



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

**ROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN
LA FUSIÓN E INTEGRACIÓN DE
ORGANIZACIONES CON FOCO EN LA
INDUSTRIA DE OIL & GAS**

2022

ALUMNO: Ignacio Acosta

TUTOR: Andrea Mosteirín

DEDICATORIA - AGRADECIMIENTOS

El primer agradecimiento es para mi compañera de vida, Lourdes, y mi familia, quienes siempre me acompañan en todas mis decisiones y nuevos desafíos que me planteo. A lo largo del MBA, ellos se vieron afectados por el tiempo que tuvo dedicarle a la cursada y a los exámenes, pero nunca dejaron de apoyarme y motivarme en seguir adelante.

En segundo lugar, a la organización a la cual pertenezco, que me inspiraron en avanzar con esta maestría y me acompañaron financiera y humanamente para lograrlo.

Finalmente quisiera agradecerle a todo el cuerpo docente y no docente de Di Tella, a Andrea que me asistió en toda la etapa final de tesis, y a mis compañeros por la gran experiencia que vivimos en la Universidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis fue poner de manifiesto la importancia de los sectores de Recursos Humanos para el éxito del proceso de integración o fusión de dos o más compañías. Para ello fue necesario revisar los cambios en el mindset de las organizaciones entre el siglo XX y el siglo XXI, y las últimas tendencias y modelos para lograr una buena gestión del cambio.

El propósito de este trabajo fue presentar un racconto de los distintos autores que desarrollan la temática de las transformaciones culturales, que rol cumple el liderazgo en estas transformaciones, la resistencia al cambio que va a presentarse y como colaborar en la superación de ese obstáculo, y las distintas etapas que se consideran de importancia para que las organizaciones puedan lograr su meta final.

Al concluir la lectura se tendrá una visión más clara de lo fundamental de planificar puntillosamente los pasos a desarrollar para que el proceso de unificación y cambio cultural que se genera ante los cambios en las reingenierías de las organizaciones llegue a buen puerto, con el fin último de que, según el contexto y situación, se pueda identificar que metodología o combinación de pasos aplica mejor según el tipo de organización, y por sobre todo, cuáles son los resultados que se pueden obtener.

PALABRAS CLAVE

Transformación cultural, gestión del cambio, procesos de integración o fusión de compañías, resistencia al cambio y liderazgo.

INTRODUCCIÓN / PREFACIO

Históricamente el mundo se caracterizó por cambios constantes y a menudo traumáticos, procesos de evolución y la generación de la necesidad en las personas de adaptarnos constantemente a este contexto.

La tendencia en los últimos años no se ha modificado, un ejemplo claro de esto es la llegada del COVID 19, con un fuerte efecto sobre las organizaciones, obligándolas a adaptarse a esta nueva realidad para poder sobrevivir. Este frenesí de transformación ya era vaticinado por Kotter a finales del siglo pasado.

Según cualquier baremo objetivo, la cantidad de cambios importantes, y a menudo traumáticos, que sufren las organizaciones ha aumentado de forma espectacular a lo largo de las dos últimas décadas. Pese a que algunos predicen la pronta desaparición de tan abundante cantidad reingenierías de procesos, nuevas estrategias, fusiones, reducciones de plantilla, iniciativas de calidad y proyectos de renovación de la cultura empresarial, yo lo veo altamente improbable. Están en juego fuerzas macroeconómicas muy potentes, fuerzas que podrían hacerse aún más vigorosas a lo largo de las próximas décadas. Como resultado de ello, cada vez habrá más organizaciones obligadas a reducir sus costes, mejorar la calidad sus productos y servicios, a detectar nuevas oportunidades de crecimiento y a aumentar su productividad (Kotter, 1996, pág. 15)

En base a lo anteriormente descrito, es que los procesos de gestión del cambio toman verdadera relevancia, y también las áreas de Recursos Humanos como principales patrocinadores, buscando acompañar a las empresas a adecuarse a las nuevas condiciones cambiantes, mejorar la competitividad y velar por lograr un futuro promisorio, reduciendo las chances de fracaso.

En este punto es que surge este trabajo, buscando dar respuesta a la necesidad de contar con una guía de pasos para llevar adelante una gestión del cambio eficiente. La

pregunta principal que se buscó responder es: ¿Cuáles son los pasos fundamentales que el área de RRHH no puede omitir para minimizar los impactos negativos en la integración de dos compañías?

Las preguntas secundarias que se respondieron son:

- ¿Es necesario iniciar con un diagnóstico preciso de ambas culturas?
- ¿Qué papel cumple lograr la creación de una coalición rectora que marque el rumbo?
- ¿Qué importancia tiene la definición de una nueva visión compartida y que características debería tener?
- ¿Cuál es el aporte de un nuevo modelo de valores y competencias para los colaboradores?
- ¿Qué papel juega la comunicación en todo el proceso?

El objetivo de esta tesis fue analizar el rol de RH en la integración de dos compañías, poniendo foco en la industria de Energía / Petróleo Argentina, tomando como caso de análisis la fusión entre Petro Energy y Refino Energy concebida durante el 2018 (se utilizan nombres ficticios para ambas compañías). A nivel más específico, se buscó detallar la transformación de las organizaciones del siglo 20 versus las actuales, con foco en las nuevas demandas que éstas exigen, describir todas las etapas que un proceso de gestión del cambio no debe obviar para lograr un resultado lo más cercano al éxito posible, y el rol de liderazgo en estas transformaciones.

Justificación y delimitación

La presente investigación fue descriptiva. Se plantea la temática del proceso de gestión del cambio como eje de investigación, contrastando la teoría con entrevistas a miembros de dos organizaciones del mercado petrolero argentino que vivenciaron una integración.

Profundizando en el punto de vista académico, se tuvieron como referencia bibliográfica principal dos libros, *Beyond Performance* de Keller y Price, y *Leading Change* de Kotter, estructurando los capítulos del marco teórico iniciando con una presentación del cambio en las instituciones, el rol de los líderes en los cambios culturales, la resistencia que suele presentarse, y un detalle de cada etapa que debe recorrerse. En el marco empírico se contrastó lo desarrollado en el marco teórico con un ejemplo concreto de unificación de dos organizaciones del rubro energético, buscando, a partir del testimonio de los protagonistas, que similitud hay entre lo conceptual y la realidad.

ÍNDICE / TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN / PREFACIO	5
ÍNDICE / TABLA DE CONTENIDO.....	8
LISTA DE TABLAS.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
MARCO TEORICO.....	11
CAPITULO 1 – La evolución de las organizaciones	11
SUBSECCIÓN 1.1 – Organizaciones del siglo XX	12
SUBSECCIÓN 1.2 – Organizaciones del siglo XXI	14
CAPITULO 2 – Liderazgo y resistencia	19
SUBSECCIÓN 2.1 – Líderes del cambio.....	19
SUBSECCIÓN 2.2 – Resistencia al cambio.....	24
CAPITULO 3 – Fases de un proceso de cambio	28
SUBSECCIÓN 3.1 – Diagnóstico	29
SUBSECCIÓN 3.2 – Creación de una coalición rectora	31
SUBSECCIÓN 3.3 – Desarrollar una visión y una estrategia	35
SUBSECCIÓN 3.4 – Desarrollar una plataforma de competencias.....	41
SUBSECCIÓN 3.5 – Comunicar la nueva plataforma cultural	43
SUBSECCIÓN 3.6 – Generar un contexto de cambio adecuado	46
SUBSECCIÓN 3.7 – Generar éxitos a corto plazo.....	50
SUBSECCIÓN 3.8 – Anclar la nueva propuesta integral en la cultura empresarial	54
INVESTIGACION EMPIRICA-DOCUMENTAL	57
CAPITULO 4 – Contexto empresarial.....	57
SUBSECCIÓN 4.1 – Presentación empresas	57
SUBSECCIÓN 4.2 – Perfiles entrevistados	58
SUBSECCIÓN 4.3 – Análisis de campo	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
CAPITULO 5 – Comentarios finales.....	76
LISTA DE REFERENCIAS.....	80
APENDICES	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - De elaboración propia	61
Tabla 2 - De elaboración propia	61
Tabla 3 - De elaboración propia	68
Tabla 4 - De elaboración propia	68
Tabla 5 - De elaboración propia	69
Tabla 6 - De elaboración propia	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparación entre la organización del siglo XX y XXI. Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)	11
Figura 2 - Materia Comportamiento Organizacional MBA Torcuato Di Tella – Tomada de (Bachrach, 2020)	19
Figura 3 - Materia Comportamiento Organizacional MBA Torcuato Di Tella – Tomada de (Bachrach, 2020)	20
Figura 4 - Teoría de Lewin del campo de fuerza del cambio – Tomada de (Organizational theory, Jones, 1995).....	27
Figura 5 - Pasos de la investigación de acciones – Tomada de (Organizational theory, Jones, 1995)	31
Figura 6 - La toma de decisiones en el entorno empresarial actual – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)	32
Figura 7 - Perfiles de cuatro coaliciones rectoras distintas – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)	34
Figura 8 - Construir una coalición capaz de convertir el cambio en una realidad - Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996).....	35
Figura 9 - La relación entre visión, estrategia, planes y presupuestos - Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)	37
Figura 10 - Características de una visión efectiva – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)	38
Figura 11 - Un fracaso de comunicación: de qué modo una visión del cambio acaba perdiéndose en la confusión – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)	44
Figura 12 - Relacionar la conducta con recompensas y consecuencias – Tomada de (Beyond Performance, Keller & Price, 2011).....	48
Figura 13 - La influencia de los éxitos a corto plazo sobre la transformación del negocio – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996).....	51
Figura 14 - El papel de los éxitos a corto plazo – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)	52
Figura 15 - La relación entre liderazgo, dirección, resultados a corto plazo y el éxito de la transformación - Fuente (Leading Change, Kotter, 1996).....	53
Figura 16 - Componentes de la cultura empresarial: algunos ejemplos – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)	54
Figura 17 - ¿Qué hicimos hasta ahora? - Tomada de (Presentación Plataforma Cultural, 2020).....	60
Figura 18 - Encuesta de Cultura 2018 – Tomada de (Mail convocatoria a la encuesta de cultura, 2018)	64
Figura 19 - ¿Cómo nos integramos?: Plataforma Cultural – Tomada de (Presentación Plataforma Cultural, 2020).....	66
Figura 20 - ¿Cómo lo compartimos?: Talleres Presenciales – Tomada de (Presentación Plataforma Cultural, 2020).....	67
Figura 21 - Equipo Top Management – Tomada de (Presentación Plataforma Cultural, 2020).....	71
Figura 22 - Evaluación de Performance – Tomada de (Herramienta Success Factors - 2021)	73
Figura 23 - Oferta capacitaciones soft – Tomada de (Curricula capacitaciones 2020).....	73

MARCO TEORICO

CAPITULO 1 – La evolución de las organizaciones

Para entender el contexto actual de cambio constante que están viviendo las organizaciones, y las modificaciones transcendentales que se están generando en su interior, es necesario hacer un recorrido histórico del antes y el después. Para ello es interesante hacer foco en la figura 1 que muestra su evolución, entre el siglo XX y el siglo XXI:

Figura 1 - Comparación entre la organización del siglo XX y XXI. Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)

Siglo xx	Siglo xxi
ESTRUCTURA	ESTRUCTURA
Burocrática	No burocrática, con menos reglas y empleados
Múltiples niveles	Limitada a pocos niveles
Organizada con la expectativa de que los altos directivos dirigirán	Organizada con la expectativa de que la directiva liderará y los empleados de niveles inferiores dirigirán
Caracterizada por políticas y procedimientos que generan abundantes y complicadas interdependencias internas	Caracterizada por políticas y procedimientos que generan las interdependencias internas mínimas necesarias para servir al cliente
SISTEMAS	SISTEMAS
Dependientes de unos pocos sistemas de información sobre el rendimiento	Dependientes de muchos sistemas de información que proporcionan sobre todo datos sobre el cliente
Distribuyen los datos de rendimiento sólo entre los ejecutivos	Distribuyen ampliamente los datos de rendimiento
Ofrecen formación directiva y sistemas de apoyo sólo a los directivos	Ofrecen formación directiva y sistemas de apoyo a muchos empleados
CULTURA	CULTURA
Orientada internamente	Orientada externamente
Centralizada	Capacita a los empleados
Toma de decisiones lenta	Toma de decisiones rápida
Política	Abierta y sincera
Contraria al riesgo	Más tolerante al riesgo

En este cuadro, Kotter realiza un resumen comparativo de grandes agrupadores de características entre un siglo y el otro, haciendo foco en una serie de elementos que

demuestran el proceso de transformación que se está viviendo, los cuales van a ser desarrollados a continuación.

SUBSECCIÓN 1.1 – Organizaciones del siglo XX

Las organizaciones típicas del siglo pasado no han logrado sobrevivir en un ritmo de cambio voraz como el actual. Sus estructuras, sus sistemas, sus prácticas y su cultura han funcionado como elementos de bloqueo para ayudar a que la transformación avance, tal como lo señala Kotter “Si la volubilidad ambiental sigue aumentando, tal y como predicen muchos hoy en día, la organización estándar del siglo XX acabará convertida en un dinosaurio” (Kotter, 1996, pág. 223)

- **Sentido de urgencia:**

El modelo anterior donde se presentaban con mayor preponderancia periodos de calma y complacencia, con breves cuotas de dinamismo, dejó de funcionar. Los sistemas de información quedaron rápidamente obsoletos, la tradición de distribuir mensual o trimestralmente los datos de la contabilidad financiera a un pequeño número de personas, con cierta jerarquía o con un supuesto buen manejo de la confidencialidad, tiende a convertirse en una cosa del pasado. Existe una necesidad constante de disponer datos sobre clientes, competencia, empleados, proveedores, accionistas, desarrollos tecnológicos y resultados financieros. Estos sistemas no pueden estar diseñados para hacer quedar bien a la organización o a alguna de sus unidades, era común la recepción de pocos datos, de parte de un empleado, sobre su rendimiento, sobre el rendimiento de su grupo o unidad, o sobre el rendimiento de su empresa. A nivel cultural, existían y existen normas implícitas vinculadas con la cortesía política, excesiva diplomacia y con destruir al chivo expiatorio portador de malas noticias, este volumen de dialogo con un nivel de baja sinceridad debería tender a desaparecer.

- **Trabajo en equipo:**

En el siglo XX, con un mundo de avance lento a moderado, las organizaciones necesitaban directivos con capacidad de ejecución y el trabajo en equipo no ocupaba un lugar preponderante para el éxito.

- **Personas con capacidad de crear y comunicar la visión:**

Durante el siglo pasado, el desarrollo de profesionales se centró en la gestión directiva: planificación, elaboración de presupuestos, organización, solución de problemas. Para organizaciones con altos niveles de control, burocráticas, se daba una destrucción del liderazgo porque no permitían que sus empleados florezcan. Las jóvenes con potencial tienen pocos buenos modelos de sobrepasar los límites, desafiar el estatus quo de las cosas o correr riesgos. Este tipo de instituciones bloquean el ingreso de personas con capacidad de liderazgo o les enseñan únicamente a dirigir burocráticamente.

- **Ausencia de interdependencias innecesarias**

En la era anterior, era común encontrar compañías con interconexiones internas sin justificación entre personas y grupos, sobre todo en instituciones con casas matrices en otros países, poniendo trabas a la gestión de los cambios.

La subsidiaria alemana no puede hacer nada sin consultar con la sede central. El departamento financiero de la oficina central envía semanalmente cuarenta kilos de informes a las fábricas, donde ignoran tanto papeleo. Debido a un problema acontecido en 1965, se creó una rutina según la cual los ingenieros realizaban unas presentaciones al personal de marketing y fabricación, reuniones que siguen celebrándose hoy en día pese a que la tecnología de la información puede comunicar esa misma información más fácil y rápidamente (Kotter, 1996, pág. 234).

En algunas empresas, esta interdependencia sin sentido es agobiante y genera complicaciones en la implementación de cualquier tipo de cambio. Suele suceder que aunque estas situaciones pueden parecer una tontería desde afuera, internamente son aceptadas, tal vez con quejas, pero muy difíciles de alterar.

Estas conexiones generan vínculos de poder a ciertas personas a las cuales les cuesta mucho abandonar esas posiciones jerárquicas, transformándose en sólidas costumbres bloqueadoras de cualquier tipo de iniciativa de mejora sobre el statu quo impuesto. Cuando no existe una visión de futuro y una estrategia que guíe los pasos de la organización, puede ser difícil diferenciar un vínculo relevante a un artefacto histórico.

SUBSECCIÓN 1.2 – Organizaciones del siglo XXI

Es poco probable que el ritmo de cambio del mundo de las empresas vaya a disminuir en un futuro cercano. Por el contrario, la competencia que existe en todos los sectores tenderá a acelerarse. La globalización de la economía y las nuevas tendencias tecnológicas y sociales dejan expuestas a las organizaciones a riesgos y grandes oportunidades.

- **Sentido de urgencia:**

Una de las claves del éxito es un nivel de complacencia bajo para llevar adelante un cambio importante. Si el ritmo de variabilidad de las dinámicas del mercado en el siglo XXI continua con este ritmo constante es necesario un sentido de urgencia en los niveles entre medio y alto, sin necesidad de la aparición de pánico, ansiedad o miedo, pero si con ausencia de un estado complacencia, donde los colaboradores de una organización estén informados de los problemas y oportunidades, en estado de alerta continua, en el que la norma es el hacerlo ya.

Para lograr esto, los sistemas de información sobre el rendimiento están evolucionando, mutando a información frecuente, asegurando su llegada a todo aquel que lo necesite para su gestión diaria, diseñados sin ocultar información o con “maquillaje”, para lograr un diagnóstico real y concreto de la realidad y poder actuar en consecuencia. Se genera la transición de una cultura de cortesía política, a otra que combina datos fehacientes, comunicación a todos los niveles y feedback honesto sin tapujos, valorando las discusiones sinceras. Frecuentemente, esta transición nace a partir de un individuo poderoso, que predica con el ejemplo, motivando y contagiando a un grupo mayor de

personas y generándoles algún tipo de beneficio, y luego todo va extendiéndose de manera generalizada.

En resumen, combinando la obtención de datos válidos de diversas fuentes, más su comunicación sin tapujos a toda la organización y la voluntad de responder al feedback de manera sincera, es el camino ideal para lograr reducir la complacencia. Lo anterior, más un nivel de urgencia alto, ayudará a que el cambio avance con mayor facilidad y velocidad.

- **Trabajo en equipo:**

En el siglo XXI, con un mundo de cambios vertiginosos, el trabajo en equipo toma otra preponderancia para el logro de resultados. Los ejecutivos por más talento que posean, de manera individual les es difícil (por no decir imposible) embeberse de los cambios en los clientes, información, tecnología, competencia, comunicar las decisiones trascendentales a cientos de empleados, difícilmente posean el carisma o las habilidades necesarios para ejercer influencia y generar compromiso a todo nivel. Kotter vislumbra en un futuro cercano, procesos de sucesión no orientados a sustituciones de uno por otro, sino a la elección de un núcleo de trabajo, definiendo los elementos básicos que es necesario que ese equipo tenga para el logro de los objetivos buscados, dejando al director en una posición mucho más fuerte para crear una coalición unida en la persecución del cambio, logrando que la creación de un equipo se de en periodos de tiempo más cortos. También una tendencia a la desaparición de las promociones de colaboradores egocéntricos e individualistas, por más inteligencia o formación que tengan, que en el siglo XX ya generaban problemas, pero un mundo girando a toda velocidad, las consecuencias de sus acciones pueden ser aún mayores.

- **Personas con capacidad de crear y comunicar la visión:**

Con el comienzo de un nuevo siglo, se dio un cambio de paradigma y se empezó a pensar seriamente en el desarrollo de líderes, con habilidades para crear y comunicar estrategias y visiones, entendiendo que los elementos fundamentales de una transformación exitosa (visión, comunicación, capacitación de empleados), no se desarrollaran con la rapidez necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas sin una

cantidad suficiente de buenos jefes. Este desarrollo del potencial de liderazgo no se da de la noche a la mañana, con un curso o una carrera universitaria, sino que se da (o no) en el propio puesto de trabajo, lugar donde transcurren largas horas semanales, tal como lo describe Kotter.

Si el tiempo que pasamos en el trabajo fomenta y ayuda el desarrollo de las habilidades de liderazgo, acabaremos percatándonos de todo el potencial que tenemos. Por otro lado, si el tiempo que pasamos en el trabajo desarrolla poco o nada esas habilidades, es muy probable que nunca llegemos a desarrollar nuestro potencial (Kotter, 1996, pág. 229).

Las organizaciones actuales tienen que transformarse en incubadoras de liderazgo, desperdiciar el talento es cada vez más costoso, y para desarrollar ese liderazgo se requieren estructuras más planas y horizontales y culturas menos controladoras y más tendientes a asumir el riesgo. Es necesario crear una cultura organizacional que incite a las personas a liderar, aunque al principio lo haga a pequeña escala, obteniendo una ganancia doble: Ayudar a la organización a adaptarse a este río sinuoso de cambio, y a fomentar el crecimiento personal individual de los colaboradores.

- **Capacitación generalizada**

Para afrontar esta realidad cambiante que se describe, si los colaboradores no están debidamente capacitados, la información permanecerá sin ser utilizada en las mentes de los trabajadores y la energía para avanzar con los cambios permanecerá en el inconsciente. Para lograr esta capacitación eficaz, se necesitan varios atributos organizacionales como son las jerarquías planas, la disminución de la burocracia y una disposición a asumir riesgos. Además, la capacitación constante funciona mejor en empresas donde sus directivos se centran en su liderazgo y delegan la mayoría de las responsabilidades directivas a los niveles inferiores, tal como lo refuerza Kotter en su libro.

Incluso hoy, las mejores empresas que conozco y que operan en sectores altamente competitivos tienen, por una parte, ejecutivos que dedican la mayor parte de su tiempo a liderar y no a dirigir y, por otra, a empleados capacitados con la autoridad suficiente para poder dirigir sus grupos de trabajo. Me cuesta concebir que la tendencia hacia esa

dirección no siga adelante en las próximas décadas pese a la resistencia tanto de directivos como de trabajadores anclados en el viejo modelo (Kotter, 1996, pág. 231).

En empresas actuales ya funciona este alto nivel de capacitación, por ejemplo, en la industria de alta tecnología y empresas de servicios profesionales, donde se pueden encontrar jerarquías planas, poca burocracia, propensión a correr riesgos, fuerzas laborales que se autogestionan y personal jerárquico concentrado en liderar proyectos para el cliente y desarrollos tecnológicos o servicios para el cliente.

- **Ausencia de interdependencias innecesarias**

En un siglo XXI vertiginoso, las organizaciones se ven obligadas a coordinar sus subdivisiones de forma rápida y barata, donde cada vez se aceptan menos las interdependencias residuo de una era anterior que no aportan valor alguno. Modelos típicos que se visualizan actualmente tienen menos cantidad de telarañas estructurales y procedimientos, generando superficies más rápidas y resbaladizas. Se genera una reevaluación constante de los vínculos de modo regular, eliminando aquellos que ya no se consideran relevantes.

- **Una cultura empresarial adaptable**

Durante este capítulo se visualizó que en el siglo XX existían ciertas normas de los grupos y valores compartidos que podrían representar barreras para el cambio. Esto no tiene porque ser así, la cultura empresarial puede ser funcionar como un facilitador de la adaptación si se pasa a valorar el buen rendimiento hacia la comunidad de usuarios de la organización, si se apoya el liderazgo sincero y la dirección competente, si se fomenta el trabajo en equipo en el top management y se exige que los niveles jerárquicos, la burocracia y las interdependencias se ubiquen en un nivel mínimo.

Las empresas que logran este gran cambio cultural se transforman en máquinas competitivas. Producen productos de excelencia y servicios cada vez más rápidos y mejores. Pasan de largo a las burocracias infladas. E incluso, en algunos casos, teniendo menos

recursos, patentes o menos cuota de mercado, compiten en igualdad de condiciones y logran la expansión deseada.

Recuerde que, en este tipo de empresa, el cambio no es para nada un medio para satisfacer el ego de algunos, ni una reacción automática a hechos pasados. En este tipo de empresa, los cambios tienen como objetivo crear productos o servicios cada vez mejores y que satisfagan necesidades humanas reales a costes cada vez más bajos. Vivir y triunfar en ese entorno puede ser divertido, por la sensación que produce de estar haciendo algo que merece la pena. El ritmo del cambio requiere acostumbrarse a ello, sobre todo cuando se ha pasado la mayor parte de la vida laboral en burocracias anticuadas. Pero después de un periodo de adaptación, la gente se siente a gusto con el dinamismo del entorno. Es un desafío. Nunca resulta aburrido. Triunfar es divertido. Y, para la mayoría, realizar una contribución de verdad resulta gratificante para el alma (Kotter, 1996, pág.

236).

Durante este capítulo se recorrió la transición que está vivenciando entre las organizaciones del siglo pasado y el actual, entendiendo las nuevas características culturales necesarias para que las organizaciones continúen sobreviviendo, y puedan surfear procesos de cambio como lo que se describen en el presente trabajo.

CAPITULO 2 – Liderazgo y resistencia

Como siguiente paso, luego de introducir el proceso de transición que están llevando adelante las organizaciones para adaptarse y sobrevivir en el universo actual, es interesante focalizar en una de las claves de éxito, el liderazgo en la gestión de estas transformaciones, y por el lado opuesto, la resistencia que siempre se presenta y hay que vencer para el éxito de toda transición, de un estado actual a un estado deseado futuro.

SUBSECCIÓN 2.1 – Líderes del cambio

Como punto de partida, estos procesos de cambio tienen una alta probabilidad de fracaso basándose en lo que indica el estudio de McKinsey sobre 3199 ejecutivos de distintas industrias del mundo que se observa en la figura 2:

Figura 2 - Materia Comportamiento Organizacional MBA Torcuato Di Tella – *Tomada de* (Bachrach, 2020)



Siendo la gestión e involucramiento de los líderes uno de los factores fundamentales para determinar el éxito o fracaso de la travesía, tal cual indica la siguiente figura 3 de Estanislao Bachrach:

Figura 3 - *Materia Comportamiento Organizacional MBA Torcuato Di Tella – Tomada de (Bachrach, 2020)*



La calidad, claridad y frecuencia de cómo los líderes comunican a sus equipos la historia de esta transición es sumamente importante, siendo clave que no den por hecho que el receptor del mensaje entenderá rápidamente todas las implicancias que este cambio comprende, error que inconscientemente suele suceder cuando uno ya conoce el relato profundamente y lo repitió en varias oportunidades. Esta es una breve introducción del eje de comunicación asociado al rol del jefe, que va a ser profundizado en la descripción de las etapas en la gestión del cambio en los siguientes capítulos del marco teórico.

Para seguir enfatizando en la importancia de este rol, es fundamental contar con el compromiso global comenzando por la persona que ocupa la jerarquía más alta en la organización, el CEO. Scott Keller y Colin Price, en su libro *Beyond Performance*, realizan una entrevista a John Mackey de la empresa Whole Foods, el cual lo representa perfectamente con esta frase “En mi condición de cofundador y CEO, soy la persona más visible de la empresa (...), los miembros de nuestro equipo están siempre estudiándome (...). Siempre estoy en el escenario” (Keller & Price, 2011, pág. 291)

Keller y Price, describen 4 funciones claves en el CEO de la empresa que está afrontando este cambio, para lograr el objetivo buscado:

- 1. Hacer que la transformación tenga sentido:**

El impacto de la historia de cambio depende de que el CEO la haga personal, involucrando al resto de su equipo abiertamente, ya que este camino de variación va a implicar que los ejecutivos y empleados repiensen la totalidad del negocio sin perder el foco en la operación del día a día, es por lo que la existencia de un mensaje fuerte los ayuda a creer que ese esfuerzo está valiendo la pena.

2. Convertirlo en algo personal:

Los dirigentes tienen que armar un relato vinculado con su propia vida, eso genera mayor contagio que leer un Power Point de 30 filminas, respondiendo preguntas como ¿Qué tengo que ver con esto? y ¿Por qué me importa personalmente?, relacionando su discurso con sus experiencias fundamentales en la vida e influencias formativas, poniendo foco en su determinación y contando los obstáculos que han tenido que superar. Los autores mencionan un ejemplo interesante de Indra Nooyi, CEO de PepsiCo, quién conto con sinceridad sobre su lucha para salir de la India solo con una beca “A la llegada a Estados Unidos tenía los mismos sentimientos que cualquier inmigrante (...). Tenía que trabajar mejor que nadie porque si no salía bien, ¿a dónde iría?” (Keller & Price, 2011, pág. 295). Ella pone este énfasis en los discursos con su equipo directivo para que trabajen con fiereza en la batalla de las marcas para intentar posicionarse en lo más alto.

3. Involucrar a los demás:

Una vez que el relato ya fue construido, es fundamental aprovechar todas las oportunidades que se tengan para hablar del tema a los empleados, explicarles que significa, su implicancia, lo relevante para cada sector de la compañía y animar al equipo a resignificar el cambio desde un punto de vista personal. En el libro se menciona el ejemplo de Lou Gerstner, que mientras era CEO de IBM, recorrió en avión más de un millón y medio de kilómetros para reunirse con clientes, empleados y socios. Tenía un cartel en su oficina que decía “Es peligroso ver el mundo desde un despacho”, recordándole la importancia del involucramiento constante con las personas de dentro y fuera de su organización (Keller & Price, 2011, pág. 296).

4. Destacar los éxitos:

A medida que va transcurriendo el cambio, es importante que el CEO destaque los éxitos que se van logrando, reforzando la historia. Esto funciona como una motivación para el equipo, aportándoles seguridad de que el cuento se está transformando en realidad, transformando las sensaciones de fatiga, resistencia o culpa en creatividad, pasión y hambre de logros, celebrando lo que se quiere que se siga repitiendo. Celebrar el éxito no significa necesariamente que en todas las oportunidades las cosas salgan bien, el fracaso es digno de destacarse cuando aporta lecciones de aprendizaje, esto sucede por ejemplo en Google según indica su ex CEO, Eric Schmidt “Celebramos nuestros fracasos. En esta empresa está bien visto que se intente algo difícil, tenga o no éxito, y así aprender algo de la experiencia” (Keller & Price, 2011, pág. 299).

Solo con el involucramiento del “líder senior” o el sector de Recursos Humanos, todo proceso de transición está destinado al fracaso, es necesario que los líderes en general, a todo nivel, estén realmente comprometidos con esta metamorfosis organizacional, hablando de ella en las interacciones con sus equipos y funcionando como verdaderos agentes de cambio. Para generar ese efecto contagio en cascada de parte del equipo de liderazgo hacia sus colaboradores, ellos tienen que tener un profundo conocimiento del estado de situación y estar preparados para bajar un mensaje fuerte y convincente. El artículo de Degreed “Las 3 preguntas cruciales en medio de una transición” desarrolla tres preguntas claves que son interesantes para medir si el objetivo anterior está cumplido:

1. ¿Qué está cambiando?

Sucede a menudo que una etapa incipiente de un proceso de cambio, hasta los líderes tienen poca idea de la magnitud de lo que se viene. Hasta que esa vaguedad no puede aclararse y hasta que los jefes no pueden explicar el cambio en un discurso concreto de no más de un minuto, difícilmente puede lograr que otras personas compren esta idea. Las charlas más extensas tienen que existir, pero la declaración de un minuto será el núcleo de comprensión de las personas. “El líder exitoso es una persona que puede tomar un cambio complejo y reducirlo a declaraciones que sean fácilmente comprensibles para las personas que van a tener que hacer que los cambios funcionen” (Degreed, s.f., pág. 2).

2. ¿Qué será realmente diferente del cambio?

El primer paso es explicar qué y el porqué del cambio, luego es necesario reforzar que será diferente luego de la implementación de esta transformación. Esta es la principal preocupación de los trabajadores de la base de la pirámide que llevarán adelante las modificaciones operativas en cada uno de sus sectores de trabajo.

Muchos proyectos de cambio están diseñados y lanzados a un nivel tan alto en la organización que toda la planificación no está relacionada con los detalles operativos diarios que conforman la vida de la mayoría de los trabajadores. En tales casos, los tomadores de decisiones a menudo no tienen idea de cómo los cambios realmente harán que la vida o el trabajo de cualquier persona, o incluso la función de todo un departamento, sea diferente. Sin embargo, eso es todo lo que la gente necesita saber antes de poder aceptar y apoyar un cambio (Degreed, s.f., pág. 2).

Una transformación puede parecer importante a nivel de los ejecutivos y líderes de una institución, pero para los trabajadores que tienen que hacerlo funcionar puede parecer abstracto y lejano de sus tareas del día a día, dificultándoseles visualizar que diferencias se van a generar. La aclaración de esas diferencias tiene que ser una prioridad para este grupo de líderes, y si no se pueden explicarlas desde el minuto uno, comprometerse a hacerlo cuando el panorama sea más claro.

3. ¿Quién va a perder qué?

En todo cambio, aunque sea extremadamente positivo, se pierden cosas, mínimamente ya que las personas estaban acostumbradas a hacer algo de una forma y ahora van a tener reaprender y reinventarse. Es importante identificar esas pérdidas y ponerlas sobre la mesa, creando confianza y comprensión, siendo esto parte de la transición para evitar la negación de disuadir las reacciones y los sentimientos frente a la transformación

La mejor manera de lograr que las personas pasen por la transición es afirmar su experiencia y ayudarlos a enfrentarla. Si, por otro lado, niegas finales y pérdidas y actúas

como si no tuvieran que soltar nada, estás sembrando las semillas de la desconfianza y hablando de una manera que simplemente no convence a las personas que no conoces ni te importa nada sobre ellos (Degreed, s.f., pág. 4).

SUBSECCIÓN 2.2 – Resistencia al cambio

Luego de introducir el contexto que están viviendo las organizaciones del siglo actual y describir sus características, y el rol de los ejecutivos en las transformaciones de estas, es importante destacar una fuerza contraria a esta corriente que se presenta en este trabajo de investigación, la resistencia al cambio, entendida como la incapacidad de cambiar en respuesta a los cambios en el ambiente, siendo una de las razones principales la inercia organizacional, en otras palabras, la conservación del status quo, reduciendo las oportunidades de supervivencia. Gareth Jones, en su libro *Organizational Theory*, describe que este fenómeno puede encontrarse en tres niveles: organizacional, grupal e individual.

1. Nivel organizacional

Generalmente los cambios benefician a personas, funciones o sectores, a expensas de perjudicar a otras, provocando enfrentamientos por poder y conflictos organizacionales, llevando a que probablemente una parte del todo se resista a él.

Supongamos que un cambio en las prácticas de compras ayudará a la administración de materiales a lograr su meta de disminuir los costos de insumos pero perjudicará la capacidad de manufactura de reducir los suyos. Administración de materiales apoyará el cambio, pero manufactura se resistirá. El conflicto entre las dos funciones hará más lento el proceso de cambio y tal vez impida que éste se dé del todo. Si las funciones poderosas pueden evitar el cambio, una organización no cambiará (Jones, 1995, pág. 274).

Otro bloqueador del cambio es la orientación funcional, cada sector o función visualizan la fuente del problema de manera diferente porque lo consideran desde su propio punto de vista, a través de una especie de visión de túnel. Esto lleva a que la

institución tenga que dedicar tiempo y esfuerzo para lograr un acuerdo en la fuente del problema, en lugar de buscar soluciones para responder al mismo.

La estructura organizacional también puede funcionar como un bloqueador del cambio, en especial la mecanicista en contraposición a la orgánica.

La estructura mecanicista se caracteriza por una jerarquía alta (vertical), toma de decisiones centralizada y estandarización del comportamiento por medio de reglas y procedimientos. En contraste, las estructuras orgánicas son planas (horizontales), descentralizadas y dependen del ajuste mutuo entre las personas para realizar el trabajo (Jones, 1995, pág. 275).

Se espera que las personas que trabajen en estos organigramas verticales actúen de manera estructurada y no desarrollen capacidad de adaptación ante un contexto cambiante. En contraposición, la autoridad descentralizada y el ajuste mutuo de estructuras orgánicas fomenta el desarrollo de capacidades creativas, responsivos y resolutivos de nuevos tipos de problemas.

Los valores y las normas que forman parte de la cultura de una organización pueden funcionar como opositores de los procesos de transformación, provocando que las personas actúen de manera predecible. Ya que, si estos valores impuestos son modificados, obligando a las personas a cambiar lo que hacen y como lo hacen, habrá resistencia.

2. Nivel grupal

Una buena porción de las actividades que se desarrollan en una organización la llevan adelante grupos de colaboradores, y las características de estos grupos pueden generar resistencia. Un ejemplo son las normas no escritas que se vivencian en estos equipos, que definen cuales son los comportamientos apropiados e inapropiados que gobiernan las interacciones internas. Cualquier tipo de cambio puede alterar estas normas y las expectativas informales de sus miembros, generando oposición ya que tendrán que desarrollar un nuevo conjunto de reglamentaciones para cumplir con las exigencias de la nueva realidad.

La cohesión grupal, entendida como el grado de atracción entre los individuos del equipo, si es excesiva también puede funcionar como un bloqueador, reprimiendo las oportunidades de cambiar y adaptarse. En un equipo con un alto grado de cohesión, sus integrantes pueden unirse para resistir los embates de la administración para cambiar, buscando conservar el statu quo y proteger sus intereses a expensas de otros grupos.

El razonamiento colectivo es un ejemplo de una toma de decisiones defectuosa que ocurre en grupos cohesivos cuando sus integrantes descartan información negativa para poder llegar a un acuerdo unánime. La intensificación del compromiso empeora esta situación porque, incluso cuando se dan cuenta de que su decisión es incorrecta, continúan siguiéndola porque están comprometidos con ella (Jones, 1995, pág. 275).

3. Nivel individual

Las personas pueden resistirse al cambio por incertidumbre e inseguridad del resultado futuro. En este tipo de proceso pueden surgir nuevas tareas a ejecutar, los vínculos funcionales pueden reorganizarse, algunos trabajadores pueden perder sus empleos, habrá personas que obtengan un beneficio a costa del perjuicio de otras. Todo este combo de cosas puede tener como consecuencia la inercia organizacional, surgiendo temas como por ejemplo el absentismo, aumento de la rotación de personal, los individuos pueden volverse poco cooperativos, intentando retrasar la transformación.

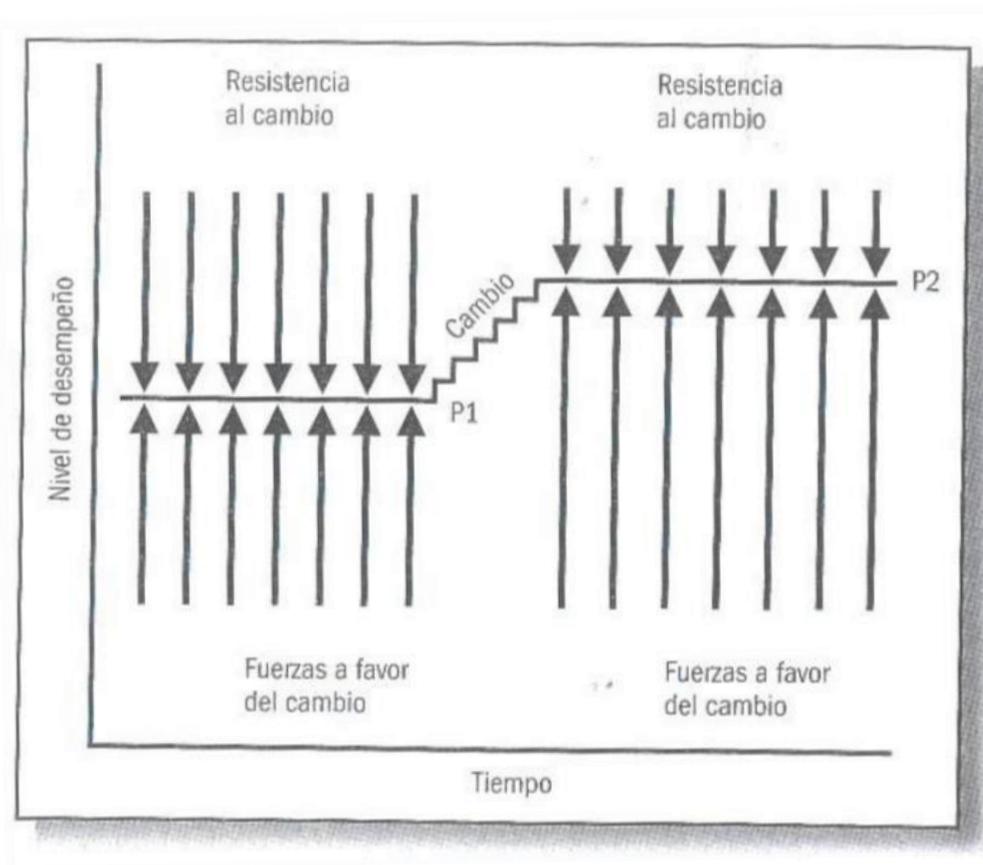
También es normal que las personas absorban la información selectivamente que concuerda con su visión de la compañía en la que trabajan, generando que pongan foco en como los va a afectar a ellos, a su función o a su área. En consecuencia, si perciben pocos beneficios, van a terminar rechazando el propósito que persigue este cambio.

Continuando con el análisis del concepto de resistencia, el investigador Kurt Lewin desarrolló una teoría acerca del cambio organizacional. Según Lewin, existen dos conjuntos de fuerzas que están en posiciones opuestas en una organización. Cuando las fuerzas están en equilibrio, la organización se encuentra en estado de inercia y no cambia. Para fomentar y lograr ese cambio, los ejecutivos tienen que encontrar la forma de aumentar las formas a favor del cambio, reducir la resistencia, o, idealmente, hacer ambas cosas de manera

simultánea, logrando vencer la inercia e iniciar el camino de transición hacia la meta deseada.

La figura 4 es la representación gráfica de la teoría de Lewin. Una compañía en el estado P1 está en equilibrio ya que las fuerzas a favor y en contra del cambio se encuentran al mismo nivel. Sin embargo, la mesa ejecutiva decide que hay que evolucionar hacia una etapa P2. Para lograrlo, los ejecutivos, líderes con el acompañamiento del sector de Recursos Humanos, tienen que aumentar las fuerzas a favor del cambio (alargamiento de las flechas que apunta hacia arriba), reducir la resistencia (acortamiento de las flechas que apunta hacia abajo), o ambas idealmente. Si se logra cualquiera de estas tres estrategias, se cumplirá el objetivo de llegar al nivel P2 esperado.

Figura 4 - Teoría de Lewin del campo de fuerza del cambio – Tomada de (Organizational theory, Jones, 1995)



CAPITULO 3 – Fases de un proceso de cambio

Introducida la descripción de las organizaciones del siglo XXI, el rol de los Líderes para gestionar los procesos de transformación en dichas organizaciones y la resistencia que se puede generar a todo nivel, el siguiente paso es el desarrollo del objetivo de esta tesis, detallar el rol de Recursos Humanos en la integración de dos compañías y las distintas etapas que se deberían recorrer.

En los procesos de fusión, la cultura y el alineamiento organizacional son claves para lograr una integración exitosa, y para lograr este éxito es necesario una metodología integral, diseñada por las Direcciones de RH y patrocinada por el CEO, sus reportes y todos los colaboradores que gestionen equipos de trabajo. Esto parecería una obviedad, pero no siempre lo es, como se menciona en el artículo de McKinsey sobre la cultura en las fusiones:

Cerca del 95 por ciento de los ejecutivos consideran a la afinidad cultural un elemento clave para el éxito, pero el 25 por ciento menciona la falta de cohesión y alineamiento cultural como la principal causa de fracaso de los esfuerzos de integración (McKinsey - Engert, 2019, pág. 1).

Una clara definición del concepto de cultura es el siguiente:

Habitualmente, la cultura es definida como uno (o una combinación) de los siguientes conceptos: culturas nacionales (germánica versus americana, por ejemplo), objetos (como saco y corbata versus jeans) y compromiso de los empleados (incluidos niveles de satisfacción). Creemos que estas definiciones de cultura pueden generar confusión, y por ello adoptamos una postura más práctica, capaz de trascender las fronteras de un país. Definimos cultura como la combinación de la visión o misión que impulsa a una compañía, los valores que guían la conducta de su gente, y las prácticas de gestión, normas de trabajo y mentalidades que caracterizan la manera de hacer las cosas (McKinsey - Engert, 2019, pág. 2).

Cabe recalcar nuevamente que este proceso debe ser liderado desde lo más alto de la organización ya que la cultura es un asunto de todos, donde RH es un instrumento facilitador para que la transición suceda de la mejor manera posible.

Existe múltiple y diversa teoría sobre un proceso “ideal” de fusión, en los próximos subcapítulos se detalla un combinado de toda esta bibliografía, tomando las mejores prácticas de cada una, que luego analizaremos en un caso testigo en la investigación empírica.

SUBSECCIÓN 3.1 – Diagnóstico

Realizar un análisis certero de las culturas de las compañías involucradas es una de las claves. A nivel estrategia, el entendimiento de cuál es el aporte fundamental que me va a generar la otra empresa y cuáles son los factores principales que se tienen que conservar en la nueva era (y viceversa). A nivel táctico, comprender cómo se llevan a cabo las tareas en ambos lugares, sus prácticas gerenciales y mecanismos de trabajo, toma de decisiones (centraliza o descentralizada), motivación del personal (incentivos económicos o emocionales). Todo esto se logra con metodología y planificación, el instinto de los líderes no es suficiente, y el área de RH debe aportar la estrategia y velar por el cumplimiento de las distintas instancias.

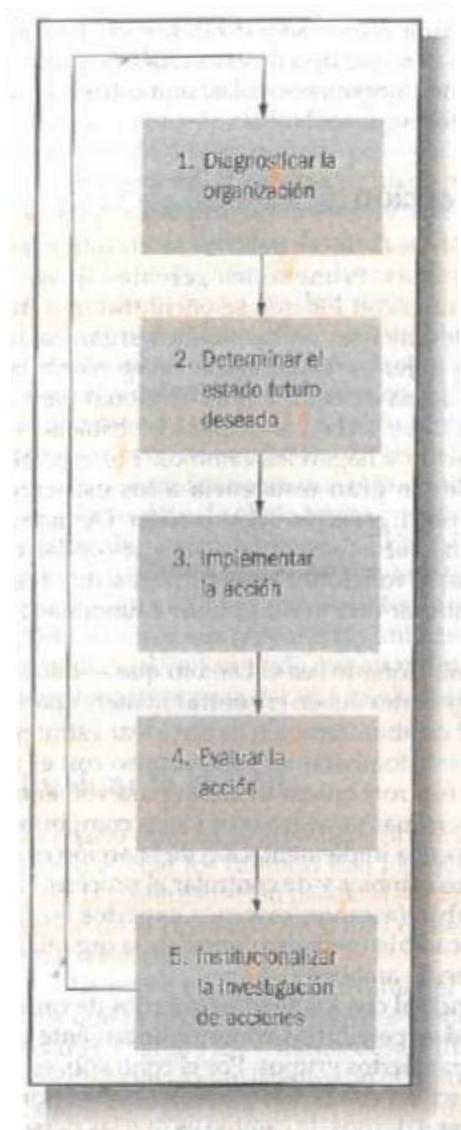
Una cosa que me habría gustado hacer es crear un diagnóstico cultural al inicio mismo del proceso de planeación. Eso habría eliminado buena parte de los errores de percepción acerca de las culturas de ambas compañías. Y en cambio habría generado un conjunto de criterios objetivos para mantener conversaciones basadas en hechos concretos y no en conjeturas o suposiciones - Beverly Goulet, ex-vicepresidenta ejecutiva y directora de integración de American Airlines (Mckinsey - Engert, 2019, pág. 3).

Las metodologías que se pueden implementar van desde entrevistas con ejecutivos hasta focus groups de debate o encuestas, o la combinación de varias de estas prácticas. Las encuestas permiten la pluralidad ya que se obtiene la opinión un gran número de personas, lo que resulta representativo para realizar un análisis cultural preciso. En

contraposición, las entrevistas y grupos de debate ofrecen datos más específicos, pudiendo hacer doble click en datos que resulten relevantes para el diagnóstico, pero son menos eficaces para identificar tendencias en la organización completa. Lo óptimo parecería ser una combinación de varias metodologías con una terminología común, buscando contestar preguntas como ¿Cuáles son las similitudes? ¿Dónde están las oportunidades? ¿Qué diferencias podrían provocar fricción?

Otra estrategia que resalta la importancia del diagnóstico organizacional para iniciar cualquier fase de transformación es la investigación de acciones desarrollada por Gareth Jones en su libro *Organizational Theory*, como se puede visualizar en la figura 5. Esta estrategia plantea la adquisición de conocimientos para que los ejecutivos de las compañías a integrarse puedan definir el estado futuro donde quieren que se encuentre su organización y los cambios necesarios para llegar a esa meta. En este primer paso del proceso se requiere que la dirección reconozca la existencia de un problema que requiere solucionarse, la existencia de una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real.

Figura 5 - Pasos de la investigación de acciones – Tomada de (*Organizational theory, Jones, 1995*)



SUBSECCIÓN 3.2 – Creación de una coalición rectora

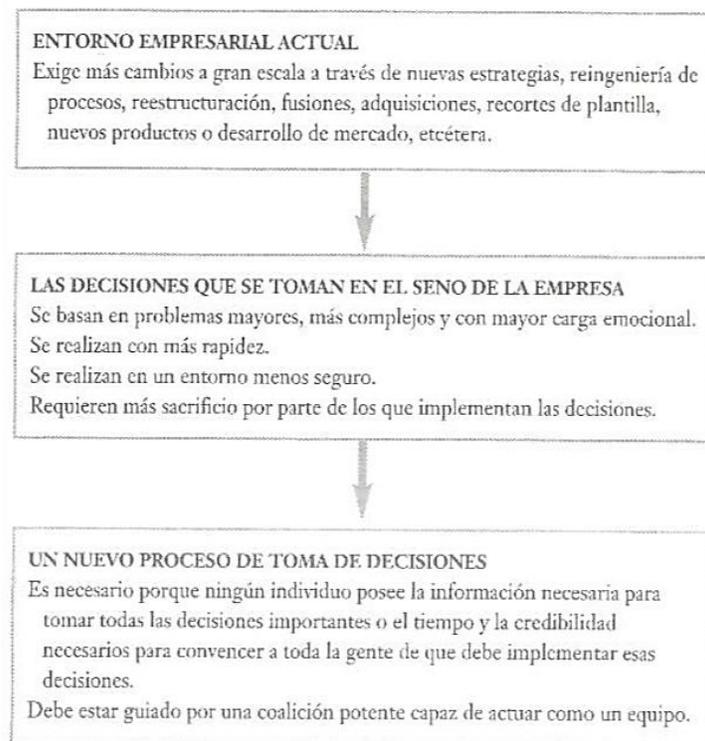
Un cambio es difícil de implementar sin una fuerza importante que lo sostenga. Ningún individuo, sin importar su jerarquía o carisma, por si solo es capaz de desarrollar una visión, comunicarla a toda la organización, eliminar los obstáculos que se vayan presentando, liderar decenas de iniciativas en el marco del proceso de transformación y

arraigar los nuevos comportamientos y objetivos en la cultura empresarial. Una coalición fuerte es un elemento clave, integrada por las personas adecuadas, que tengan confianza entre sí y un objetivo común.

En un mundo menos competitivo y lento (cómo el de las organizaciones del siglo XX descritas en el capítulo 1), un líder individualmente puede realizar los cambios necesarios, hablando con sus 2 o 3 reportes claves y reflexionando sobre sus aportes. Luego volver a conversar para contar con más información, para finalmente tomar una decisión y comunicárselas. El proceso descrito es lineal y ordenado, mientras el jefe tenga capacidad y tiempo, el proceso fluirá. En un mundo dinámico, esta actividad lineal y pesada fracasa.

El contexto de las organizaciones actuales del siglo XXI exige un nuevo proceso, como se describe en la figura 6:

Figura 6 - La toma de decisiones en el entorno empresarial actual – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)



El movimiento constante es lo que define a la modernidad, los individuos y comités pocas veces disponen de toda la información necesaria para tomar buenas decisiones, el

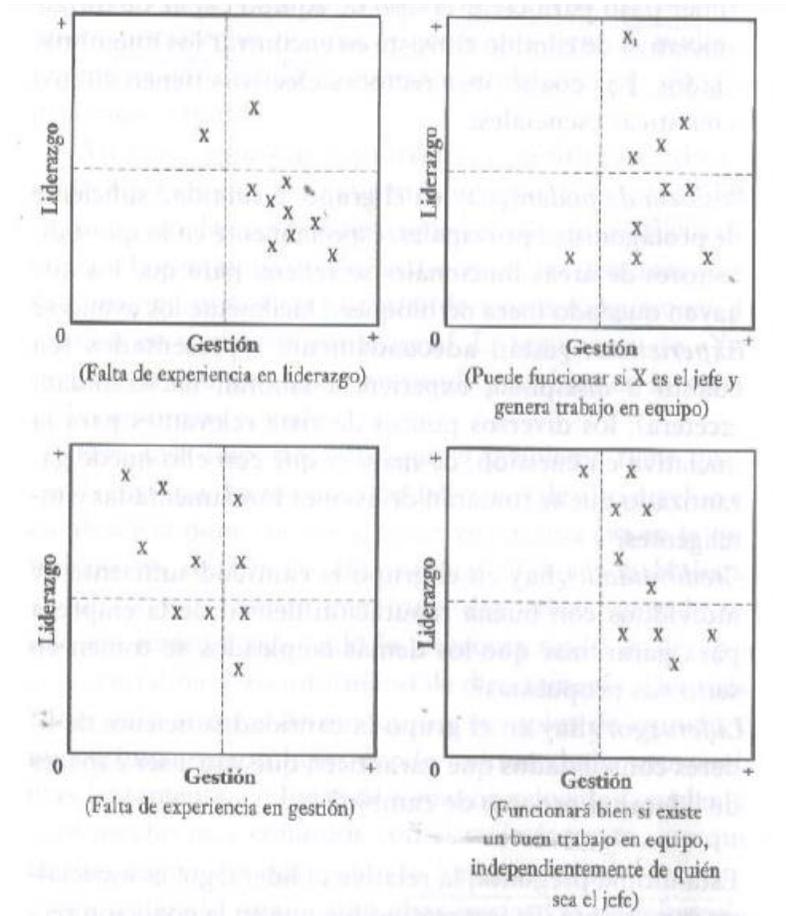
tiempo para influir a sus colaboradores para salir de su zona de confort y sacrificarse en post del cambio. Bajo estas nuevas reglas es que los equipos efectivos integrados por las personas adecuadas cobran verdadero valor, pudiendo procesar más información, a más velocidad, y con la capacidad de acelerar la implementación de estrategias porque la gente con poder cuenta con la información y el compromiso suficiente.

Kotter, en su libro *Leading Change*, define cuatro características esenciales que deben estar presentes en coaliciones rectores:

1. Posición de poder: En el grupo tiene que existir la suficiente cantidad de protagonistas, con representación de cada vertical funcional (Operaciones, Logística, Finanzas, Auditoría, etc.), para que los que queden fuera no funcionen como bloqueadores.
2. Experiencia: Contar con representación de cada punto relevante para la iniciativa a implementar (disciplina, experiencia laboral, nacionalidad, etc.).
3. Credibilidad: Convocar a la suficiente cantidad de directivos con buena reputación para garantizar que sus propuestas sean tomadas en serio.
4. Liderazgo: Presencia de líderes consolidados para gestionar el cambio.

Este último punto es clave, en la coalición tienen que existir tanto habilidades de gestión para mantener el proceso bajo control, como de liderazgo para dirigir el cambio correctamente. La figura 7 muestra distintas combinaciones que pueden ser efectivas o no funcionar:

Figura 7 - Perfiles de cuatro coaliciones rectoras distintas – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)



Un grupo con presencia de buenos gestores pero malos líderes difícilmente alcanzará el éxito. Se desarrollarán planes pero no una visión, no se comunicará la necesidad de un cambio ni la nueva dirección, y se controlará más a la gente en lugar de permitirle pasar a la acción. La falta de este liderazgo puede combatirse contratando personal externo, promocionando colaboradores internos que tengan capacidad de liderar o animando a los empleados que ya ocupen posiciones de gestión de equipos, pero cada rara vez lideren, a que acepten este desafío.

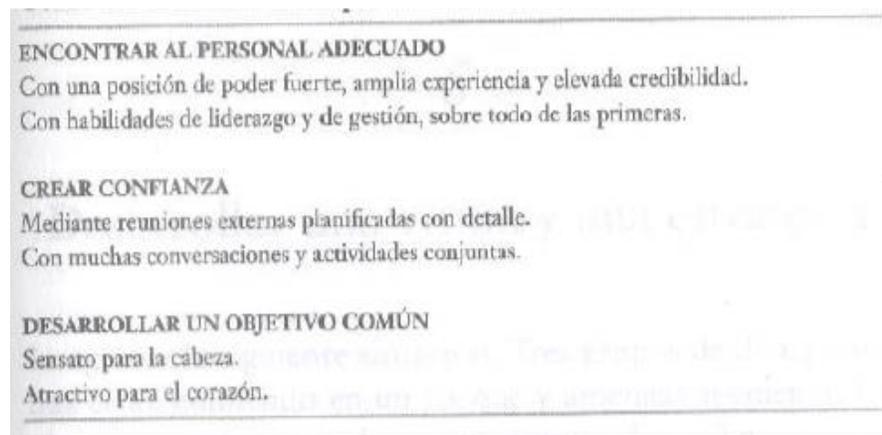
Existen varios métodos para fomentar el espíritu de trabajo en esta coalición, pero independientemente del que se utilice, la confianza es esencial. Con la confianza, se logrará el espíritu de trabajo en equipo, sin confianza, todo se vuelve más dificultoso. En la

actualidad, una de las formas más utilizadas para lograr este objetivo son las reuniones fuera de la empresa planificadas a detalle, juntando un grupo de ocho, diez, veinte personas que se reúnen durante un periodo de tiempo de dos a cinco días, con el propósito de convertirse en un verdadero equipo, realizando actividades como hablar, analizar casos, escalar montañas y practicar juegos, buscando fomentar el entendimiento mutuo y la confianza.

Otro elemento crucial para el éxito es la existencia de un objetivo común. El objetivo típico para sus integrantes es el compromiso con la excelencia, un deseo real de que su organización rinda al nivel más elevado posible.

La combinación de las personas con las características adecuadas, la confianza y un objetivo común son los puntos principales para la creación de un equipo fuerte, como se puede observar en la figura 8:

Figura 8 - *Construir una coalición capaz de convertir el cambio en una realidad - Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)*



SUBSECCIÓN 3.3 – Desarrollar una visión y una estrategia

La palabra visión refiere a una imagen de la organización futura que implícita o explícitamente, describe el esfuerzo que tendrán que hacer sus miembros para alcanzar ese futuro deseado. En los procesos de cambios, tomando de referencia a Kotter en su libro *Leading Change*, debe satisfacer tres objetivos fundamentales. Primeramente, clarificando hacia dónde va dirigido el cambio que está emprendiendo la empresa, simplificando

muchas decisiones con un nivel de detalle mayor. En segundo lugar, funcionar como un impulsor para que los colaboradores vayan en la dirección adecuada. En último lugar, colaborando en la coordinación de las acciones de los implicados, representando en algunos casos a miles de personas, de una forma eficiente y rápida.

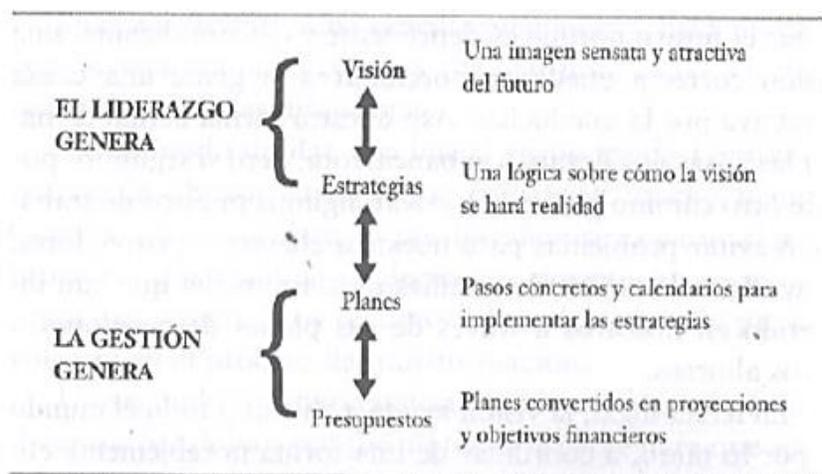
La clarificación de la dirección que está tomando la compañía es fundamental porque la gente suele no estar de acuerdo con el cambio, está confundida o se cuestiona si es realmente necesario afrontar ese desafío. La visión y sus correspondientes estrategias ayudan a resolver estos temas, colaborando a que desaparezca la incapacidad para tomar decisiones. Ante propuestas de nuevas iniciativas, la simple pregunta de “está alineado a nuestra visión” elimina largas horas de discusiones y análisis.

El segundo objetivo facilita el cambio porque motiva que las personas actúen fuera de sus propios intereses. En el contexto actual suele suceder que se fuerza a los empleados a que salgan de su zona de confort, hay una tendencia a trabajar con menos recursos, se pide que se incorporen nuevas habilidades y existe la amenaza de la pérdida del puesto de trabajo. Con estas circunstancias, parece lógico que todo el proceso de transformación se afronte con nulo entusiasmo. Una visión bien construida, aporta motivación y esperanza, ayudando a superar el rechazo de hacer lo que la empresa te está pidiendo que hagas, reconoce los sacrificios, pero deja claro que, dichos sacrificios, aportarán grandes beneficios y satisfacciones personales.

En último lugar, la visión aporta a la alineación y coordinación de individuos y acciones, en contrapartida con las alternativas que son lentas y costosas. Con claridad, los directivos y empleados entienden lo que tienen que hacer sin llegar a necesidad de una verificación constante de supervisores o pares.

La visión puede ser sencilla porque en los procesos de cambio exitosos es un elemento más dentro de un sistema de engranajes mayor, que incluye estrategias, planes y presupuestos, tal como se describe en la figura 9:

Figura 9 - La relación entre visión, estrategia, planes y presupuestos - Tomada de (*Leading Change*, Kotter, 1996)



Pese a lo anterior, tiene especial relevancia ya que, si no está presente, la estrategia se puede convertir en una actividad contenciosa y los presupuestos pueden diluirse en un ejercicio mecánico que consista en modificar las cifras un 5% en comparativa al año anterior. Las visiones efectivas tienen seis características comunes tal como se detalla en la figura 10:

1. Describen el aspecto que tendrá una organización o actividad en el futuro
2. Articulan actividades que satisfacen los deseos de los intervinientes. Por el contrario, si está mal desarrollada, los intereses legítimos de un grupo suelen no estar ignorados.
3. Realistas, alejadas de fantasías.
4. Claras para motivar a pasar a la acción
5. Flexibles para no anular las iniciativas y la innovación
6. Fáciles de comunicar y comprender

Figura 10 - Características de una visión efectiva – Tomada de (*Leading Change*, Kotter, 1996)

Imaginable: Transmite una imagen de cómo será el futuro.

Deseable: Apela a los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y de cualquiera que tenga algo que ver con la empresa.

Factible: Incluye objetivos realistas y alcanzables.

Centrada: Es lo bastante clara como para proporcionar directrices para la toma de decisiones.

Flexible: Es lo bastante general como para permitir la iniciativa individual y respuestas alternativas en caso de condiciones cambiantes.

Comunicable: Es fácil de comunicar, puede explicarse con éxito en sólo cinco minutos.

Otra característica fundamental de la visión es la viabilidad estratégica, transformándola en algo más que un sueño imposible. Generar una buena descripción efectiva del futuro deseado implica forzar al máximo los recursos y capacidades. En un extremo, si solo se exige un 3% de mejora anual nunca se generará un replanteamiento fundamental. Del lado opuesto, si los objetivos de la transformación parecen inalcanzables, la visión carecerá de credibilidad y su motivación será nula.

Las visiones efectivas tienen foco y gracias a ello guían a los empleados, transmitiendo que acciones son importantes y cuáles deberían quedar fuera de los límites. Es importante que el final sea lo suficientemente abierto para no bloquear el poder de la iniciativa individual. Las declaraciones largas y con un nivel de detalle puntilloso, en un contexto de mundo tan cambiante, terminando quedando obsoletas rápidamente.

A la hora de iniciar el ejercicio concreto de formulación de la visión, es importante destacar que se requiere tanto de corazón como cabeza. El proceso no implica exclusivamente evaluar las oportunidades del entorno y las capacidades de la organización, sino también contactar con lo más interior de nuestra persona, con lo que somos y con lo que más nos importa. Otro punto importante es que, si la coalición rectora carece de espíritu de trabajo en equipo, el sesgo de las miradas puede llegar a que todo termine en

una negociación interminable. El nivel de urgencia justo no es menos importante para asegurar que se le dedique el tiempo necesario a esta práctica. En la ilustración 11 se destaca un proceso típico para llegar al resultado esperado:

Keller y Price en su libro *Beyond Performance* aportan información valiosa sobre lo descrito en este capítulo. En su libro mencionan un estudio de McKinsey a casi 3000 ejecutivos donde consultaron lo siguiente:

Si su empresa llevara a cabo nuevamente un proceso de transformación, ¿qué haría – si es que hay algo – de manera diferente?, casi la mitad (el 48%) eligió la respuesta – Definir objetivos más claros como primera opción entre las 16 propuestas (Keller & Price, 2011, pág. 88).

Los autores plantean un escenario un tanto diferente a Kotter, poniendo énfasis en que una visión a largo plazo no es el enfoque adecuado para cualquier compañía.

Poco después de que Lou Gerstner tomara el mando de IBM, sorprendió a algunos observadores al declarar: Lo último que necesita IBM ahora mismo es una visión. Y no era que él no tuviera una serie de aspiraciones claras, solo que sabía que su esfuerzo a mediano plazo tenía que centrarse en arreglar todo aquello que era evidente que estaba roto (Keller & Price, 2011, pág. 89).

La visión es fundamental, pero un factor clave es asociarla a una definición certera de un futuro a mediano plazo para cada dimensión de la transformación, que sea manejable y asequible aunque también ambicioso, logrando cercanía y aportando claridad.

Otro elemento fundamental que tiene que estar presente es la sensatez. Los autores mencionan el siguiente caso testigo:

Ken Olsen, CEO de Digital Equipment Corporation, hizo en 1977 en una reunión de la Sociedad del Mundo Futuro (World Future Society). Olsen dijo que no veía razón alguna para que una persona tuviera un ordenador o computadora en su casa. La consiguiente estrategia de la compañía centrada en el limitado nicho de la comunidad científica y las

ingenierías derivó finalmente en la caída de la misma y su posterior compra por Compaq.

Sin duda, una historia con moraleja (Keller & Price, 2011, pág. 94).

Los datos duros y facticos deben tener un peso importante a la hora de determinar las aspiraciones de una organización:

Nuestras investigaciones demuestran que las transformaciones en las que se hizo un esfuerzo considerable por crear una base sólida con los hechos pertinentes tienen 2.4 veces más probabilidades de éxito que aquellas que se basaron en gran parte en percepciones e instinto (Keller & Price, 2011, pág. 95).

No obstante, los datos no lo son todo. La intuición también juega un papel importante, la cual consiste en el saber o sentir sin necesidad de embarcarse en un proceso de análisis racional, está más vinculado a la experiencia y la autoconciencia. John Naisbitt, autor de Megatendencias y Reinventar la empresa, lo explica así: “La intuición es cada vez más valiosa en la nueva sociedad de la información precisamente por la gran cantidad de datos que hay” (Keller & Price, 2011, pág. 96).

El foco también tiene que estar puesto en lograr objetivos exigentes, pero a su vez alcanzables, creando el nivel de presión necesario para que una organización supere sus propias limitaciones, generando una ruptura hacia la meta deseada. En general esto sucede a la inversa, desarrollando un horizonte gradual, prudente o pensando en las competencias existentes.

Un estudio realizado por McKinsey en enero de 2010, entre unos 2500 altos ejecutivos, indica que los programas que establecen metas exigentes pero asequibles tienen 1.2 veces más posibilidades de salir bien que aquellos cuyos objetivos son graduales y fáciles de conseguir, y 1.6 veces más que aquellos cuyos objetivos se consideran imposibles de alcanzar (Keller & Price, 2011, pág. 99).

Gareth Jones en su libro Organizational Theory, tal como se ve en el paso 2 de la ilustración 5 que grafica su proceso de investigación de acciones, plantea que después de definir el estado actual de una organización, lo que sigue es identificar el futuro deseado.

Describe que los Directivos de la compañía deben plantear varios cursos de acción que podrían llevarlos a estar donde quieren, determinando que cambios son necesarios implementar y la estrategia necesaria para eso.

SUBSECCIÓN 3.4 – Desarrollar una plataforma de competencias

Una vez definido el horizonte para la organización, suele ser tentador para los líderes pasar directamente a la acción, aunque esto no suele ser de lo más sensato. Un paso fundamental a realizar previamente es tomarse un tiempo adicional para valorar en que grado los colaboradores de la organización están listos para afrontar este cambio. En otras palabras, definir una serie de competencias que deben estar presentes en un empleado ideal para esta compañía del futuro, y capacitarlos para recorrer este camino. Scott Keller y Colin Price, en su libro *Beyond Performance*, plantean en una serie de preguntas para elaborar esta nueva plataforma de competencias:

Pensemos en una organización que necesitar hacer algo para atajar el creciente estrechamiento de sus márgenes. La respuesta natural sería el recorte de costos, pero ¿qué competencias necesitará para implantar esa estrategia? La respuesta dependerá del área en que se proponga aplicar dichos recortes. ¿Optar por una producción optimizada? ¿Buscar mejores proveedores? ¿Rediseñar la cadena de distribución? ¿Revisar los costos estructurales? Una vez que se establece un área o varias como prioridad, la organización deberá plantearse otra pregunta: ¿Qué tan bien tiene que hacerlo en esas áreas para conseguir el ahorro necesario? Y, mirando un poco más allá, se preguntará también en cuál de ellas merece la pena invertir desde el punto de vista estratégico; en otras palabras, ¿cuál de esas áreas o cambio puede suponer una ventaja competitiva para la organización del futuro? (Keller & Price, 2011, pág. 128).

Tomar de referencia algunos de estos interrogantes pueden proporcionar una clara visión de las competencias internas que se necesitan. En algunas puede ser suficiente adecuarlas al nivel requerido, en otras que son realmente estratégicas, se deberá realizar

una inversión mayor para lograr una real diferenciación. Lo estratégico es difícil de definir, pero es un paso crucial.

Definida la nueva plataforma de competencias, pasamos a la etapa de formación. Es común ver que, en procesos de cambio, se ofrece capacitación, pero no es suficiente, o no es la que se necesita, o no se hace en el momento adecuado, pretendiendo que en 5 días de formación la gente altere costumbres adquiridas en toda su historia laboral. El foco se pone sobre lo técnico, pero no en aptitudes y habilidades sociales para que las cosas funcionen. Kotter, en su libro *Leading Change*, explica dos errores típicos:

Muchas veces no reflexionamos con el suficiente nivel de detalle sobre la conducta, las habilidades y las actitudes que necesitaremos cuando se inicien los grandes cambios. Como resultado de ello, no reconocemos ni el tipo ni la cantidad de formación que será necesaria para ayudar al personal a aprender estas nuevas conductas, habilidades y actitudes. En segundo lugar, a veces comprendemos correctamente lo que necesitamos, pero cuando lo traducimos en tiempo y dinero, el resultado que obtenemos nos abruma. ¿Cómo justificar el envío de diez mil personas a un curso de formación de dos días? ¿O un gasto de tres millones de dólares en una iniciativa de formación especial? (Kotter, 1996, pág. 154).

Continuando con esta idea, Kotter plantea que no es necesario hacer inversiones monstruosas en formación para llevar adelante iniciativas importantes. Ya que, en algunos casos, no todos los empleados tienen que aprender estas nuevas habilidades o conductas. En otros, un diseño pensado de experiencias educativas puede proporcionar un mayor impacto a mitad del costo. El motivo que se expresa con la razón de estos planes de capacitación también es fundamental, si se hace de manera forzada sin explicación mediante, en lugar de por ejemplo fundamentarlo en un objetivo de búsqueda de mayor delegación, ofreciendo este curso para trabajar esas habilidades, difícilmente esta experiencia será productiva para los colaboradores.

En conclusión, en este tipo de procesos de transformación probablemente sea necesario un plan de formación asociado, y no existe una receta que funcione para todas las organizaciones por igual, las soluciones a medida suelen ser la mejor alternativa.

SUBSECCIÓN 3.5 – Comunicar la nueva plataforma cultural

Los cambios importantes son imposibles de realizar sin el esfuerzo de un gran grupo de empleados, incluyendo que ese esfuerzo represente sacrificios en el corto plazo. Nadie realiza este tipo de sacrificios a menos que encuentre beneficios potenciales con la transformación y que realmente crea que el cambio es posible. Sin un modelo de comunicación creíble y sin la ayuda de grandes cantidades de comunicaciones, lograr este objetivo resulta imposible.

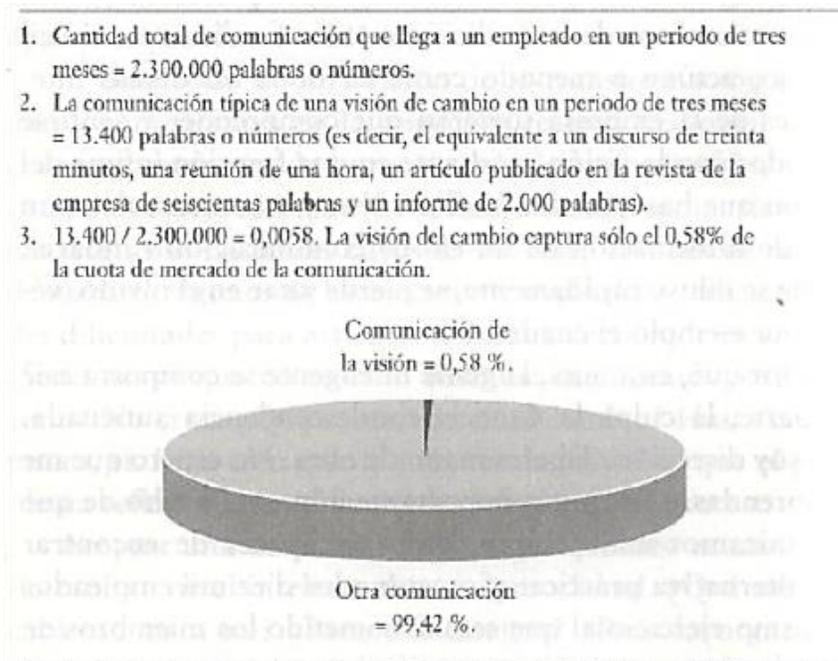
El verdadero poder de la visión solo permea en los corazones de los colaboradores cuando comprendan sus objetivos y línea que hay que seguir. Esa sensación de un futuro deseado por todos ayuda a motivar y coordinar el tipo de acciones necesarias para generar transformaciones.

En general, los problemas que surgen en la etapa de comunicación tienen que ver con fallos en las etapas previas, por ejemplo, si la coalición rectora no está integrada por las personas adecuadas, será difícil que se produzca y comunique el mensaje necesario, o si la visión es confusa, puede resultar muy difícil vender un mal producto. Igualmente, aunque todas las fases anteriores hayan sido realizadas con éxito y a conciencia, la colosal magnitud de la tarea hace que las dificultades sigan estando presentes. Conseguir que cien, mil, o diez mil empleados comprendan y acepten una determinada visión es un desafío enorme.

Continuando con el desarrollo de la visión, una de las principales razones porque su desarrollo es tan complejo es porque los integrantes de la coalición tienen que contestar múltiples preguntas (¿Qué significará eso para mí? ¿Para la organización? ¿Cuáles son las demás alternativas? ¿Son mejores las otras opciones? ¿Seré capaz de funcionar de distinta manera? ¿Me veré obligado a realizar sacrificios para hacer realidad la visión? ¿Estoy dispuesto a hacer esos sacrificios? ¿Creo de verdad en esa dirección a futuro?), lo que

representa tiempo y dedicación. La parte intelectual la podría llevar adelante un consultor estratégico, pero representa un porcentaje ínfimo en la totalidad del ejercicio. Lo vinculado con la emocionalidad es lo más duro ya que implica desprenderse del estado actual de las cosas, desprenderse de otras alternativas para el futuro, enfrentarse a sacrificios, confiar en los demás. Pese a este camino sinuoso recorrido, finalizado el trabajo, los miembros de la coalición actúan (en muchos casos) como si el resto de la compañía tuviera que comprender y sentirse cómodo con ese horizonte en una fracción de segundo, volcando litros de información en las comunicaciones de rutina, donde se diluye y cae en el olvido, como lo representa la figura 11:

Figura 11 - *Un fracaso de comunicación: de qué modo una visión del cambio acaba perdiéndose en la confusión – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)*



John Kotter describe siete problemas a trabajar en esta etapa de comunicación:

- 1. Comunique con sencillez:** El tiempo y energía necesarios para lograr el éxito están directamente vinculados con la claridad y sencillez del mensaje. La información con foco y carente de formalismos se difunde rápidamente entre grupos con un costo casi nulo en comparación con el de difundir una idea confusa y complicada.

2. Utilice metáforas, analogías y ejemplos: Este tipo de acciones representan un buen efecto de lenguaje sencillo y colorista para comunicar ideas rápidas de forma rápida y efectiva. Una elección correcta de palabras puede convertir un mensaje en memorable, aunque tenga que competir con otros cientos de comunicaciones para llamar la atención de la gente.

3. Utilice múltiples foros: La comunicación más efectiva será, cuantos más espacios se utilicen → reuniones de grupo, circulares, revistas, carteles, conversaciones individuales informales. Cuando el mensaje es enviado desde diversos canales en simultaneo, aumenta la probabilidad de que sea escuchado, tanto a nivel intelectual como emocional. También demuestra coherencia según Keller y Price:

Los empleados pueden oír al líder en una sesión fuera del lugar de trabajo hablando, por ejemplo, de que se está emprendiendo un proceso de transformación y, después, leer sobre ello en la web de la compañía al iniciar sesión en el equipo. En la pausa de la comida se encuentran carteles en las paredes. Luego en casa leen sobre los planes de la compañía en la prensa. Todos estos eventos combinados van convenciendo a los empleados de que la historia es real (Keller & Price, 2011, pág. 188).

4. Repita, repita, repita: Es muy difícil que los mensajes que tienen un grado de elaboración elevado calen en la conciencia del receptor en la primera instancia. Tenemos la mente ocupada y cualquier comunicación nueva tiene que luchar con centenares de ideas más para llamar nuestra atención. Dado este contexto, la transferencia efectiva de la información se basa prácticamente siempre en la repetición. Suele suceder que los directivos, por el hecho de conocer la historia “de pe a pa”, asumen que los demás absorberán y comprenderán la información rápidamente, y esto no suele ser tan simple. Cuando alguien escucha una historia por primera vez está tan enfocado en el procesamiento e intentando descifrar lo que significa el mensaje, que se dificulta captar todos los matices, por lo que la repetición juega un papel preponderante.

5. **Predique con el ejemplo o lidere dando ejemplo:** La conducta es la mejor forma más efectiva de comunicar. Cuando las cinco o cincuenta personas más importantes de la organización personifican la visión del cambio, los empleados la captan mejor que cientos de artículos en la revista interna.
6. **Abordar explícitamente posibles incoherencias:** Las incoherencias que no se abordan debidamente socavan la credibilidad de toda la comunicación.
7. **Escuchar y ser escuchado:** La comunicación de la visión es tan compleja que puede convertirse en una transmisión unidireccional en la que se ignora el feedback del público y en la que, sin pretenderlo, los empleados pueden sentirse menospreciados. Este no suele suceder en procesos de gestión del cambio exitosos, pues en ellos la comunicación funciona en dos direcciones.

SUBSECCIÓN 3.6 – Generar un contexto de cambio adecuado

La generación del cambio de mentalidad necesaria en los colaboradores de la organización para afrontar los desafíos de esa compañía del futuro es inviable si los sistemas de evaluación y el comportamiento de los directivos transmiten valores del pasado. Keller y Price proponen cuatro puntos de apoyo para lograr esta meta enmarcados en el modelo de influencia:

1. **Una historia convincente:** El paso uno para lograr influir en la mentalidad es crear una historia convincente y contarla en la mayor cantidad de ámbitos posible, logrando que los empleados no solo entiendan los hechos que motivan al cambio, sino también la idea subyacente del mismo. La ventaja de una historia, enmarcada en la visión, con respecto a un informe o un análisis es que permite transmitir emociones además de hechos, generando una reacción diferente ya que no te limita solamente a procesar información, sino también te vincula con tus creencias y experiencias personales.

Los estudios realizados por varios científicos sociales destacados, como Danah Zohar, Chris Cowen, Don Beck, y Richard Barrett, sugiere que esas historias solo explotan una pequeña fracción de toda la energía que la gente puede aportar

al cambio. Ello se debe a que estas historias tradicionales giran en torno a la compañía. Hay cuatro más al menos. A todos nos gusta que nos hablen del impacto que los cambios supondrán para la sociedad, para los consumidores, para el equipo de trabajo y para nosotros. En encuestas realizadas entre miles de empleados con el fin de descubrir cuál de estas cinco fuentes de motivación es más efectiva, el sorprendente resultado que se obtiene es un apretado empate de un 20% para cada una de las dimensiones. Independientemente del nivel, del sector y de la zona geográfica, los porcentajes se repiten casi con la misma consistencia. Lo que esto supone para los líderes es muy serio. Nos sugiere que lo que normalmente importa al líder y que suele considerar el núcleo de la historia – la compañía -, solo pondrá en marcha en torno a un 20% de todo lo que puede motivar a su plantilla (Keller & Price, 2011, pág. 185). En conclusión, los líderes tienen que lograr contar cinco historias a la vez, logrando activar una cantidad de energía enorme.

- 2. Mecanismos de refuerzo:** Como parte del proceso de transformación, es clave alinear los sistemas de reconocimiento, compensación a los nuevos valores y metas de la compañía, en esta línea de coherencia general. “El novelista estadounidense Upton Sinclair dijo: Es difícil hacer que un hombre entienda algo si su salario depende de que no lo entienda” (Keller & Price, 2011, pág. 194). En el libro se propone un cuadro “nine box” utilizado en organizaciones con procesos avanzados de gestión de personas, donde se evalúa a los individuos por sus resultados (eje horizontal) y sus conductas de liderazgo y capacidad para vivir los valores (eje vertical). A continuación, se detalla el ejemplo en la figura 12:

Figura 12 - Relacionar la conducta con recompensas y consecuencias – Tomada de (Beyond Performance, Keller & Price, 2011)

Muestra conductas de liderazgo esperadas	Modelo a seguir	Revisión de sueldo + 0 Incentivos a corto plazo (STI, <i>short-term incentive</i>) Formación en desempeño Asesoramiento intensivo (mentores) sobre el desempeño Cambio de función Mentor de valores 3 avisos y despido	Revisión de sueldo ++ STI ++ Promoción en caso de disponibilidad Formación de perfil medio Mentor de valores Amir	Revisión de sueldo +++ STI ++ Incentivo a largo plazo (LTI, <i>long-term incentive</i>) Promoción en caso de disponibilidad Formación de perfil alto Proyectos, travesía de evaluación comparativa Mentor de valores Shu Wen
	Jugador sólido	Revisión de sueldo ½ + 0 STI Cambio de función o degradación de puesto Menor autonomía Formación en desempeño Asesoramiento intensivo (mentores) sobre el desempeño 2 avisos y despido Kim	Revisión de sueldo + STI + Asesoramiento (mentores) sobre valores y desempeño Matthias	Revisión de sueldo ++ STI ++ Viaje al extranjero Autonomía Asesoramiento (mentores) sobre valores Formación de perfil medio Promoción en caso de disponibilidad José
	Con necesidad de desarrollo	0 revisión de sueldo 0 STI Despido en caso de gravedad Posible degradación a puesto inferior Menor autonomía Asesoramiento intensivo (mentores) sobre valores y desempeño 2 avisos y fuera	0 revisión de sueldo STI Despido en caso de gravedad Asesoramiento intensivo (mentores) sobre valores 2 avisos y fuera Amy	0 revisión de sueldo STI Despido en caso de gravedad Asesoramiento intensivo (mentores) sobre valores 3 avisos y fuera Ken
		No alcanza los objetivos planeados	Alcanza los objetivos planeados	Alcanza los retos planteados más allá de objetivos
		Cumple las expectativas de desempeño corporativo		

Aunque puede resultar tentador utilizar cualquier modelo de competencias “listo para usar”, se recomienda en la distinta bibliografía crear un sistema a medida de los cambios de mentalidad que se pretenden lograr en dicha organización, tal como se detalla en el capítulo 4.4, y asociarle conductas concretas y observables para luego evaluar al colaborador en su grado de cumplimiento, obteniendo feedback de compañeros, subordinados, clientes internos y externos, jefes. Los mecanismos de refuerzo no siempre tienen que ser materiales, el reconocimiento público de compañeros y jefes tiene un gran efecto en la motivación.

No olvidemos que la palabra puede ser la herramienta de motivación más convincente. Sam Walton, fundador de Wal-Mart, lo expresaba así: Nada puede sustituir a unas palabras bien elegidas o una felicitación sincera en el

momento adecuado. Son totalmente gratis, pero valen una fortuna (Keller & Price, 2011, pág. 201).

- 3. Competencias necesarias para el cambio:** Diversos estudios realizados sobre aprendizaje de adultos muestran que las personas que participan de sesiones de entrenamiento de carácter principalmente oral, como presentaciones, conferencias, charlas o debates, después de 3 meses solo retienen un 10% de lo que han aprendido. Sin embargo, cuando ese aprendizaje se da a través de juegos de rol, simulaciones, casos prácticos, retienen un 65%. Y si aplican lo aprendido en aula, poniéndolo en práctica en el trabajo en un tiempo cercano a salir del aula, llegan a retener prácticamente todo. Con este panorama, muchas instituciones complementan sus programas de capacitación con simulaciones interactivas y juegos de rol para garantizar que el tiempo invertido en aula sea realmente productivo. Cuando el desarrollo de competencias se aborda de manera adecuada, los empleados atraviesan todas las etapas del aprendizaje adulto, desde la de inconscientemente incapaces (no sabía que esto era importante), pasando por la de conscientemente incapaces (me doy cuenta de que esto es importante y de que puedo mejorar mi desempeño), hasta la de conscientemente capacitado (puedo hacerlo si me concentro en ello) para finalizar en la de inconscientemente capacitado (me sale de manera natural). Una vez que se superan todas estas etapas, aplicar las competencias aprendidas conlleva un esfuerzo mínimo.

Puede suceder que en este proceso de desarrollo de competencias se requiera importar talento de fuera de la organización, reclutando individuos con las competencias necesarias y prescindiendo de quienes carecen de ellas, utilizar la matriz de la ilustración 12 es una buena medida para definir donde es necesario este recambio.

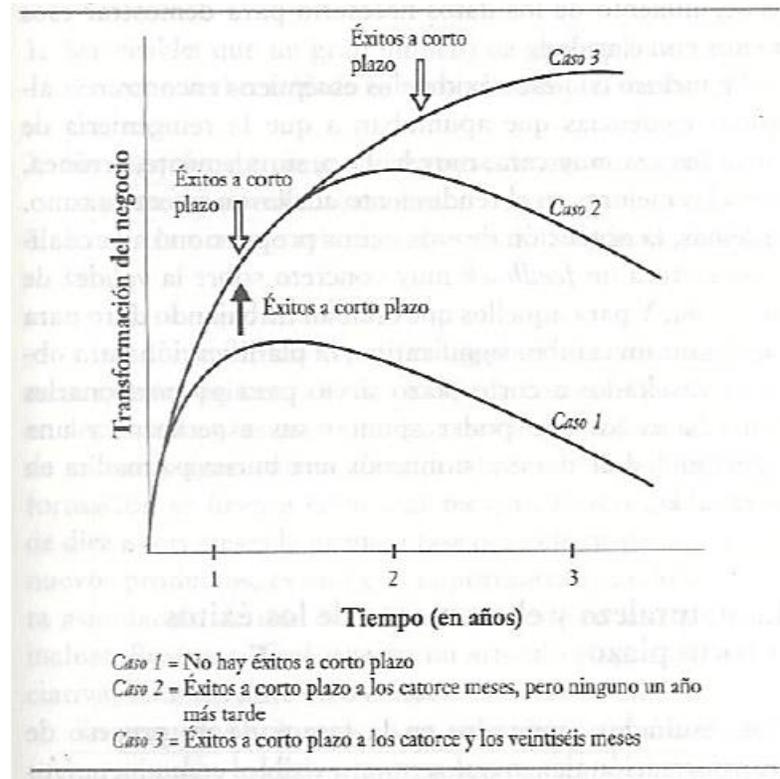
- 4. Un ejemplo a seguir:** Dar el ejemplo siempre es una buena forma de influir ya que las personas necesitan ver a las personas que admiran comportándose de la manera que proclama esta nueva compañía.

Niall FitzGerald, antiguo CEO de Unilever, lo deja muy claro: Una de las cosas de la que los líderes no son plenamente conscientes es el hecho de que cuando hablan o actúan, lo hacen a través de un extraordinario sistema de megafonía. Hasta lo más mínimo que dicen, el más pequeño gesto, llega a todo el mundo a través de ese sistema y, por lo general, genera una reacción” (Keller & Price, 2011, pág. 215).

SUBSECCIÓN 3.7 – Generar éxitos a corto plazo

Los cambios que conllevan los procesos de migración cultural que se abordan en el desarrollo de este trabajo llevan mucho tiempo. Las personas que tienen gran convicción por el resistirán pase lo que pase, el resto espera pruebas concretas de que hacer el esfuerzo vale la pena, los escépticos buscaran pruebas más concretas aún, datos de que los cambios funcionan y que la transición hacia una nueva organización no absorbe tantos recursos a corto plazo como para ponerla en riesgo. Dirigir una iniciativa de este calibre sin prestar atención a los éxitos del corto plazo es sumamente arriesgado, tal como lo describe la figura 13:

Figura 13 - La influencia de los éxitos a corto plazo sobre la transformación del negocio – Tomada de (*Leading Change*, Kotter, 1996)



Es necesario que los resultados sean tanto visibles como inequívocos, que no dejen lugar a duda, respetando las siguientes características:

1. Ser visible: Un gran número de personas debe poder validar si es logro es concreto o una simple propaganda.
2. Ser inequívoco: Ofrecer poco espacio a debates u opiniones contrarias.
3. Estar claramente vinculado con la iniciativa de cambio.

Estos éxitos a corto plazo colaboran con el objetivo final de varias formas. Primeramente, generan el refuerzo necesario, demostrando a la gente que los sacrificios realizados valen la pena. En segundo lugar, para los líderes de la transformación, las pequeñas victorias permiten relajarse y disfrutar el camino, reduciendo la tensión que no es sana si se prolonga durante largos periodos. En tercer lugar, colabora con la coalición rectora para poner a prueba la visión que concibieron, permitiéndoles ajustar alguna

estrategia a su debido tiempo en caso de ser necesario, evitando que estos desajustes surjan de manera tardía. Como cuarto punto, las mejoras rápidas del rendimiento combaten los esfuerzos de los escépticos, sin lograr silenciarlos absolutamente, pero restándoles argumento a su postura contraria. A nivel general, cuanto más cínicos y opositores al cambio haya, más importantes son los éxitos a corto plazo. En quinto lugar, los resultados palpables ayudan a mantener vivo el apoyo a los jefes. Si la línea que va desde los líderes intermedios hasta el comité de dirección pierde la fe en el proceso, se generarán muchos problemas. Finalmente, los logros a corto plazo generan la inercia necesaria para que los colaboradores que observan los cambios desde la barrera se conviertan en seguidores, a los seguidores con recelo los transforma en protagonistas, etc. Estos puntos están bien resumidos en la figura 14:

Figura 14 - *El papel de los éxitos a corto plazo – Tomada de (Leading Change, Kotter, 1996)*

Proporcionar evidencias de que los sacrificios merecen la pena: Los éxitos ayudan a justificar los costes a corto plazo.

Recompensan a los agentes del cambio con una palmadita en la espalda: Después de trabajar muy duro, el *feedback* positivo aumenta la moral y la motivación.

Ayudan a afinar la visión y las estrategias: Los éxitos a corto plazo ofrecen datos concretos a la coalición rectora sobre la viabilidad de sus ideas.

Hunden a los cínicos y a los opositores que sólo piensan en sus propios intereses: Las mejoras claras de rendimiento impiden que la gente pueda bloquear un cambio necesario.

Sirven para que los jefes sigan interesados: Proporcionan a los situados en los puestos más altos de la jerarquía pruebas de que la transformación va por buen camino.

Crean inercia: Transforman a los neutrales en seguidores, a los seguidores a regañadientes en colaboradores activos, etc.

En las iniciativas de cambio con éxito, dada la extensión del proceso, mantener ciertos niveles de presión medidos es sano y necesario. Los ejecutivos la vinculan con la urgencia articulando la visión y las estrategias, tal como lo describe Kotter “Esto es lo que estamos intentando hacer y éste es el motivo por el que es tan importante. Sin estos éxitos a corto plazo, podríamos perderlo todo. Todo lo que queremos llevar a cabo para nuestros clientes, accionistas, empleados y sociedad, acabaría complicándose. Y es por ello que es necesario que generemos estos resultados. “Este tipo de comunicación de sentido a las tribulaciones e incita a los empleados. Cuando el proceso de cambio lleva ya entre doce y

treinta y seis meses en marcha, los empleados cansados necesitan renovar su motivación” (Kotter, 1996, pág. 178).

Esta necesidad de generar éxitos a corto plazo sirve para demostrar que la transformación no es un proceso que tenga que ver únicamente con el liderazgo, sino que también es clave una buena gestión directiva, generando un equilibrio entre ambos aspectos como refleja la figura 15:

Figura 15 - La relación entre liderazgo, dirección, resultados a corto plazo y el éxito de la transformación - Fuente (*Leading Change*, Kotter, 1996)

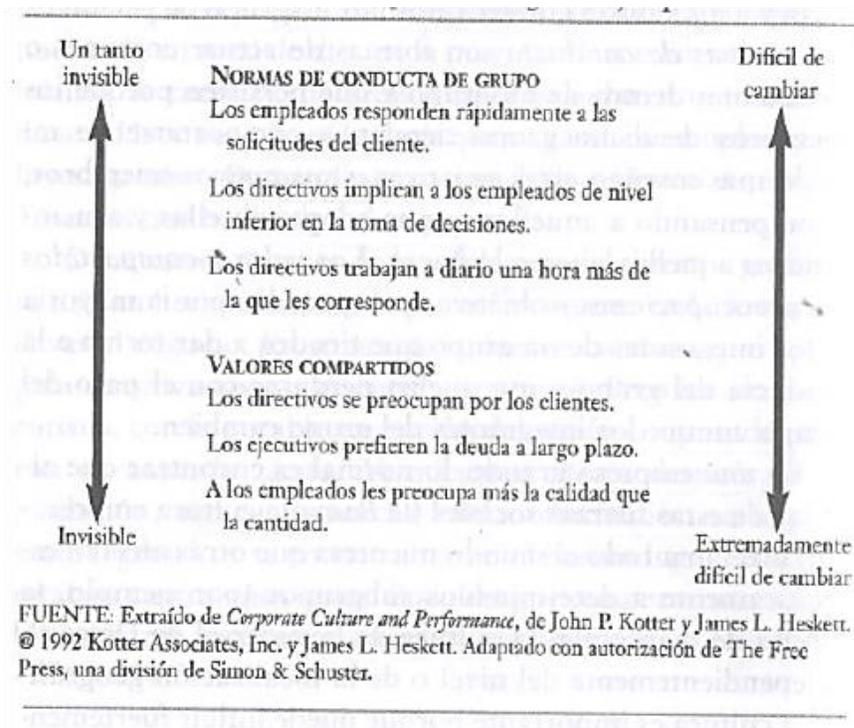
++	Las iniciativas de transformación pueden tener éxito durante un tiempo, pero suelen fracasar después de que los resultados a corto plazo empiecen a ser irregulares.	Todas las iniciativas de transformación con éxito combinan un buen liderazgo con una buena dirección.
+	Las iniciativas de transformación no van a ninguna parte.	Es posible obtener resultados a corto plazo, especialmente a través de recortes de gastos o fusiones y adquisiciones. Pero cuesta poner en marcha los auténticos programas de transformación y rara vez se consigue establecer un cambio importante a largo plazo.
0	0	++

Los líderes representan un elemento tan fundamental en este tipo de recorridos que se puede llegar a la conclusión de que transformación equivale a liderazgo. Es probable que las reestructuraciones, los cambios radicales y los cambios culturales no se desarrollen de buena manera o ni siquiera se concreten sin un liderazgo fuerte y capaz. Pero también una reestructuración necesita de experiencia financiera, una reingeniería de procesos de conocimientos técnicos, las adquisiciones necesitan perspectiva estratégica, y el proceso implícito en cualquier proyecto de grandes magnitudes necesita de una gestión directiva que impida que la operación se des controle o vaya por mal camino.

SUBSECCIÓN 3.8 – Anclar la nueva propuesta integral en la cultura empresarial

La palabra cultura refiere a dos términos, las normas de conducta que son formas de actuar de un grupo de personas y que persisten porque dichos miembros enseñan estas prácticas a los ingresantes, recompensando a los que se adaptan a ellas y sancionando a los que no lo hacen, y por otro lado a valores compartidos, que son preocupaciones y objetivos que dan forma a la conducta de un grupo y suelen perdurar a lo largo del tiempo aunque sus integrantes cambien. La cultura es importante porque influencia la conducta humana, porque puede ser difícil de cambiar y porque su invisibilidad hace difícil abordarla de manera directa. A nivel general, los valores compartidos que están profundamente arraigados en la cultura son más difícil de cambiar que las normas de conducta, tal cual lo manifiesta la figura 16:

Figura 16 - Componentes de la cultura empresarial: algunos ejemplos – Tomada de (*Leading Change*, Kotter, 1996)



Si las nuevas prácticas impuestas por una iniciativa de cambio son incompatibles con la cultura, estarán sujetas a regresión. Los cambios implementados pueden esfumarse,

después de años de esfuerzo, si la nueva propuesta de hacer las cosas no ha quedado anclada firmemente en las normas y los valores del grupo.

La cultura es poderosa por tres razones principalmente:

1. Porque los colaboradores son seleccionados y posteriormente adoctrinados.
2. Porque la cultura se practica por si sola a través de acciones de las personas (cientos, miles).
3. Porque todo lo anterior ocurre sin que nadie tenga mucha conciencia de ello y, por lo tanto, es difícil de desafiar o discutir.

El hecho de que la cultura empresarial ejerza este tipo de influencia hace fundamental que las nuevas prácticas para generar una adquisición, reingeniería de procesos o reestructuración, se anclen con fuerza a ella, de no hacerlo, acaban siendo frágiles y viéndose sujetas a regresión.

La cultura tampoco es algo que pueda manipularse con facilidad, cualquier intento de sujetarla y modificarla no funcionará, porque no es algo que pueda sujetarse. Solo puede modificarse luego de haber alterado con éxito la forma de hacer de las personas, después de que la nueva conducta genere beneficios en el largo plazo, y después de que todo el mundo vea la conexión entre el cambio y la mejora del rendimiento. Es por eso que el cambio cultura se produce en este estadio final, no en una etapa incipiente de este recorrido. Sin embargo, esto no quiere decir que la sensibilidad hacia los elementos culturales no sea esencial en las primeras fases, ya que cuanto mejor se comprenda la cultura existente, más fácilmente se averiguará cómo crear una coalición reactiva, como dar forma a la visión, como subir el nivel de urgencia, etc.

El cambio de actitud y conducta se empieza a gestar durante los inicios del proceso. Estas alteraciones generan cambios en las prácticas que ayudan a la organización a mejorar, pero todo esto no quedará anclado en la cultura hasta el final del ciclo. La dificultad de hacer realidad el cambio es la razón por la que el proceso tiene todas las etapas anteriormente descritas, por la que la iniciativa suele llevar tanto tiempo, y por la que exige dosis de liderazgo alto por parte de su equipo directo y colaboradores en todas las líneas.

Finalizada la presentación de las fases de un proceso de cambio ideal, en el siguiente capítulo del marco empírico se buscó contrastar la teoría con un caso testigo real, contando con testimonios de testigos que vivenciaron el proceso y opinaron sobre el mismo.

INVESTIGACION EMPIRICA-DOCUMENTAL

CAPITULO 4 – Contexto empresarial

SUBSECCIÓN 4.1 – Presentación empresas

Como punto de partida del marco empírico, es importante realizar una introducción de las empresas que se embarcaron en este proceso de integración. Se van a utilizar nombres ficticios para ambas organizaciones para resguardar su confidencialidad.

Por un lado tenemos a Refino Energy, compañía que nace en el 2012 a partir de la compra de los activos de refinación y venta de combustibles en Argentina, Uruguay y Paraguay, de una familia argentina con un amplio recorrido petrolero local, a la empresa global de energía Saxon Energy, tomando control de las estaciones de servicio, distribución de lubricantes, refinería ubicada en la zona norte de Buenos Aires, terminales de distribución de combustibles, terminales aeroportuarias y camiones de transporte de combustibles. Esto significó un cambio cultural drástico para los colaboradores de esta organización, que venían acostumbrados a formar parte de una compañía de escala internacional con presencia en países de diversos continentes, una casa matriz fuera de Argentina, procedimientos globales, controles exhaustivos, oportunidades de desarrollar una carrera internacional, pero con una escasa inversión en los años previos a la venta en consonancia con su deseo de desprenderse de estos activos, lo que generaba cierto malestar, inseguridad e inestabilidad en sus empleados. El desembarco de Refino Energy llegó con importantes sumas de dinero para potenciar el negocio, se invirtieron 1500 millones de dólares en el proyecto de ampliación de la refinería, incrementando en un 60% la producción de combustibles y mejorando la calidad de sus naftas y gasoil, reduciendo el contenido de azufre a los estándares europeos (low-sulfure-diesel), evitando la importación de estos productos, representando la obra de infraestructura industrial más importante de la provincia de Buenos Aires en la última década.

Por el otro lado tenemos a Petro Energy, organización que nace en 1997 a partir de la fusión entre GBP, una compañía de hidrocarburos de origen británico con presencia en Argentina, y Silas, una empresa dedicada también al negocio de los hidrocarburos, pero con capitales argentinos, misma familia que adquirió Refino Energy en 2012. A diferencia de Refino, Petro Energy también pertenece a la industria energética, pero con foco en el Upstream, extrayendo gas y petróleo de las principales cuencas del país, Chubut, Santa Cruz, Neuquén y Salta, operaciones de offshore en el golfo de México y operaciones de energía renovable con un parque eólico en Chubut equipado con 7 aerogeneradores.

La integración entre ambas compañías se concibió durante el 2018, transformándose en el principal productor, empleador e inversor privado de la industria, abarcando todo el proceso productivo petrolero, partiendo por la extracción de gas y petróleo (upstream), su transporte (midstream) y posterior refinación y venta al cliente final (downstream), con el aspiracional de diversificarse a los distintos negocios energéticos, por eso la construcción de su parque eólico en Chubut, sus inversiones en México y su búsqueda constante de nuevas oportunidades.

A partir de esta fusión concebida en 2018, se desarrolló un profundo proceso de gestión del cambio entre ambas compañías, para que la integración cultural llegue a buen puerto. Este proceso consta de varios pasos, los cuales van a ser explicados y contrastados con experiencias de personas que fueron atravesados y protagonistas de estas etapas, para entender cual fue su apreciación de los resultados obtenidos, obteniendo diferencias en base a su grupo de pertenencia (Directos / Mandos medios y profesionales sin gente a cargo).

[SUBSECCIÓN 4.2 – Perfiles entrevistados](#)

En esta sección se van a presentar los perfiles que se seleccionaron para avanzar con el trabajo de campo, preservando la identidad de las personas que colaboraron a través de la utilización de seudónimos.

El estudio realizado no fue masivo, se eligieron colaboradores de manera personalizada con las que se trabaja a diario y que, en mayor o menor medida, tuvieron una participación en el proceso de gestión del cambio de la integración de las dos compañías tomadas de caso testigo. Por esta razón el análisis es cualitativo y no cuantitativo.

La investigación se basó en entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas pero centradas en el objetivo de la tesis, con un guion preestablecido que le da forma al contenido, pero no limita su desarrollo (en el Apéndice se encuentra el detalle de las preguntas). En el análisis del trabajo de campo (siguiente capítulo 5.3), se detallan notas de conversación que surgen de manera espontánea durante la charla y con un estilo propio para cada entrevistado. Estas conversaciones se realizaron de manera virtual vía plataforma Zoom. Las personas con las que se dialogó fueron ocho en total, definidas estratégicamente para poder contar con opiniones en dos grupos bien segmentados:

- Grupo A → Directores / Gerentes Senior
- Grupo B → Mandos Medios (Líderes) / Profesionales sin gente a cargo

Del grupo A, los entrevistados ocupan los cargos de Director de Calidad de producto brindando soporte a todos los negocios de Downstream (Refinería, Terminales de Distribución y toda la red de Estaciones de Servicio), Director de Recursos Humanos, Gerente de HRBP para las Operaciones de Upstream y Gerente Ejecutivo de Distribución con alcance en las Terminales de distribución de producto y las Aero Terminales en Aeropuertos. Del grupo B, los entrevistados ocupan los cargos de Líder de Sección D de la Gerencia de Producción en la Refinería, Líder de Ejecución de la Gerencia de Parada de Planta en la Refinería, Líder de Gestión del Cambio, Clima y Comunicación Interna dentro de la Dirección de Recursos Humanos y Analista de la Dirección de Tecnología de la Información.

Los resultados de las ocho entrevistas fueron transcritos a un formato acorde e interpretados sin alterar su naturaleza para ser volcados en la presente tesis.

SUBSECCIÓN 4.3 – Análisis de campo

Previo a iniciar cada una de las conversaciones, se envió a los entrevistados un resumen de los distintos hitos que se recorrieron en todo el proceso de acompañamiento al cambio cultural generado, ya que transcurrió tiempo desde la concepción de la integración (Abril 2018) de Petro y Refino Energy hasta la realización de estas charlas, con el objetivo de ponerlos en contexto para aprovechar mejor el tiempo del encuentro y que tengan más fresco el trabajo realizado. En la figura 17 se puede visualizar esta línea del tiempo:

Figura 17 - ¿Qué hicimos hasta ahora? - Tomada de (Presentación Plataforma Cultural, 2020)



Todas las conversaciones se iniciaron con el pedido a los entrevistados de que elijan un puntaje para la gestión del cambio del proceso de integración completo. Esta pregunta se eligió de manera adrede al principio para tener una respuesta de manera rápida, fría, sin tanta posibilidad de análisis luego de haber recorrido más preguntas de la entrevista, obteniendo un resultado “más visceral” y sincero. Los resultados se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 1 - De elaboración propia

PREGUNTA	GRUPO A	GRUPO B	GLOBAL
Puntaje del proceso	8,17	7,67	7,92

Un resumen de las respuestas se puede visualizar en la siguiente tabla de fortalezas y oportunidades:

Tabla 2 - De elaboración propia

EJE DE LA PREGUNTA	GRUPO A	GRUPO B
Fortalezas del proceso	<p>* Valoración el acompañamiento de Recursos Humanos durante el proceso, sirviendo de guía y sponsor para lograr los resultados esperados, y valorando las distintas etapas que se recorrieron como los workshops del comité ejecutivo, el aporte de consultores externos, las comunicaciones de punta a punta</p> <p>* El tiempo que llevaron todas estas iniciativas también consideran que fue razonablemente bueno</p>	<p>* Buenos resultados analizando todo el recorrido una vez finalizando</p> <p>* Participación activa de toda la línea de liderazgo</p>
Oportunidades del proceso	<p>* Falto mayor integración del personal de los distintos negocios en las bases, favoreciendo la generación de esa sensación de que ya somos una sola cosa, por ejemplo, a través de viajes cruzados para conocer las operaciones de las otras verticales</p>	<p>* Cascadeo de información se dio de manera un poco tardía, sobre todo para las bases de la pirámide organizacional más lejanos a la mesa de decisión y el comité ejecutivo</p>

Los puntajes obtenidos fueron altos y las opiniones positivas en líneas generales para ambos grupos, lo que demuestra un cierto nivel de éxito en todo el camino recorrido. Principalmente se destacó el rol de Recursos Humanos como facilitador del proceso, las distintas etapas que se recorrieron para llegar a buen puerto, sin acelerar ninguna instancia, permitiendo que la información fluya de manera correcta, logrando un tiempo de duración correcto, dándole participación a los líderes. El Gerente Ejecutivo de Distribución realizó un aporte interesante sobre un condimento que facilitó el éxito:

Existían dos compañías muy parecidas, cuando Refino Energy tuvo su primera integración 2012 del grupo inversor argentino, ya también dueño de Petro Energy, mucho de esta cultura empezó a transferirse, adicionalmente ambas organizaciones trabajaban en una industria similar. Esa sinergia hace que, en un proceso de este calibre, lo normal sea que salga bien.

En línea con esta afirmación del Gerente, el Líder de Gestión del Cambio realizó una apreciación similar contando que uno de los puntos que le llamo la atención del diagnóstico cultural fue el descubrimiento de inputs similares en ambas organizaciones:

Surgieron patrones emergentes muy marcados en ambas compañías tal vez por compartir un mismo dueño. Existían matices diferentes, pero aparecía esa base común. Esto fue algo llamativo e interesante, que en dos mundos tan distintos haya un emergente similar. Se vio concretamente en un ejercicio de identificación del héroe y el villano de cada organización donde existió esta coincidencia, siendo el héroe aquel que trabajaba muchas horas y que apagaba el incendio el mismo, y el villano el que no era solido a la hora de presentar argumentos.

Con respecto a las oportunidades, hubo una coincidencia en el grupo A y B de que debió existir un mayor hincapié en el trabajo que se realizó sobre las bases, que, al no ocupar un cargo directivo de relevancia ni tampoco tener equipos a cargo, vivenciaron todo el proceso con mayor lejanía, generando una identificación más lenta con toda la nueva propuesta cultural que se estaba planteando. Esta debilidad la marco por ejemplo el Líder de Sección D:

Todo el mundo sabía que tenía que cargar sus objetivos personales bajo el concepto smart en el formulario de desempeño, pero por ejemplo pocos colaboradores de la base sabían qué hacer con los nuevos valores presentes en ese formulario, falló ese derrame final de información, pero la participación fue global desde la génesis de la fusión, yo como líder, y hacia arriba aún más con distintas instancias de revisión del trabajo realizado.

En coincidencia con el Líder de Parada:

Si se miran los resultados hoy, estamos en un valor más alto llegando a un 8, pero el inicio del proceso me pareció un tanto errático porque la integración se dio a nivel top management pero en las bases costaba identificar que éramos parte de una misma organización, surgiendo como crítica constructiva en varios eventos para el negocio, y ahí es donde empecé a visualizar un cambio para integrar líneas de coordinación y liderazgo, previamente dependía exclusivamente de los buenos vínculos e iniciativa de cada

persona, en resumen hubiera lanzando esto más temprano, el resultado es muy bueno pero el camino un tanto sinuoso. Actualmente veo claramente un cambio, por ejemplo se viene una Parada grande en la Refinería y estamos buscando gente de todas los negocios.

Otro comentario interesante surgió de parte del Líder de Gestión del Cambio que lideró el proceso completo, señalando como debilidad que las distintas etapas se fueron construyendo al andar, sin una planificación rigurosa elaborada de manera temprana, en contraposición a la lógica y sugerencia de la teoría desarrollada en los capítulos anteriores:

“Mi sensación es que el proceso se fue haciendo al andar, no se fijó en la previa, se fue analizando desde el presente, luego mirando hacia atrás se construyó el story telling. Me hubiese gustado transcurrir todo el proceso pero habiéndolo planificado desde un momento cero, ahí le hubiese puesto una nota mayor porque cuando uno mira lo sucedido, el camino que se hizo fue positivo”. También marco la faltante de ejes de trabajo posteriores a elaboración de la plataforma cultural como resultantes del diagnóstico “el mapeo previo te identifica donde estás, la plataforma cultura lo deseado, el GAP se trabaja con un plan de transformación cultural, se intentó generar, pero no se pudo trabajar como nos hubiera gustado, identificado 5 o 6 ejes y abordándolos, se trabajó tibiamente. La empresa tiene un estilo de foco en el presente, existen iniciativas aisladas de distintas áreas pero no todo consolidado dentro de un plan integral.

El Director de Calidad también señala que en la mente de algunos colaboradores provenientes de Refino Energy quedó la sensación de que se dio un take over por parte de Petro y no una fusión, esto se visualiza por ejemplo en el armado del organigrama, los procesos que se impusieron, señalando que es algo que se debió trabajar en las más altas esferas de la empresa, pero que RRHH debería haber tenido en cuenta:

A nivel ideológico, la sensación de los directivos de Refino Energy fue que se dio un take over y no una integración, si se mira el organigrama desde arriba hacia abajo, se fue visualizar que el downstream solo aporte dos vicepresidentes, esto nada que ver tiene con el proceso por eso mantengo mi puntaje. En relación con esto, la construcción

organizacional no parece haber tenido en cuenta como gana dinero un negocio y como lo gana el otro.

Las siguientes preguntas ponían foco en las distintas etapas de la transformación cultural, buscando que los entrevistados prioricen cual les pareció la más trascendental para el logro de los objetivos, y que sugieran si creían que hizo falta reforzar alguna de ellas, o si directamente se omitió algún paso necesario. Estos pasos se pueden visualizar en la ilustración 17, a continuación, una breve reseña de cada uno:

1. Diagnóstico cultural → Participaron de esta etapa 1542 colaboradores de la nueva organización (30% del headcount total). Realizando una fase de relevamiento cuantitativo a 1436 participantes a través de un cuestionario enviado vía correo electrónico, 638 personas de origen upstream (Petro Energy) y 798 personas de origen downstream (Refino Energy). En la figura 18 se puede visualizar el contenido de la convocatoria a participar:

Figura 18 - *Encuesta de Cultura 2018 – Tomada de (Mail convocatoria a la encuesta de cultura, 2018)*

Bienvenido a la Encuesta de Cultura.

Como parte del proceso de integración, te invitamos a compartir tu percepción sobre la cultura actual de la compañía para trabajar en un plan de acción que nos permita alinearla a los desafíos estratégicos que tenemos como organización.

De este proceso participará una muestra representativa de los colaboradores, que fue seleccionada por Mercer a través de un método estadístico. Mercer es la consultora que llevará adelante este proceso.

Ya hemos transcurrido la primera semana de toma de encuesta. Si todavía no participaste, esta es tu oportunidad. Tenés tiempo hasta el viernes 7.

Así como no hay "buenas o malas" culturas organizacionales, no hay respuestas correctas o incorrectas a las preguntas. Por favor, respondé con sinceridad y basado en tu experiencia en la organización. Te tomará aproximadamente 15 minutos completar el cuestionario.

Tené en cuenta que esta encuesta es confidencial y que Mercer presentará un informe consolidado de respuestas sin contemplar las opiniones individuales.

Podrás acceder a la encuesta a través del siguiente link: <https://survey2.sirota.com/paecultura2018/Survey/Default.aspx?surveyid=3EBBF4B6&USERID=573672DE>

Muchas gracias.

El diagnóstico también contó con una fase cualitativa a través de 15 focus groups en 5 locaciones distintas para asegurar la representatividad geográfica (Golfo San Jorge, Neuquén, Tartagal, Campana y Capital Federal). Los principales emergentes que surgieron fueron la necesidad de fortalecer el liderazgo, potenciar el trabajo en equipo transversal a la organización, desarticulación entre sectores y de objetivos,

procesos lentos, reconocimiento, mejora en la comunicación, continuar trabajando en la integración.

2. Workshops de trabajo con el equipo de Top Management → Constaron de 3 encuentros, Iguazú (mayo 2018), Capital Federal (diciembre 2018) y Villa La Angostura (abril 2019), con participación de todo el equipo directivo de origen upstream, downstream y los nuevos vicepresidentes incorporados del mercado como resultado de la fusión, apuntando a generar confianza y un objetivo común y compartido. En estos encuentros se terminó gestando la plataforma cultural, bajo el acompañamiento de una consultora externa y recursos humanos. En la actualidad se siguen realizando este tipo de jornadas de trabajo para continuar afianzando esta relación.
3. Workshops de trabajo con equipos integrados → Jornadas de team building para áreas corporativas principalmente que vivenciaron con mayor intensidad la integración, debiendo integrar estructuras, con posiciones duplicadas, procesos diferenciales, orígenes distintos.
4. Construcción de la Plataforma Cultural → Dividida en tres segmentos distintos.
 - a. Nuestro desafío → Nueva visión de la compañía integrada
 - b. Nuestra forma de ser → Modelo de seis competencias y valores para todos los colaboradores
 - c. Nuestra forma de liderar → Cuatro competencias adicionales para posiciones de liderazgo

En la ilustración 19 se puede visualizar el resultado final:

Figura 19 - ¿Cómo nos integramos?: Plataforma Cultural – Tomada de (Presentación Plataforma Cultural, 2020)



5. Talleres presenciales de difusión de esta nueva plataforma → Se realizaron más de 150 talleres presenciales abarcando a más de 3100 colaboradores de la organización, cubriendo el 84% de la población total, representando más de 450 horas. Finalizado cada encuentro, se envió una encuesta de evaluación y Recursos Humanos publicó fotos en Yammer (red social interna) con el hashtag #tallercultural y #juntossomosenergía. En la figura 20 se puede visualizar el resultado de la encuesta:

Figura 20 - *¿Cómo lo compartimos?: Talleres Presenciales – Tomada de (Presentación Plataforma Cultural, 2020)*



6. Difusión continua a través de canales internos → Mails corporativos, yammer, newsletters, campañas visuales en las distintas locaciones de la compañía.

En esta pregunta de priorización de cuál fue la etapa más importante de las seis anteriormente descritas, se encontró unanimidad de votos casi total en la formación de la plataforma cultural. En la tabla 3 y 4 se pueden visualizar estos resultados:

Tabla 3 - De elaboración propia

ETAPA	VOTOS
Diagnóstico Cultural	2
Workshops de trabajo con el equipo de Top Management	1
Workshops de trabajo con equipos integrados	-
Construcción de la Plataforma Cultural	5
Talleres presenciales de difusión de esta nueva plataforma	-
Difusión continua a través de canales internos	-

Tabla 4 - De elaboración propia

EJE DE LA PREGUNTA	GRUPO A y B
Fortalezas de la Construcción de la Plataforma Cultural	<p>* El modelo de competencias y el nuevo horizonte enmarcado en “nuestro desafío” se realizó a medida y en representación de la cultura viviente de la nueva organización</p> <p>* Valoraron la vinculación de estos nuevos valores con todos los procesos de evaluación de performance, analizando el desempeño de los colaboradores en línea con estos comportamientos asociados a un trabajador “ideal”</p>

El Director de Calidad que participó en los encuentros de top management realizó el siguiente comentario vinculado con lo anterior:

La construcción de la plataforma es la resultante casi perfecta de las conclusiones que se sacaron en la instancia de diagnóstico, de trabajo del top management, y en los talleres de integración de áreas corporativas. Es el resumen de todo. Cuando llegas al modelo de competencias y los valores, es sólido y representa todas las etapas anteriores. Vos podés haber realizado un buen diagnóstico, juntar a la gente a comer un asado, y después salir con un grupo de valores que nada tienen que ver con nuestra cultura o lo hablado. Se valora que esto nos identifica, sin importar el origen de la persona.

El Líder de Parada de Planta remarcó lo siguiente “destaco la generación de una nueva identidad y la difusión de esta. En el mismo proceso, pero cuando la Cía paso de Saxon a Petro Energy, se intentó lo mismo sin lograr esta fuerza”, comparando la gestión del cambio transcurrida con el surgimiento de Petro Energy.

En la siguiente pregunta se les consulto a los entrevistados que opinaban sobre la decisión de haber integrado ambas compañías para lograr unificar el ciclo productivo

completo, y se hizo hincapié en entender si estos motivos permearon a todos los colaboradores de la organización, obteniendo los siguientes resultados reflejados en la tabla 5:

Tabla 5 - De elaboración propia

EJE DE LA PREGUNTA	GRUPO A	GRUPO B
Beneficios de la integración del ciclo productivo	<ul style="list-style-type: none"> * Asemejamos a la estructura de las Major Oil, con un core business y negocios integrados que se apalacan entre si * Medida lógica del crecimiento del negocio * Dos organizaciones que comparten estructuras costos, dotación y un fin común, uniéndolas te permite no solo ser más eficiente, sino complementar costos * Fin económico para soportar la volatilidad del negocio y del contexto país * Cierta resistencia del sector de Upstream a integrarse con un negocio tan volátil y con un profit bajo por la fuerte regulación de precios del gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> * Puntapié inicial de diversificación donde la organización está inmersa * Oportunidades de desarrollo para los colaboradores por la formación de una compañía de mayores dimensiones * Alineación a las grandes compañías energéticas a nivel global que están todas integradas
Comunicación de los motivos de la fusión	<ul style="list-style-type: none"> * Se comunicó bien la decisión, aunque esos mensajes tienen que respetar cierto formato legal que lo puede haber hecho no tan amigable * En las bases no se terminan de comprender los motivos, aunque con el paso del tiempo se va logrando ese cascadeo de información y comprensión en todos los niveles * Buena recepción de la noticia, tanto a nivel interno como externo 	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor anclaje en el desafío de ser una compañía integrada, poniendo foco en la épica del nuevo desafío, transformando la organización en la compañía de energía privada más grande. Menos hincapié en los racionales concretos de porque se tomo esta decisión * Los motivos de negocio se cascadearon con mayor informalidad en mesas de decisión y reuniones gerenciales * Falto más foco en la entrada de accionistas británicos en la nueva compañía, sobre todo provenientes de Downstream * Al momento de la decisión, no todos entendieron los motivos, principalmente en las bases de la estructuras organizativas * Sensación de que no fue una fusión, sino un take over de Petro a Refino Energy

Se visualizó una coincidencia en las respuestas de los dos grupos, apuntando a lo positivo de la decisión para afrontar de mejor manera los cambios en las dinámicas de la industria y del contexto económico del país, representando el primer paso hacia un camino de diversificación total, tal como lo define la nueva visión de la organización, no restringiéndose a los hidrocarburos sino hablando de energía a nivel global, así lo expresa el Director de Calidad:

Ha sido la medida lógica de crecimiento del negocio. Ahora se está trabajando en la continuidad hacia algo más chico, de mayor valor, ejemplo la petroquímica, luego química fina, ya hemos dado pasos hacia el negocio de renovables. Esta primera integración que fue la más fuerte, es la más lógica.

También marcaron un nivel de descreimiento del real beneficio de esta decisión en los directivos y mandos medios provenientes de Petro Energy, por la diferencia entre los resultados económicos que arroja cada vertical del negocio, siendo visiblemente distintos.

Con respecto a la comunicación, también coincidieron en que el proceso fue positivo y prolijo, poniendo énfasis en lograr la generación de sentido de pertenencia y orgullo por este nuevo paso de la empresa, buscando una actitud positiva frente a las modificaciones que se iban a venir, combatiendo la resistencia. Como oportunidad, marcaron que este foco no estuvo puesto en el entendimiento de los motivos de esta decisión, que informalmente si fue decantando, con menor intensidad en los colaboradores de la base de la pirámide organizacional donde todavía existen dudas de la justificación de esta etapa.

Para la formación y consolidación del top management se realizaron estos encuentros descritos en la página 55. En el de Iguazú se puso foco sobre que significa ser una empresa integrada, gestionando capacidades técnicas diferentes, culturas diferentes, áreas staff teniendo que gestionar verticales de negocios con complejidades y clientes distintos, relacionamiento con diversos stakeholders (gobiernos nacionales y provinciales, reguladores, etc), y el manejo de los ciclos de la industria para lograr mayor estabilidad. Empezando a esbozar este modelo de plataforma cultural, como se visualiza en la figura 21:

Figura 21 - Equipo Top Management – Tomada de (Presentación Plataforma Cultural, 2020)



Una segunda instancia de reunión se realizó en Capital Federal, donde se buscó potenciar el estilo de liderazgo buscado, definir las características claves de la cultura deseada y la consolidación de la plataforma. El último workshop se desarrolló en Villa La Angostura donde se consolidó la integración del equipo directivo, se analizaron los resultados del diagnóstico de cultura, se definieron los lineamientos generales del plan de acción cultural, y por último se validaron los ejes fundacionales de “Nuestro Desafío”, “Nuestra forma de ser” y “Nuestra forma de liderar”. Se les consulto a los entrevistados sobre estos encuentros, si les parecía importante haberlos realizados como parte del proceso de gestión del cambio, buscando generar una coalición fuerte para afrontar los cambios que se avecinaban. Las respuestas fueron contundentes y favorables para todos los casos, destacando que este grupo de directores, en parte gracias a este vínculo de confianza que fueron construyendo con esfuerzo, bajaron un mensaje de alineación, con foco en la innovación buscada para el futuro, pensando en una compañía más allá de las operaciones actuales y con vistas a generar un futuro promisorio. También destacaron que se empezó a vivenciar una cultura distinta y positiva versus el status quo proveniente de las organizaciones pre-fusión, tanto del lado de Petro Energy como comentó el Líder de Gestión del Cambio:

Se visualizaron cambios positivos en el funcionamiento del grupo, mayor acercamiento.

Construyeron la mística de integrarse y de ahí surgió la plataforma de cultura, que es poner en blanco y negro hacia donde querés que vaya la compañía en un par de años. No era común esto para nosotros, en Petro por ejemplo la estrategia era muy cerrada, no visible, con la integración se dio un cambio de mindset en ese sentido con apertura total de esta información. La evolución de los encuentros fue en esa línea, en pulir el trabajo hasta cerrar el contenido final.

También del lado de Refino Energy como destacó el Líder de Producción:

Me parecieron super importantes estos encuentros, veníamos de una época donde los mensajes que venían de arriba eran diferentes, la gente tenía miedo de equivocarse y tomar decisiones, fue un momento bisagra cuando recibimos toda esta información de la nueva visión y vimos a los Directores vestidos de equipo de gimnasia, relajados, desarrollando la plataforma, esto marco un hito.

Las siguientes preguntas rondaron alrededor de la nueva visión y valores de la organización, consultándoles a los entrevistados si estaban conformes con los mismas, si creen que permearon a todos los colaboradores. En relación con los valores, se puso énfasis en entender si les pareció importante que se hayan vinculado con todos los procesos de Recursos Humanos, como ser:

- A. Evaluación de desempeño: El formulario de performance se rediseño luego de la integración, dividiéndose en una mitad de objetivos cuantitativos, y la otra mitad asociada a estos nuevos comportamientos, recibiendo a fin de cada año cada colaborador una evaluación sobre cada valor. En la figura 22 se puede visualizar esto:

Figura 22 - Evaluación de Performance – Tomada de (Herramienta Success Factors - 2021)



- B. Bono anual: La compañía paga un bono anual a sus colaboradores, el 50% de ese bono está definido por la evaluación de desempeño, donde los comportamientos tienen una alta preponderancia.
- C. Curricula de capacitación: Todos los temarios de cursos soft se vincularon al desarrollo de estos valores, como se puede visualizar en la ilustración 23:

Figura 23 - Oferta capacitaciones soft – Tomada de (Curricula capacitaciones 2020)

Taller alineado a nuestra plataforma cultural Curso en aula y Actividad vivencial (12 hs)		
MÓDULOS ESPECÍFICOS		
SOMOS/PROTAGONISTAS Autoliderazgo (8 hs)	SOMOS/EXPERTOS Problem Solving (4 hs)	SOMOS/EQUIPO Equipos colaborativos (4 hs)
SOMOS/PROTAGONISTAS Presentaciones orales efectivas (12 hs)	SOMOS/EXPERTOS Project Management (8 hs)	SOMOS/EQUIPO Comunicaciones efectivas y conversaciones difíciles (8 hs)
SOMOS/DECIDIDOS Gestión de la info para la toma de decisiones (4 hs)	SOMOS/ÁGILES Metodologías ágiles e innovación (12 hs)	SOMOS/APASIONADOS Foco en el cliente interno y externo (4 hs)
SOMOS/DECIDIDOS Negociación (8 hs)	SOMOS/ÁGILES Gestión del cambio (4 hs)	SOMOS/APASIONADOS Storytelling (4 hs)

En la tabla 6 se puede visualizar los puntos sobresalientes:

Tabla 6 - De elaboración propia

EJE DE LA PREGUNTA	GRUPO A	GRUPO B
Visión	Fortalezas --> * Permeo a todo nivel , la mayoría de los colaboradores puede recitarla * Abarcativa , hablando de energía global y no del hidrocarburo, energía que en algún momento puede ser hasta alimento	Fortalezas --> * Ambiciosa, desafiante, inspiradora * CEO cascadeandola directamente , cara a cara en reuniones, y mostrando la dirección estratégica de la cía Oportunidades --> * Agregar algo vinculado al máximo desarrollo de las energías limpias , focalizando en ser un gran negocio y la contribución a cambiar el mundo
Valores	Fortalezas --> * Buena adopción de las bases y mandos medios * El proceso de comunicación fue un éxito Oportunidades --> * Falta que se terminen de plasmear en conductas más allá de la enunciación , sobre todo en los líderes que son los que reflejan en mayor medida a la Cía	Fortalezas --> * Buena recepción de los colaboradores , no solo por la difusión, sino principalmente por su vinculación con los procesos de RH * Representación del aspiracional que busca la organización , ejemplo: ser más ágil * Sirven como guía de los comportamientos que la empresa tiene que modificar

Los entrevistados también respondieron sobre el rol de los líderes en este proceso, analizando si estuvieron y están a la altura de las nuevas exigencias de esta compañía integrada, acompañando y apoyando a sus equipos en este camino de transformación. En líneas generales hubo una coincidencia entre ambos grupos, destacando que hay líderes que compraron la idea desde el principio y funcionar como verdaderos agentes del cambio, versus otros que la apoyan a regañadientes o aún se oponen a este rumbo que tomo la organización, mencionando que es lógico que esto sucede en una dotación de más de 5000 personas, con tanta diversidad de pensamientos, orígenes y experiencias. El Líder de Gestión del Cambio destacó el paraguas que aporta la plataforma cultural, sirviendo de guía para el tipo de jefes que busca este nuevo modelo “La plataforma cultural ayuda porque marca el rumbo del tipo de líder que se busca, que tienda puentes, que fomente la mejora continua y la innovación, que tenga visión estratégica”.

El recambio generacional también surgió como un punto común, con estos nuevos mandos medios con una cabeza diferente, con mayor apertura mental, fomentando la diversidad y con foco en la innovación y la mejora, funcionando como facilitadores y

empujando a los más rezagados a subirse a este barco, o a saltar del mismo, el Director de Calidad lo expreso de la siguiente manera:

Los líderes que no se adaptaron fueron saliendo, hubo un proceso natural de decantación. No existe una homogeneidad que tampoco estaría bueno, pero si existe un ADN que se va fortaleciendo. El recambio generacional favorece la buena adopción a lo nuevo. Existe una fuerza de empuje en esta gente nueva, que hace que los valores se fortalezcan, los del extremo tiran para que se dé pero con menor fuerza porque tienen cosas para perder, en el medio tenes gente que recibe el empuje de recambio, y acompaña para no desaparecer. Hoy las organizaciones no permiten que esos del medio, mandos medios, se corten solos y hagan su negocio, terminan eyectados por la fuerza del cambio.

Para finalizar las consultas, se les preguntó a los entrevistados sobre la resistencia al cambio, si creen que existió y existe aún, y si los líderes y el área de Recursos Humanos acompañaron como facilitadores del cambio. En las respuestas hubo unanimidad de que la resistencia estuvo presente, y aún persiste principalmente en los colaboradores con muchos años de antigüedad y que no cumplen una función jerárquica de relevancia, pero que cada vez tiene menor peso, ayudado por el recambio generacional lógico que se está dando en los mandos medios, y las herramientas que disponibiliza la compañía para compartir y evitar el trabajo en silos. También destaca que esta resistencia no racional es lógica, que se da naturalmente y está presente de manera innata en las personas, como una primera reacción de defensa ante una transformación de la magnitud de la que se vivió en este caso testigo. Con respecto al sector de RH, destacaron que ayudó a transitar todo este camino, siendo facilitador, a través de la escucha, logrando adhesión a la nueva visión de la Cía.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO 5 – Comentarios finales

El presente trabajo buscó recorrer, durante los capítulos de la teoría, los distintos pasos que proponen reconocidos autores de gestión del cambio para lograr una buena transición en un proceso de transformación. Para luego, en el marco empírico, analizar un caso testigo y contrastar lo realizado con los testimonios de protagonistas que vivenciaron el cambio, buscando identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del camino transitado.

A modo de conclusión, no parece existir un proceso de cambio ideal, pero claramente un cambio que, dado su envergadura e importancia, puede tener un impacto negativo en la continuidad de la organización, necesita ser abordado y trabajado, aunque ese cambio represente algo positivo y para mejorar uno o varios factores específicos de la organización. En caso de no existir una correcta planificación y preparación, el efecto puede ser exactamente el contrario al que se está buscando.

Con respecto a los pasos necesarios a recorrer, todo depende de la magnitud de la organización, no es lo mismo una empresa de 50 empleados que una de 5000, el equipo directo de la misma, el core business del negocio. Sin embargo, existe bastante coincidencia en la teoría, y también tomando el caso testigo analizando en esta tesis, que hay 5 instancias fundamentales que no pueden obviarse:

- Diagnóstico
- Formación de una coalición rectora
- Generación de una visión compartida
- Formación de un modelo común de valores y competencias
- Comunicación punta a punta

Un puntapié inicial necesario es partir de un buen diagnóstico de las culturas previas, para sacar lo positivo y las oportunidades de cada una, aportándoles al top management

toda la información necesitaría para que tengan real conocimiento de cuál es el punto de partida, y puedan definir un plan de acción acorde en consecuencia, tal como lo describió el Líder de Parada de Planta durante su entrevista “Sin conocer en profundidad el proceso, el diagnóstico fue acertado porque los resultados son buenos en la actualidad. Con un buen diagnóstico, puedes trazar una estrategia que te lleve a donde quieres estar”.

Finalizada la etapa de diagnóstico, es necesario formar una fuerza importante que sostenga el cambio, ya que ninguna persona por sí sola, salvo en organizaciones muy pequeñas, va a poder desarrollar una visión, comunicarla, superar las barreras que se presenten, dirigir los nuevos comportamientos y objetivos que surjan. Para esto es fundamental contar con una coalición rectora fuerte, donde esté presente la confianza y exista un real objetivo común de excelencia entre ellos. Esto no se logra automáticamente, requiere un trabajo laborioso donde el sector de Recursos Humanos cumple un rol importante de facilitador de este proceso, diseñando y acompañando los distintos encuentros para la generación de confianza, y generando un contexto adecuado para la definición de un horizonte desafiante en esta nueva organización. Parte del buen resultado obtenido en la empresa testigo se debe al tiempo dedicado en este grupo de Directores, tal como lo destaca el Líder de Gestión del Cambio “El punto principal de todo el proceso fueron los encuentros del top management, que no solo se circunscribe a las jornadas de integración, sino también por ejemplo a las entrevistas individuales preguntándoles que se imaginaban para la nueva organización. Con un equipo de Vicepresidentes tan diverso, no acostumbrado a este tipo de instancias, haber generado esa mística de grupo apuntando a la compañía que querían, me pareció super rico. La plataforma de cultura por eso no tiene la más mínima discusión, porque la generaron ellos”.

En paralelo a la formación de esta coalición, en todo proceso de transformación es necesario pensar en la nueva visión de la compañía, representando la imagen futura de la misma, y el esfuerzo que van a tener que hacer sus miembros para lograrlo. Las características fundamentales que debe tener es marcar un rumbo, simplificando muchas decisiones ya que cualquier propuesta que no está alineada a la misma, debería ser descartada, motivar a los empleados, y por último funcionar como un gran elemento

coordinador de las iniciativas individuales. En el proceso de cambio de Refino con Petro Energy se elaboró a conciencia, representado el deseo y el viraje que está tomando esta organización hacia la diversificación de sus activos y la innovación, poniendo foco no en la mejora continua de los procesos actuales, sino en la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades, sin descuidar las actividades principales actuales asociadas a los hidrocarburos.

El siguiente paso necesario es analizar qué tan preparados están los miembros de la organización para afrontar el nuevo desafío venidero, una buena medida para esto es la definición de una serie de comportamientos y valores que serían deseables para este nuevo horizonte, asegurar la correcta comunicación, comprensión y adopción de los mismos, capacitarlos, y definir una forma de medir el grado de alineación hacia estos nuevos requerimientos. Para la real incorporación de estos conceptos es importante que no solo queden en un listado en la intranet como una expresión de deseo, sino que se incluyan dentro de la experiencia de los empleados. En la empresa tomada como caso testigo, por ejemplo, los entrevistados destacaron con énfasis que el cascadeo fue exitoso gracias a haber vinculado los valores con todos los procesos de Recursos Humanos, está es una práctica replicable en procesos de similar escala, tal como lo destaca el Líder de Parada de Planta “Las competencias permearon aún más que la visión, la diferencia está que se vinculó con el proceso de performance, lo tenemos insertado en nuestro nuevo ADN, atravesando a toda la organización, sin importar el puesto que ocupes, la gerencia o el negocio. Fue positivo también haber migrado la capacitación, el desarrollo a la competencia somos protagonistas, poniendo énfasis en que la organización te da el marco y las oportunidades, pero vos tenes que gestionar tu desarrollo y formación. También es bueno que la mitad del bono anual que paga la Cía se defina por mi nota de desempeño, que depende de mí accionar”.

Por último, el proceso completo tiene que estar trazado por innumerables acciones de comunicación que aseguren que toda esta información penetre en las cabezas de los colaboradores, la comprendan y accionen en consecuencia. No solo a través de mensajes en la intranet, mails corporativos, banners, sino también a través del boca a boca de los

líderes, en particular de todos los Directores que tienen a su cargo los objetivos de gran cantidad de personas, actuando como un mecanismo de contagio para el resto de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

- Degreed. (s.f.). *Degreed*. Obtenido de <https://eu.degreed.com/input/post/las-3-preguntas-cruciales-en-medio-de-una-transicion?d=17015551>
- Jones, G. R. (1995). *Organizational theory, design and change*. New Jersey: Pearson.
- Keller, S., & Price, C. (2011). *Beyond Performance*. New Jersey: Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mckinsey - Engert, K. K. (Marzo de 2019). *Mckinsey*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces/es-cl#>
- Negocios y Empresa*. (s.f.). Obtenido de https://negociosyempresa.com/modelo-de-cambio-kurt-lewin/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=modelo-de-cambio-kurt-lewin

APENDICES

Las entrevistas realizadas se basaron en las siguientes preguntas:

1. En tu opinión, del 1 al 10 (siendo 1 el peor valor y 10 el mejor) ¿cómo puntuarías el proceso de integración que se llevó a cabo durante el periodo 2018 - 2020?
2. ¿Cuál de todos los pasos que se llevaron adelante durante la integración consideras (en tu opinión) que fue el que más aportó al éxito del proceso?
 - a) Diagnóstico Cultural para identificar principales rasgos culturales
 - b) Workshops de trabajo con el equipo de Top Management
 - c) Workshops de trabajo con equipos integrados (áreas Staff, ejemplo: Controller, IST, RH, IT, etc)
 - d) Construcción de la Plataforma Cultural → Nuestro desafío (objetivo de la Cía), nuestra forma de ser (modelo de competencias / valores), nuestra forma de liderar (modelo de competencias / valores para líderes)
 - e) Talleres presenciales de difusión de esta nueva plataforma
 - f) Difusión continua a través de canales internos (mails, Yammer, newsletters, campañas visuales en las distintas locaciones de la compañía)
3. ¿Crees que se omitió alguna etapa que hubiera sido importante incluir? ¿Crees que se debió reforzar más en alguno de los ejes descriptos en el punto 2?
4. ¿Les pareció importante el paso hacia la fusión de las dos compañías logrando la integración de todo el ciclo productivo de la industria (Upstream, Midstream y Downstream)? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Creen que se comunicó de manera correcta este objetivo y los empleados comprendieron los motivos?
5. Luego de la conformación del equipo directivo ¿creen que eran necesarios los encuentros del top management para crear una coalición fuerte en este proceso de cambio? ¿Por qué/¿Por qué no?
6. ¿Estás conforme con la nueva visión / objetivo de la Cía? (enmarcada bajo el lema “Nuestro Desafío” en la nueva plataforma cultura) ¿Crees que permeo y es conocida por los colaboradores de la organización? ¿Por qué/¿Por qué no?
7. ¿Estás conforme con los nuevos valores de los colaboradores de la Cía y crees que reflejan los comportamientos que deberían llevar adelante? (los 6 base + los 4 que

aplican a los líderes) ¿Crees que permearon y son conocidos por ellos? ¿Por qué/ Por qué no?

8. Para lograr la adopción de estos valores ¿crees importante haberlos asociado al proceso de evaluación de performance? ¿crees que aporta que el resultado de esta evaluación de performance tenga consecuencias económicas y de desarrollo (bono, aumentos por mérito, promociones) ¿crees que aporta haber conectado la curricula de capacitaciones soft a nuestros valores? ¿Por qué/ Por qué no?
9. ¿Cómo ves a los líderes en este proceso de cambio (ejecutivos y mandos medios según corresponda)? ¿Están a la altura de las nuevas exigencias? ¿Acompañan a sus equipos en este proceso de adaptación a esta nueva empresa? ¿Por qué/ Por qué no?
10. A nivel comunicación ¿crees que se comunicaron correcta y eficazmente los distintos hitos hasta la concreción de la empresa fusionada? ¿Por qué/ Por qué no?
11. ¿Crees que existió resistencia al cambio en los empleados? En caso afirmativo ¿crees que el área de RH / Líderes acompañaron / acompañan de manera correcta la superación de esta? ¿Seguís visualizando / vivenciando esa resistencia en el día a día?