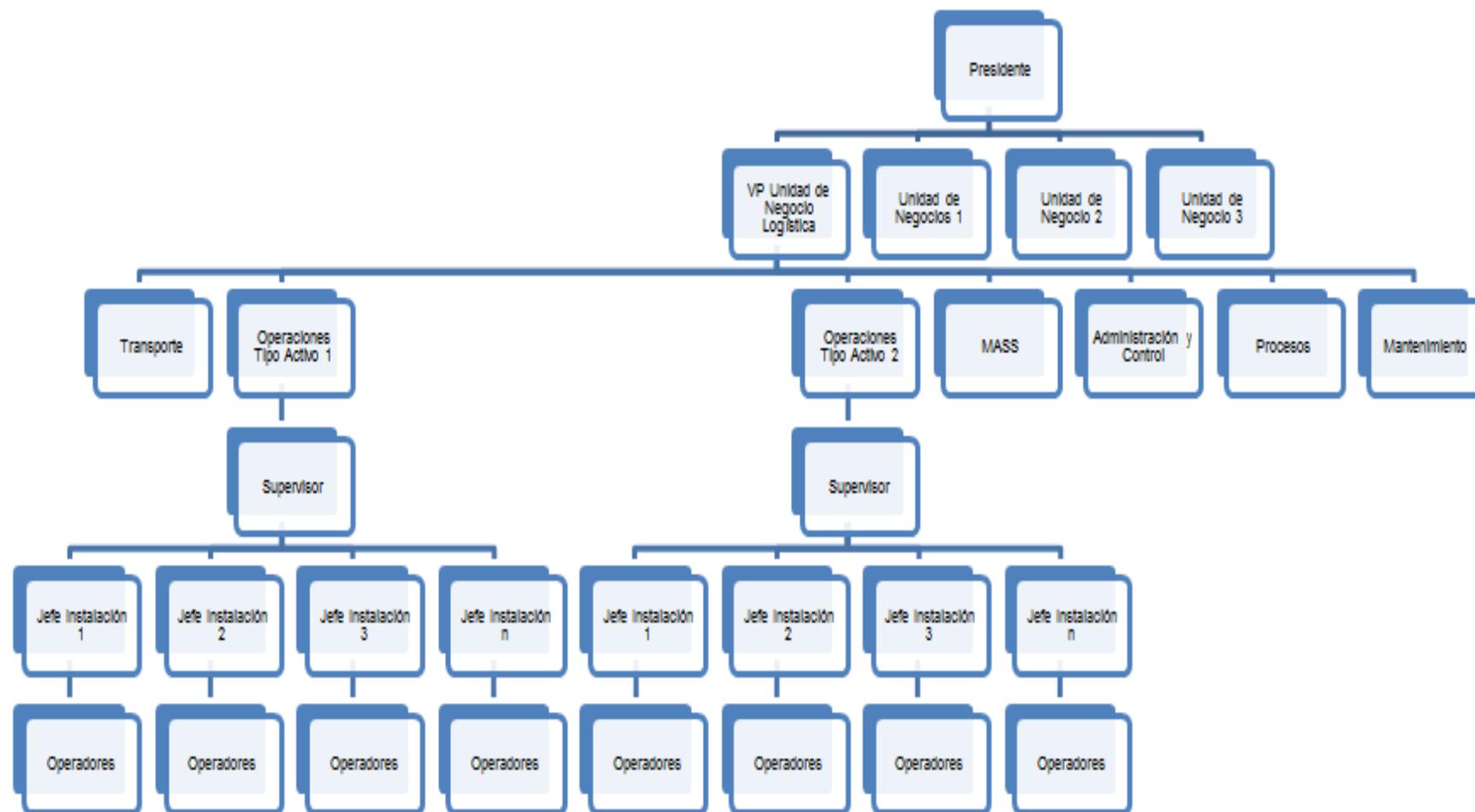


Figura 12: Ejemplo estructura antes del cambio con Foco en Operaciones (Ramírez, 2019)

Para que la estructura pueda acompañar y apalancar la nueva estrategia, la organización debe transformar su estructura Burocrática a una Diversificada. Modificando las configuraciones, como ser: pasar de una organización cerrada planteada para un ambiente estable a una organización abierta que se desarrolla en un contexto inestable; ampliar el acceso a la información tanto interna como externamente; tener una estrategia para con los clientes de diferenciación de la competencia en lugar de apalancarse en los costos, así como también desconcentrar las decisiones y el poder.

Tal como se observa en la Figura 12, la organización podrá cambiar la tendencia de una organización orientada a procesos (organización origen) a una organizada por propósito (organización objetivo).

La brecha difiere en cada uno de los criterios. En algunos casos, se requiere mayores esfuerzos; y en otros, menores o nulos, en función de lo polarizado que se encuentre cada punto:

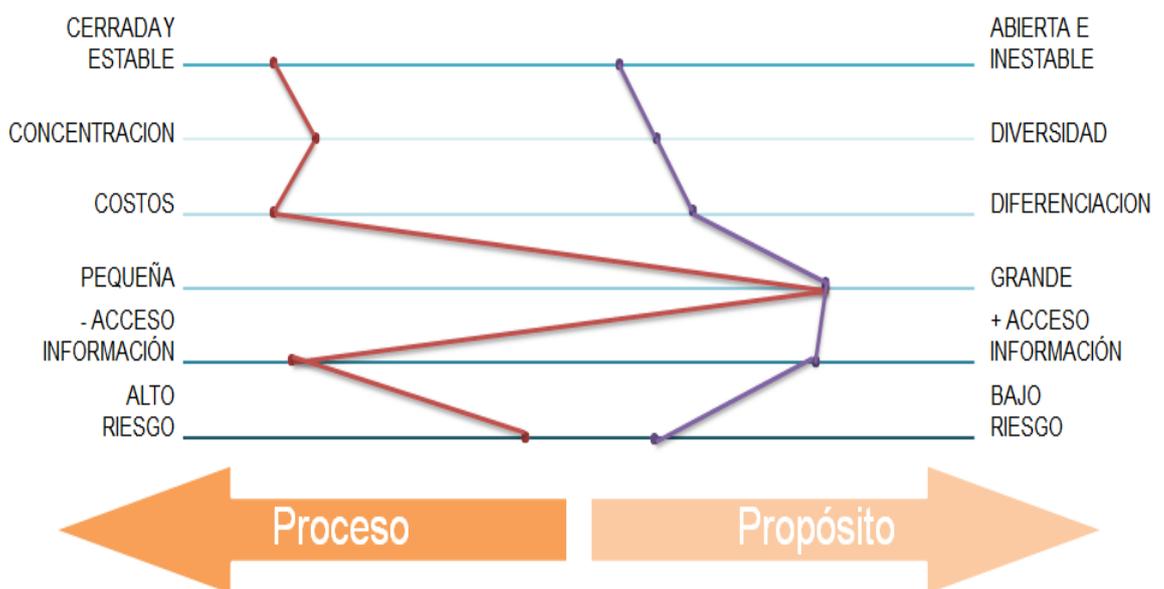


Figura 13: Ajustes en la configuración estructural (Ramírez, 2018)

Se diseña entonces una estructura, se plantean las estructuras operativas y de soporte a la operación –tanto administrativas como no administrativas – por zonas y se crea una nueva Gerencia, de Soluciones, con el objetivo de analizar el contexto y proponer en un proceso de Planificación Estratégica de plazos cortos de revisión, nuevos objetivos y oportunidades.

En la Figuras 14 y 15 se puede ver la nueva estructura diseñada para permitir la ejecución de la estrategia propuesta, con la división por zona en lugar de por activo logístico.

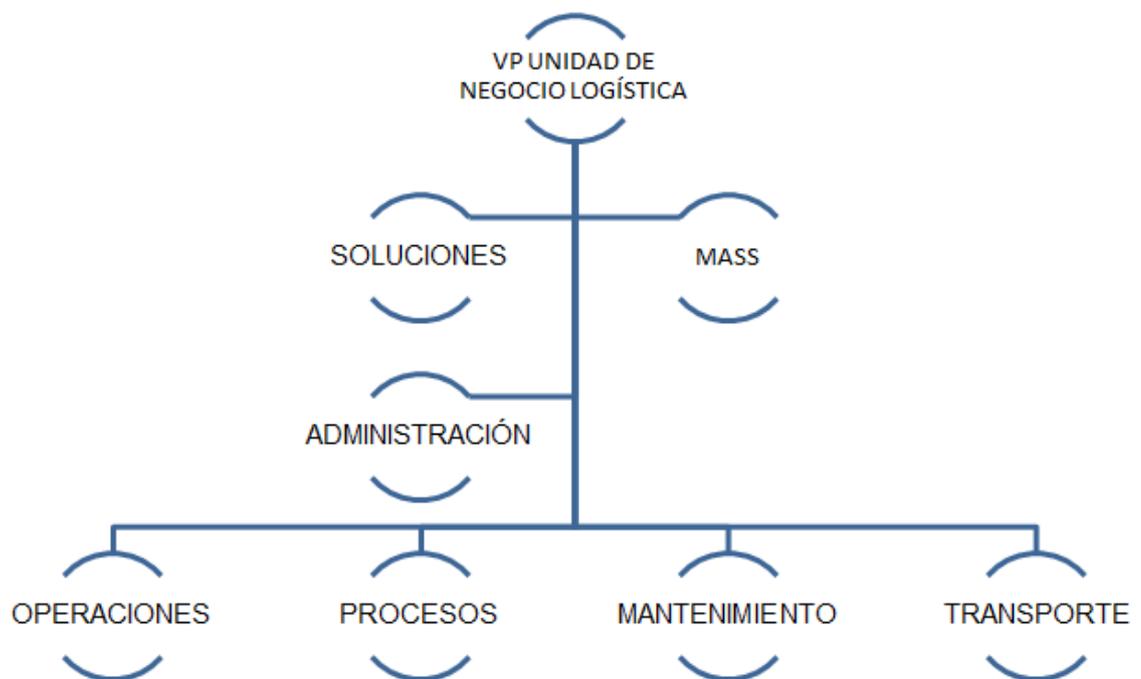


Figura 14: Diseño nueva estructura (Ramírez, 2019)



Figura 15: Diseño nueva estructura Operaciones (Ramírez, 2019)

Etapa 3 - Validación:

- Se desarrollo el Plan de Comunicación (Ver Figura 16) para el acompañamiento de las acciones, con el objetivo de:
 - Ejecutar un plan de comunicación que acompañe y prepare a la organización durante el desarrollo de las actividades de gestión del cambio de la estructura.
 - Reforzar o dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cómo gestionaremos y guiaremos el cambio?
 - Dar a conocer las acciones que se llevarán adelante y el grado de soporte y acompañamiento que tendrán las personas y la organización en general para que el cambio tenga un impacto menor en el desarrollo de sus actividades.

1. Historial de Revisiones

Comunicación	Fecha	Descripción

2. Acciones de comunicación:

Instancia objetivo ▶	Concientización (inicial)	Preparación (antes)	Ejecución (durante)	Cierre (posterior)	
					▼ Aud. objetivo
1.	De: Gerente Ejecutivo A: Toda la Estructura Cc: NA				<u>Comunicar Nueva Estructura:</u> Gestionar el cambio focalizando en dos frentes concretos: la "integración de las operaciones" y la "Excelencia Operacional", a través de la generación de dos áreas específicas.
2.	De: Gerente Ejecutivo A: <u>Jefes</u> Cc:				<u>Comunicación de nueva estructura:</u> Presentación de los valores que son fundamentales para el cambio, resumen de "lo que se ve" como futuro de la organización
3.	De: Gerente Ejecutivo A: Toda la <u>Org.</u> Cc:	Mayo 2018	<u>Comunicar Visión:</u> Comunicación del propósito de la organización		

Figura 16: Imagen plan de Comunicación (Ramírez, 2020)

Etapa 4 – Implementación:

- La nueva estructura fue diseñada y comunicada por el Gerente Ejecutivo con el soporte del equipo de Recursos Humanos de la organización.

La comunicación se realizó vía correo electrónico, tal como se indica en la sección “Plan de Comunicación”, e impactó fuertemente a todos los afectados por la reestructuración, dado que en algunos casos suponía grandes cambios a nivel personal y profesional, como la relocalización o la ampliación de los equipos de trabajo y áreas geográficas de influencia. Una vez implementada la nueva estructura, se observó que el liderazgo de los nuevos equipos conformados y la integración de éstos no sería tarea fácil para los mandos medios, quienes quedaron con esta dificultosa tarea y sin un acompañamiento.

Impacto del cambio

Una vez realizada la reestructuración, se observó que los miembros de la organización se encontraban desorientados por la nueva situación, la modificación en los equipos de trabajo y en sus propios procesos, así como también en los sistemas.

Dada esta situación, se decidió analizar el desvío y tomar acciones correctivas a fin de lograr el objetivo de ejecutar el cambio de manera exitosa y con resultados positivos y en acuerdo a la estrategia de negocio.

Investigación

Desde el sector Calidad y Excelencia Operacional se analizaron las etapas del modelo de Kotter (Ver Anexo I) y se observó que:

- Respecto de la etapa 2, *Forme una poderosa coalición*: En lo que respecta a los Líderes, no se realizaron acciones comunicacionales, como ser charlas, talleres o

capacitaciones para informar las razones, el nuevo proceso, las responsabilidades de cada uno cómo líderes ni concientizar sobre el impacto del cambio y cómo gestionar sus equipos de trabajo para llevarlo adelante.

Tampoco se analizaron los distintos *stakeholders* o partes interesadas tal como las denominan las Normas ISO (Organismo Internacional de Normalización [ISO], 2015) y no se identificaron sus actitudes frente al cambio.

- Respecto de la etapa 5, *Elimine los obstáculos*: No se relevó el impacto del cambio en el personal, por lo que no se identificaron las resistencias al cambio ni se realizó una evaluación de los riesgos del cambio.
- Respecto de las etapas 6, *Asegúrese triunfos a corto plazo*; 7, *Construya sobre el cambio* y 8, *Ancló el cambio en la cultura de la empresa*: No se evaluaron en la implementación del cambio.

Como resultado de la investigación, se descubrió que estos tres últimos aspectos de la Gestión del Cambio no fueron abarcados por ninguna acción.

Acción Inmediata

Para corregir el desvío se decidió realizar una serie de Talleres de ‘Gestión del Cambio’ que abordara integralmente todos los aspectos que quedaron sin gestionar, con los siguientes contenidos:

- Presentación del Contexto de la organización
- Visión y Misión de la organización
- Objetivos de la organización
- Razones para el cambio de estructura
- Emociones frente al cambio

Como se anticipó en el apartado metodológico, se planteó una temática de “Charla de Vestuario” para generar un clima de confianza entre los participantes, para estimular a las personas a escuchar y expresarse, si así lo quisieran, así como también elaborar pensamientos tanto dentro del taller como en otros espacios.

Las dinámicas se articularon en un taller por cada nueva Área, con la participación de todos los líderes que conforman el equipo de trabajo (cada una de las Áreas engloba todas las instalaciones emplazadas en las provincias que conforma la zona de influencia de ese Área).

Los talleres incluyeron actividades de introspección y puesta en común sobre qué es el cambio, cómo gestionamos el cambio las personas, qué emociones produce el cambio y qué es la zona de confort. Se trabajaron estas situaciones tanto en escenarios laborales como personales.

Se incorporó también información sobre qué se espera de los líderes en la organización y cuáles son los principales pilares de liderazgo dentro de la organización.

Se realizó un calendario de talleres que en un plazo de 6 meses cubrió a todas las instalaciones a lo largo del país:

- 1 Taller en Comodoro Rivadavia, Chubut
- 1 Taller en Montecristo, Córdoba
- 1 Taller en San Lorenzo, Rosario
- 1 Taller en La Plata, Buenos Aires
- 1 Taller en Lujan de Cuyo, Mendoza
- 1 Taller en La Matanza, Buenos Aires

Los talleres tuvieron excelentes resultados, verificando mejoras en los equipos de trabajo, y en la predisposición al cambio. A continuación, detallamos algunos comentarios de los distintos participantes:

- “Hemos participado de otras actividades en las que se compartían estos conceptos, pero no los había entendido hasta hoy.”
- “Es muy bueno realizar dinámicas de equipo.”
- “Muchas gracias por tomarse el tiempo de venir a las instalaciones a contarnos estas cosas, no muchos se toman el tiempo de venir al sitio”
- “Estas actividades refuerzan el trabajo en equipo y la comunicación”
- “Casi nunca generamos estos espacios de reflexión”
- “Es muy bueno saber que no soy el único que pasa por lo mismo”

En los gráficos que se encuentran a continuación se detallan los resultados de los datos relevados en cada uno de los talleres:

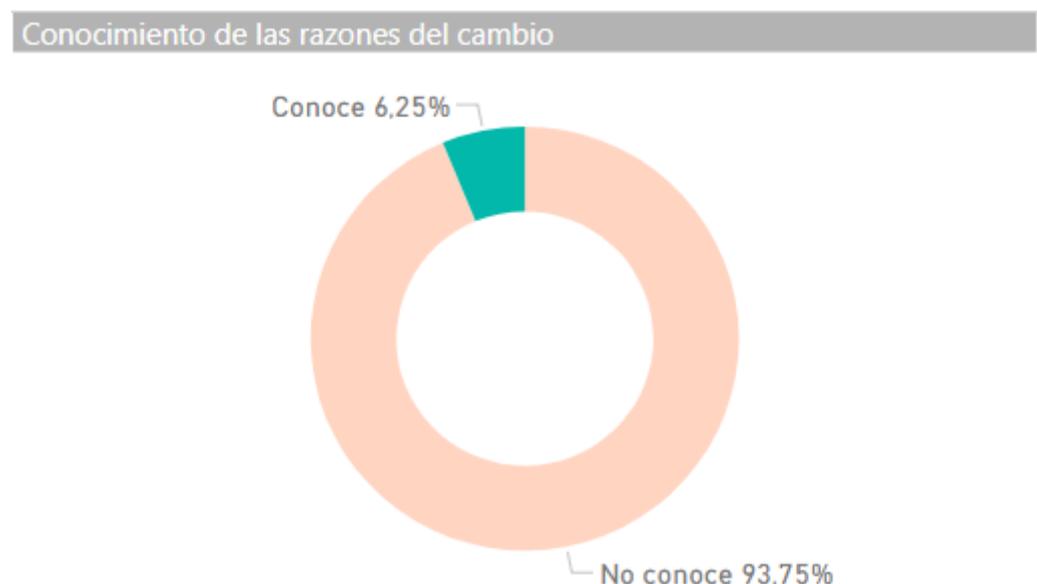


Figura 17: Resultados de los Talleres de ‘Gestión del Cambio’ – Conocimiento de las razones del cambio (Ramírez, 2020)

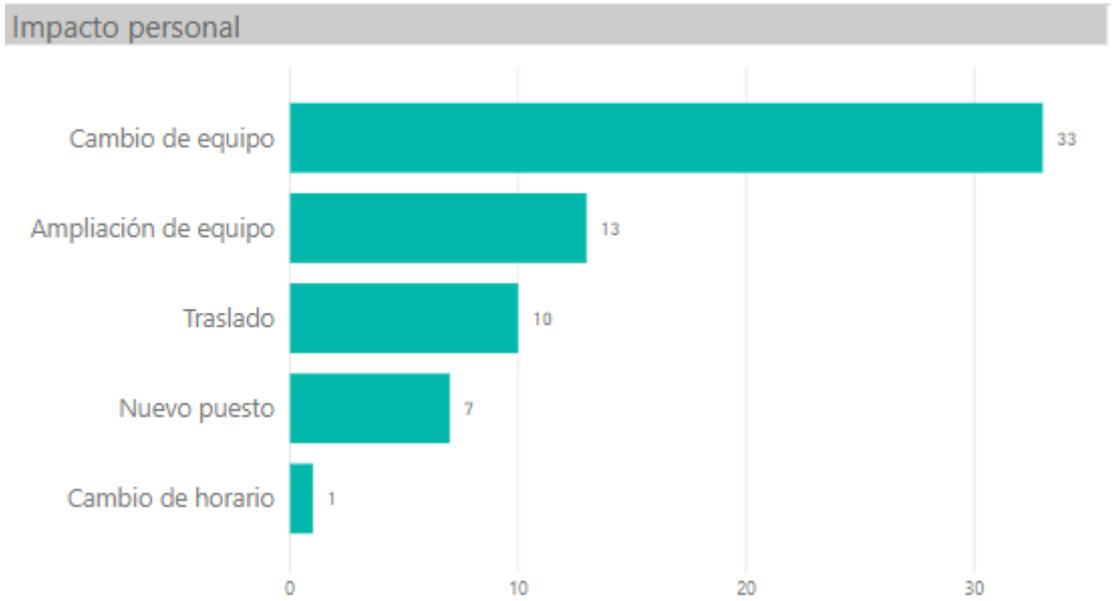


Figura 18: Resultados de los Talleres de ‘Gestión del Cambio’ – Impacto personal (Ramírez, 2020)

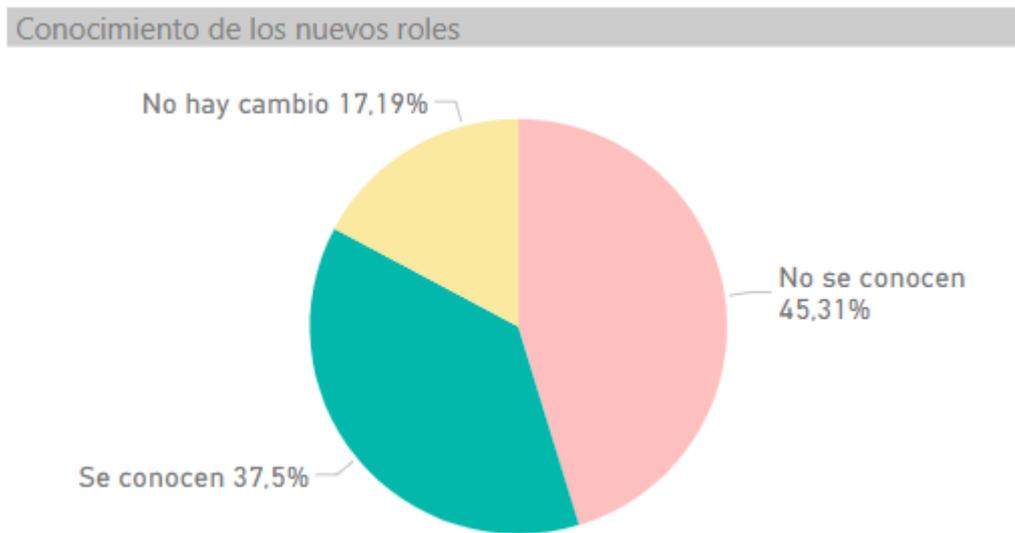


Figura 19: Resultados de los Talleres de ‘Gestión del Cambio’ – Conocimiento de los nuevos roles (Ramírez, 2020)

Percepción del cambio

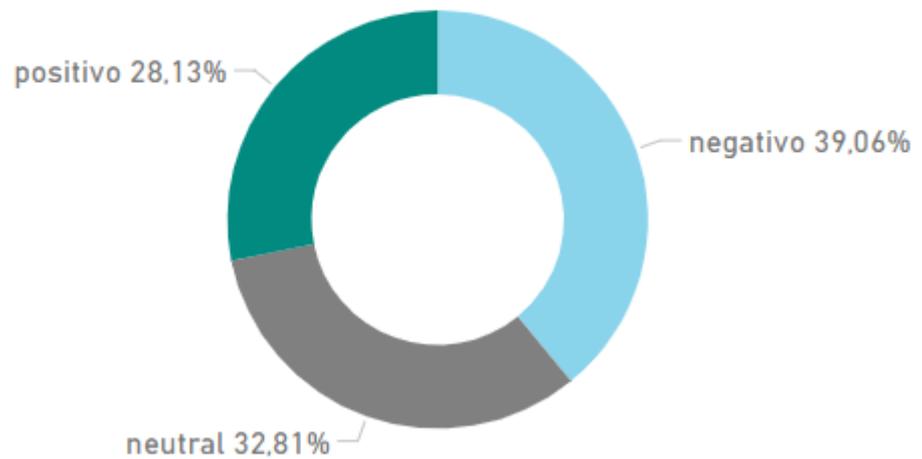


Figura 20: Resultados de los Talleres de ‘Gestión del Cambio’ – Percepción del cambio (Ramírez, 2020)

Respecto de estos resultados, se destaca que:

- Para el caso del puesto creado con el cambio de estructura “Jefe zonal” solo en uno de los casos conoce cuál será el rol y las tareas a desempeñar
- En todos los casos la nueva estructura implica un cambio percibido como impacto personal
- Sobre un total de 64 casos relevados, el 40% percibe el cambio como negativo y solo el 30% como positivo
- Sobre un total de 64 casos relevados, el 45% no conoce los nuevos roles definidos; en su mayoría, esto se verifica en el nuevo puesto definido como Ingeniero Operativo.

Si bien no se encontraba parametrizado dentro de los puntos a relevar, se identificó que la mayoría de los participantes desconocía lo que la organización esperaba de ellos como Líderes.

Acción correctiva

En función del resultado de los Talleres, se identificó la necesidad de generar acciones que trabajen sobre la causa raíz de los desvíos, a fin de disminuir los impactos negativos y eventualmente evitar su repetitividad y que las personas perciban como negativo el cambio.

Haciendo el ejercicio de los ‘5 Por qué’, para identificar la causa raíz podemos ver que:

¿Por qué las personas ven cómo negativo el cambio?:

1. Porque no están preparadas para el cambio
2. Porque genera cambios en las actividades, en las formas de proceder (salir de la zona de confort), en los equipos de trabajo y en los sistemas
3. Porque no conocen el impacto y las razones del cambio

1. ¿Por qué no están preparadas?

- Porque no cuentan con capacitación

A ¿Por qué no cuentan con capacitación?

- Porque se focaliza en la capacitación operativa (Hard y no soft) y la gestión del cambio de los activos industriales y no de las personas

- Porque no se percibe como normal

B ¿Por qué no se percibe como normal?

- Porque no se cuenta con la cultura del cambio y el mindset ágil

2. ¿Por qué genera cambios en las actividades en las formas de proceder (salir de la zona de confort), en los equipos de trabajo y en los sistemas?

- Porque se modifican los procesos y las dinámicas para adaptarse y alinearse a la estrategia de Negocio y el Contexto

3. ¿Por qué no conocen el impacto y las razones del cambio?

- Porque no cuentan con la información, no hay actividades para compartir las razones del cambio.

Para poder abarcar los aspectos identificados como causas raíces, se propone articular un programa de capacitaciones en Gestión del Cambio con ejercicios prácticos de aplicabilidad sobre cualquier tipo de proyecto que cada referente deba gestionar, ya sean microproyectos en el ámbito de influencia particular o de mayor alcance. De esta forma se logra generar conciencia de las gestiones necesarias ante un cambio e instalamos artefactos culturales concretos como herramientas de gestión que permitan hacer de esto una práctica común.

Es fundamental contar con el apoyo del Equipo de Dirección para el desarrollo de este tipo de programas apalancados en los beneficios de la propuesta que nos facilitarán la adopción de los equipos y brindará la plasticidad requerida de la organización.

Propuesta de implementación

Con base en los 8 pasos de Kotter y los principios de la metodología *ágile*, se propone la siguiente dinámica (Figura 21) de cambio como contenido del programa de capacitación a referentes:

1. Crear sentido de Pertenencia

+ Herramienta: Identificación de sponsors

2. Forme una poderosa coalición

+ Herramienta: Análisis de Stakeholders e identificación de las Necesidades y expectativas de cada uno de ellos

3. Cree una visión del cambio

+ Herramienta: Canvas tanto para el inicio del proyecto como para el seguimiento o FODA

4. Comunique la visión

+ Herramienta:

- 1) Reunión de lanzamiento
- 2) Onboarding de los participantes – por ejemplo: Actividades de generación del propósito del proyecto mediante encuestas en línea, votaciones, generación de propuestas por grupos

5. Facultar una base amplia para la acción

+ Herramienta: Análisis de Impactos y Riesgos. Ponderación de los mismos (probabilidad y consecuencia) y establecimiento de acciones de mitigación. (Se desprende del FODA inicial)

6. Generar triunfos a corto plazo

+ Herramienta: Roadmap del proyecto. En conjunto con el punto 5 identificar según plazo y factibilidad de implementación los triunfos rápidos (Corto plazo y facilidad de implementación)

7. Consolidar las ganancias y generar mas cambios

+ Herramienta: Metodología Ágil: Seguimiento e iteración constante de cada etapa anterior

8. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

+ Herramienta: Identificar artefactos culturales alineados a la visión organizacional que nos permitan fijar el cambio

Figura 21: Propuesta de implementación (Ramirez, 2020)

Para aplicar la dinámica, la visión secuencial atravesada por una visión iterativa basada en las metodologías ágiles nos permite lograr microciclos continuos de mejora aplicando las herramientas necesarias en los momentos requeridos con retroalimentación constante y bajo nivel de documentación. Es decir, realizar iteraciones periódica sobre cada herramienta implementada.

A modo de ejemplo, si bien puedo realizar un CANVAS en la Etapa 3 del proyecto, debo monitorear el mismo y realizar seguimiento y mejora en todo el proyecto. O, si realizo la identificación del riesgo en el marco de la Etapa 5, constantemente debo monitorear las acciones requeridas y la aparición de nuevos riesgos.

Gestionando cada una de las etapas con células de trabajo, todos los participantes pueden aportar a la construcción y seguimiento de cualquiera de las herramientas.

Cómo último punto para la implementación, en el caso de organizaciones con Sistemas de Gestión implementados, se sugiere formalizar la dinámica en un documento normativo como ser un proceso o procedimiento que permita mantener indicadores de implementación y seguimiento, así como revisión periódica de su aplicación ya se mediante Auditorías o Verificaciones.

Conclusiones

A continuación, se realizará una breve conclusión en función de los objetivos planteados inicialmente, a modo de cierre del presente trabajo.

Dado el contexto actual y la problemática identificada con relación a la falta de agilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios, se estudió un caso particular realizando un diagnóstico inicial y revisión de la preparación para el cambio, análisis de implementación e impactos y propuesta de mejora en función de los resultados del mencionado análisis de implementación de la organización en cuestión.

Cabe destacar que el tipo de estudio realizado presenta limitaciones metodológicas, ya que el alcance se circunscribe a una organización en particular, un caso específico y una muestra reducida. Por tal motivo, las conclusiones del presente análisis no son extensibles a otras organizaciones, no es posible asegurar que se repliquen las mismas condiciones y comportamientos de las variables estudiadas.

Se ha intentado realizar un estudio que permita responder a los interrogantes planteados al inicio del presente trabajo en función de la bibliografía estudiada y los datos de campos relevados.

En primer lugar y en relación con el diagnóstico realizado, según las etapas propuestas por Dunbar y Starbuck (2006) es posible afirmar que la organización identificó una necesidad concreta por la cual debía realizar una modificación desde las bases mismas. Para poder adecuar su operación a la estrategia organizacional, tenía que ser ajustada para mantener los niveles de rentabilidad y la estructura completa, es decir que la organización se vió ante la situación de cambiar o desaparecer como tal.

Este cambio profundo implicó tomar decisiones estructurales que impactaron directamente en los equipos de trabajo. Cabe destacar que un cambio de esta magnitud podría incluso modificar los rasgos de identidad de la propia organización y dejar de ser la que era para ser otra. Tal como plantean Selame y Selame (1988: VI) la identidad corporativa es *“la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros”*. Si bien no estamos en condiciones de afirmar si el cambio ha sido tan radical – y tampoco es objeto del presente trabajo –,

podemos decir que la organización podría haber realizado más eficientemente la gestión y la adaptación a las nuevas condiciones, mejorando algunas variables particulares.

Esto nos lleva al segundo punto, que tiene que ver con el análisis de la implementación y los impactos. En este sentido, siguiendo la teoría de Kotter (1995) sobre cómo implementar un cambio con un modelo de 8 pasos, incluido en el libro “Liderando el cambio” (“Leading Change”), publicado en 1995, se verificó que el mayor impacto fue sobre las personas, los mandos medios encargados de articular e implementar el cambio.

Se observó la falta de preparación para amortiguar el impacto de las decisiones que provienen del equipo de Dirección y deben materializarse en los niveles más operativos, quienes fueron (y serán) el fusible de la organización. Por tal motivo, se desarrollaron talleres que oficiaron de capacitación y que pusieron de manifiesto la necesidad de contar con esta competencia en determinados puestos organizacionales.

De esta forma es que, como tercer punto, se plantea la necesidad de contar con un programa de capacitación, ya no como gestión aislada de proyectos particulares sino como herramienta de trabajo de los puestos que requieren esta habilidad.

A fin de trabajar de manera integral y transversal el proceso de Gestión del Cambio, el presente trabajo propone la identificación del Dueño de Proceso que monitoree, impulse y sea responsable por su implementación. Dicho Dueño debería formar parte o depender directamente del equipo de dirección.

El primer eslabón de la cadena, la primera actividad, sería la identificación de los actores del proceso, es decir, qué puestos requieren contar con conocimientos de Gestión del Cambio, por qué y para qué. Esto permitirá dimensionar el colectivo de personas que se deberá entrenar y planificar las actividades formativas, con los contenidos teóricos-prácticos necesarios.

Así mismo, estas actividades deberán ser dinámicas, basadas en los conceptos ágiles descritos en el Marco Teórico del presente trabajo, que permitan implementar las herramientas, trabajar con entregables concretos (en lo posible, reales) en el momento de la formación, de manera tal que se pueda vivenciar y que los participantes se puedan llevar una “caja de herramientas para el cambio”. Estas herramientas deben incluir aspectos blandos para trabajar con sus equipos de trabajo o con las partes interesadas identificadas en el proyecto, y acompañamiento para su aplicación.

Como segunda derivada, ya mencionada anteriormente, cabe destacar que el rediseño de la estructura impacta en los Sistemas operativos (Tecnología). En general, las estructuras se replican en los sistemas. Por lo tanto, la sinergia en este aspecto es fundamental, ya que en muchos casos se puede contar con sistemas vinculados automáticamente con una base de datos en donde se encuentra la estructura, y otro en los cuales se deben implementar los cambios manualmente. Esto puede provocar que se ralenticen los procesos o no se puedan realizar ciertas actividades, generando que se pierda el dinamismo de los sistemas.

En suma, la presente propuesta pretende que la organización desarrolle la plasticidad necesaria para fluir con el movimiento y que el movimiento no la mueva del lugar en el que se encuentra, incorporando como artefacto cultural la gestión del cambio para sistematizar las prácticas e incorporarlas como metodología ante cualquier cambio, ya sea significativo o no significativo.

Si las personas hubieran contado con este artefacto incorporado conceptualmente, entonces hubiera sido más fácil la implementación de los cambios.

Tal como se observa en el presente trabajo, no en todos los casos se pone el foco en las personas desde la mirada propuesta por la Doctora Kubler Ross (1969) a la hora de pensar y gestionar los cambios; fundamentalmente, cuando dichos cambios deben ser implementados desde la misma organización y son gestionados por áreas externas a la

afectada, las cuales no cuentan con el personal ni con el conocimiento operativo para interpretar dicho impacto.

En líneas generales, se cuenta con muchas herramientas y material desarrollado en relación a la Gestión del Cambio con base en el logro de los objetivos “duros”, es decir gestión de impactos en los sistemas, en los procesos, pero no con foco en las personas.

Muchas veces los equipos de gestión del cambio se encuentran dentro de equipos de proyectos puntuales. Pareciera ser que brindan un servicio particular en casos específicos, como por ejemplo Proyectos de Sistemas. También es posible encontrar sectores de Gestión del cambio dentro de áreas particulares, que en algunos casos se justifican, dada la criticidad de ciertos cambios o modificaciones –por ejemplo, grandes ingenierías. Pero en pocos casos se encuentran las herramientas disponibles y distribuidas o democratizadas en todas las organizaciones.

Es de relevancia para el área de la Psicología Organizacional reflexionar sobre la Gestión del cambio y su impacto en la organización en un contexto VICA, a fin de generar el espacio para que cada organización se plantee en función de su estrategia, su propósito y la evaluación de los riesgos y oportunidades del contexto.

Tal como plantean las Normas ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización, 2015), si es necesario que la Gestión del Cambio se disponibilice como un conocimiento para el uso colectivo incorporándolo como parte de la cultura, que sea *metier* de un sector particular de la organización, que se entrene a las personas en algunos aspectos de interés o que se incorpore como parte del perfil de puestos particulares, estableciendo las competencias necesarias y niveles requeridos, teniendo en cuenta en todos los casos la implementación de manera ágil y con fuerte foco en el impacto en las personas.

Referencias bibliográficas

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). *Teoría sobre cultura organizacional*. Colombia, Bogotá: Legis Editores.
- Bauman, Z. (2002). *Modernidad líquida*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Baztán, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Behrens, P. (s.f.). *Definición de "agile"*. En Jajamovich, M. (2017). *Organizaciones Ágiles*. Universidad Di Tella. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/MelinaJajamovich/organizaciones-giles>
- Callejo, J. (2001). *El grupo de discusión: Introducción a una práctica de investigación*. Barcelona, España: Ariel.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Boston, MA, United States: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Cebey, M. C. & Montoya Arteaga, G. (2014). La cultura como metáfora de un tipo de organización en decadencia. *VI Congreso Marplatense de Psicología - "La psicología como promotora de derechos. Hacia la interdisciplinariedad de las Prácticas en los escenarios actuales"*, pp. 1193-1197. Mar del Plata, 4, 5 y 6 de diciembre de 2014. ISBN 978-987-544-617-5.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Denning, S. (2016). *¿Qué es ágil?*. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/08/13/what-is-agile/?sh=5738b21726e3>

- Dowling, G. (1994). *Corporate reputations: strategies for developing the corporate Brand*. London, United Kingdom: Kogan Page.
- Dunbar, R.L.M. & Starbuck, W.H (2006). Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them. *Organization Science* 17(2), 171-178.
- Galeano, M. (2004). *Estrategia de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. Colombia: La Carreta.
- Grosso, F. & Mansilla, J. (2006). *Claves para el Desarrollo Empresarial*. Buenos Aires: UAI.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *La revisión fundamental y el rediseño radical*. Buenos Aires, Argentina: Norma.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Bapista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kent, B., Beedle, M, Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunnigham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Manifiesto Ágil*. Recuperado de: <http://agilemanifesto.org/>
- Kotter, J. P. (1995). *El líder del cambio*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Kourilsky, A. (2005). *Coaching, Cambio en las organizaciones*. Madrid, España: Pirámide.
- Kubler-Ross, E. (1969). *On death and Dying*. New York, United States: Macmillan.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). El antecedente básico: La cultura de la empresa, *en Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica* (pp.27-40). Madrid, España: ESIC.

- Mintzberg, H. (1990). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel Economía.
- Ocampo, D. (2019). *Que es un mundo VICA: Cómo adaptarnos para sobrevivir y salir fortalecidos*. EL cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/clase/trendy/Que-es-un-mundo-V.I.C.A-como-adaptarnos-para-sobrevivir-y-salir-fortalecidos-20191010-0003.html>
- Organización Internacional de Normalización [ISO] (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad* (Norma ISO 9001:2015). <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Asociación Americana de Psicología [APA] (2019). *Normas APA VI edición*. <https://normasapa.in/>
- Selame, E. & Selame, J (1988). *The company image: building your identity and influence in the Marketplace*. New York, United States: John Wiley & Sons.
- Schein, H. E. (1989). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Schlemenson, A. (1993). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Vicente, M.A., Ardison, M., Ayala, J.C.; Doval, M.I., Franco, J.A., Gatto, A., Larocca, H.A., Mazza, R.C., Mendoca, A.H., Nesprías, J.M., Parisí, A.M., Piotti López, H. & Shulman, D. (2005). *Fundamentos de Administración de Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: FEDYE.
- Womack, P. J & Jones, D. T. (1990). *La máquina que cambió el mundo*. Barcelona, España: Profit Editorial.

Anexo I: Modelo aplicado

Utilizando el Modelo de 8 pasos (Kotter, 1995), se describen las acciones planificadas en cada uno de los pasos (Ver Figura 22).

Paso	Que hacer	Estado
1. Cree sentido de pertenencia	Para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directores y gerentes de la compañía deben "comprar" el cambio.	Cambio originado en la alta dirección.
2. Forme una poderosa coalición	Identificar los verdaderos líderes de su organización. Lograr compromiso emocional Trabaje en equipo en la construcción del cambio Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa	Se identifica a los Gerentes y Jefes como agentes de cambio.
3. Crear una visión para el cambio	Determine los valores que son fundamentales para el cambio. Elabore un breve resumen que capture "lo que ve" como futuro de la organización. Cree una estrategia para ejecutar esa visión. Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos. Practique su "declaración de la visión" a menudo.	Para apalancar el cambio, se elabora la nueva Visión y Misión de la organización. La misma fue comunicada en la Jornada anual del Sector. Se planifica comunicación desde RRHH a toda la organización para informar el cambio de estructura como estrategia de ejecución de la Misión y Visión. Se incorpora Misión y Visión en los manuales y procedimientos.
4. Comunique la visión	Hable a menudo de su visión de cambio Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Ate todo a la visión Predique con el ejemplo	Idem punto anterior.
5. Elimine los obstáculos	Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio. Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión. Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)	Monitoreo de RRHH.

Paso	Que hacer	Estado
6. Asegúrese triunfos a corto plazo	<p>Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio</p> <p>No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.</p> <p>Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.</p> <p>Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.</p>	Monitoreo de RRHH.
7. Construya sobre el cambio	<p>Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar</p> <p>Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado</p> <p>Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua</p> <p>Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio</p>	Monitoreo de RRHH.
8. Ancle el cambio en la cultura de la empresa	<p>Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.</p> <p>Incluye los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva</p> <p>Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal – nuevos y viejos – se acuerden de sus contribuciones.</p> <p>Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.</p>	No planificado.

Figura 22: Planificación según 8 Pasos de Kotter (Ramirez, 2020)