



Universidad Torcuato Di Tella

Aspectos prácticos de la implementación de un cambio organizacional complejo

SERGIO D. FERNANDEZ

Tesis de Graduación

Tutor: Vanessa Welsh

Junio de 2006

Este trabajo se lo dedico a Cecilia, Julieta y Juan Pedro, quienes me alentaron y cedieron generosamente tiempo de familia para que completara mi graduación.

También quiero agradecer a mi tutora, Vanessa Welsh el soporte y los valiosos comentarios recibidos durante la elaboración de esta tesis.

Prefacio

Este trabajo brinda una perspectiva práctica a los trabajos teóricos de cambio organizacional.

Se utiliza un caso real de cambio organizacional complejo en el área de tecnología de la información de una compañía global.

Se citan en esta tesis ejemplos reales de situaciones que el líder tuvo que afrontar durante el proceso de cambio, algunas de ellas consideradas en la bibliografía de cambio organizacional y por lo tanto relativamente fácil de anticipar, mientras que otras fueron completamente nuevas e inesperadas.

Los dos tipos de situaciones, esperadas e inesperadas, ayudan a entender la complejidad de estos procesos y son analizadas en este trabajo desde un punto de vista cultural, estructural y político.

La tesis pone especial énfasis en el rol de líder en la gestión de cambio organizacional, y en las decisiones que se tomaron para asegurar, y eventualmente corregir, el curso de acción, acelerar la curva de aprendizaje y mejorar el resultado final del proceso de cambio.

Indice

Prefacio,	2
1. Introducción,	4
2. Metodología y datos utilizados,	5
3. Liderando Cambios Organizacionales,	6
4. Motivación y compromiso de los empleados – el rol del líder,	13
5. Aspectos prácticos de un proceso de cambio organizacional,	16
5.1 Fundamentos del cambio organizacional,	17
5.2 Pasos seguidos en el ejemplo de cambio organizacional,	19
5.3 Desafíos encontrados en la ejecución del cambio organizacional,	25
5.4 Impacto del cambio organizacional en otras áreas de la compañía,	29
6. Comunicando la Visión,	34
7. El rol del líder en la consolidación del proceso de cambio ,	40
7.1 Asegurar la continuidad de ejecución de los procesos clave,	40
7.2 Gestión de los recursos humanos para reforzar el proceso de cambio,	41
8. Conclusión,	46
9. Referencias bibliográficas,	48

1. Introducción

Vivimos en una economía globalizada en donde la presión por menores costos, mejora en la calidad de servicios y productos e incremento de la productividad genera los imperativos para el cambio organizacional.

Las empresas no sólo deben producir cambios para mantener la competitividad sino que la frecuencia con la cual se producen dichos cambios es cada vez mayor en las últimas décadas

Existen varios estudios y extensa bibliografía alrededor de los procesos de cambio organizacional, todos ellos muy buenos y extremadamente útiles para diseñar el proceso de cambio.

Sin embargo, llegado el momento de llevar adelante un cambio organizacional se presentan diferencias entre el modelo teórico y la realidad.

La persona a cargo de liderar el proceso de cambio deberá identificar, evaluar y actuar para cerrar las brechas entre la teoría y la práctica y en buena medida el éxito del proceso dependerá de su capacidad para manejar dicho desafío.

El objetivo principal de este trabajo es reflexionar acerca del rol del líder durante el proceso de cambio organizacional en un escenario multicultural.

Para ello se toma como ejemplo un caso real de cambio organizacional en el área de tecnología de la información (IT) de una de las mayores empresas globales de alimentos.

Esta tesis no pretende brindar una receta para encarar un proceso de cambio organizacional ya que no existen dos procesos similares cuando se trata de cambios complejos. No obstante, puede ser de utilidad para identificar y anticipar situaciones comúnmente presentes en este tipo de procesos y eventualmente permitirle al o la responsable de llevar adelante un proceso de cambio complejo acelerar la curva de aprendizaje y mejorar el resultado final.

El caso real fue seleccionado debido a que plantea desafíos en múltiples dimensiones:

- Fusionar dos organizaciones de tamaño similar pero con notables diferencias culturales
- Pasar de un modelo organizacional altamente descentralizado (Unidad Negocio/País) a un modelo de Centro de Servicios Compartidos (Regional/Global)
- Impacta a más de 250 profesionales del área de tecnología de la información (IT)
- Durante el proceso de cambio organizacional se debe asegurar la continuidad operativa a más de 11,000 usuarios de tecnología de la información en la región afectada por el cambio
- El cambio involucra a más de 30 países en Europa del Este y del Oeste, África y Medio Oriente
- La reorganización no debe afectar el cumplimiento de los acuerdos de prestación de servicios firmados con más de 30 unidades de negocios en la región
- Se debe realizar esta reorganización en paralelo con importantes adquisiciones en progreso en 6 países, las que requerirán integración organizacional inmediata.

2. Metodología y datos utilizados

Este trabajo tiene un fuerte componente empírico basado en la experiencia y observaciones personales de un proceso de cambio organizacional complejo, no obstante existe un fundamento teórico que define los lineamientos generales seguidos en la definición de las estrategias de dicho proceso de cambio.

Las observaciones y experiencias personales se complementan con la utilización de datos reales provenientes de la empresa en la cual se implementó el cambio. A tal fin se utiliza información proveniente de *benchmarks* internos, evaluaciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño y comentarios de empleados de la organización que fueron partícipes del proceso de cambio.

3. Liderando Cambios Organizacionales

William Dyer (1984) describió los principales patrones que caracterizan a un cambio organizacional:

- La organización desarrolla un sentido de crisis debido al desempeño declinante y decide que necesita un nuevo líder;
- Simultáneamente existe un debilitamiento en el patrón de mantenimiento de los procesos, creencias y símbolos que soportan el quiebre con la cultura antigua;
- Un nuevo líder con nuevos supuestos se trae desde afuera para enfrentar la crisis, este líder podría venir de otra empresa o de la misma empresa pero de diferente área o diferente país;
- El conflicto se desarrolla entre quienes sostienen los viejos supuestos y el nuevo liderazgo;
- Si la crisis se logra controlar y el nuevo líder gana crédito, también ganará el conflicto.
- Finalmente los nuevos supuestos comienzan a internalizarse y se refuerzan por un nuevo grupo de actividades que mantienen el patrón de conducta.

Liderazgo y Cultura son componentes claves en los patrones observados por Dyer (1984) y este trabajo pone particular atención en ellos.

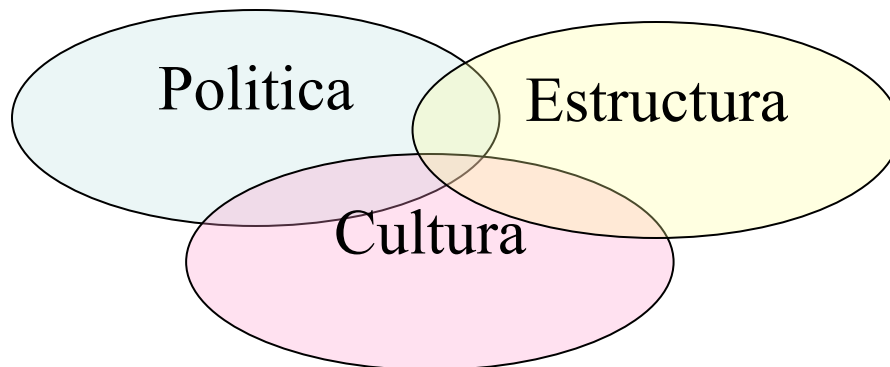
Como lo describió Carroll (2001), el rol del líder es procurar resolver los desafíos del proceso de cambio abordando las dimensiones culturales, políticas y estructurales y también la interrelación entre las mismas (ver figura 1).

Estas tres dimensiones coexisten en todo proceso de cambio.

El líder tiene la importante tarea de “leer” en una etapa temprana las señales que la organización emite y mapearlas en cada una de las tres dimensiones enunciadas.

Como es lógico suponer a mayor anticipación mejor planificación y por lo tanto mayores probabilidades de éxito.

FIGURA N° 1: Tres lentes para analizar un modelo organizacional



FUENTE: John S Carroll y Sachi Hatakenaka, "Driving Organizational Change in the Midst of Crisis", MIT Sloan Management Review, Spring 2001

Una de las lentes propuestas por Carroll (2001) para mirar un modelo organizacional pone el foco en la **Estructura** y propone definir a las organizaciones como máquinas.

Asimila a la organización a un sistema mecánico diseñado para alcanzar determinados objetivos en el cual las diferentes partes tienen que complementarse y encajar en las características del ambiente organizacional.

En este modelo las acciones asociadas a un efectivo proceso de cambio surgen de un adecuado proceso de planificación.

El líder procura que los desafíos estructurales se resuelvan mediante una adecuada arquitectura organizacional.

Una adecuada arquitectura organizacional debe estar soportada por un concienzudo estudio del impacto de la nueva organización en los roles y tareas del personal.

Schlein (1978) desarrolló una completa metodología para el proceso de análisis y planificación de roles y tareas.

Propone en su trabajo que para cada posición en la organización se debe realizar una revisión anual a fin de determinar lo que está ocurriendo con esa posición y para proyectar los futuros cambios.

Schlein (1978) plantea un proceso de 6 pasos para el análisis y planificación de roles y tareas:

1. Analizar el trabajo que se está realizando en este momento. Este análisis debe incluir la identificación de la red de *stakeholders* que poseen expectativas o se ven afectados por este trabajo.
2. Analizar los cambios en el entorno. El trabajo se verá afectado por cambios culturales, políticos, tecnológicos, interpersonales o socio-culturales
3. Analizar el impacto que tienen los cambios identificados en el entorno de los *stakeholders* y en el trabajo mismo. Plantear cómo afectarán los cambios identificados en el paso 2 las expectativas de los diferentes *stakeholders*.
4. Redefinir el rol/trabajo. ¿qué será diferente en este trabajo en el futuro? ¿qué cambiará y cómo?
5. Redefinir los requisitos para realizar la tarea y para cubrir el rol. ¿Cuál es el perfil requerido para realizar efectivamente esta tarea? ¿Cuáles son los talentos, actitudes, factores motivacionales y capacitación que necesitarán los futuros ocupantes de este rol?
6. Extender la actividad de planificación a los demás roles de la organización.

Carroll (2001) también analiza las organizaciones con una segunda lente, la lente **Política**, según la cual las organizaciones pueden definirse como una lucha permanente. En dicha lucha la organización es un sistema social que incluye intereses y objetivos diversos y en muchos casos contradictorios.

La lucha por la posesión de los recursos es una condición esperada y en este modelo quien detenta el poder es el que lidera las acciones.

La tercera lente del modelo organizacional de Carroll (2001) define a las organizaciones desde el punto de vista **Cultural**, plantea que toda organización

es un conjunto de rituales y simbolismos que incluyen significados, tradiciones, valores y creencias.

La cultura de la organización tiene fuerza moral y expresa sus deseos de manera enfática, haciendo referencia al profundo arraigo cultural (“aquí las cosas siempre se hicieron de esta manera”).

Como la cultura es histórica y se transmite de generación en generación, evoluciona lentamente, motivo por el cual este modelo plantea que no se puede esperar un cambio cultural inmediato.

Los miembros de la organización (el clan) tienen en la cultura un referente que les provee identidad propia, diferenciándolos de otros grupos y culturas. Este referente brinda a los miembros del clan un sentido de pertenencia.

Las normas formales e informales y las rutinas (ritos) definen e influyen el comportamiento del grupo.

En este modelo organizacional la acción emerge de los hábitos.

Por lo general la perspectiva cultural del grupo es difícil de verla en acción en situaciones normales pero se hace más visible en situaciones de cambio.

Gert Hofstede (1980, 1991) realizó un importante aporte al entendimiento de las características culturales de los países.

Su trabajo permite proyectar algunas consideraciones al comportamiento organizacional, de las cuales se toman 3 dimensiones para este trabajo: **Distancia al Poder, Aversión al Riesgo y Colectivismo versus Individualismo.**

Distancia al Poder: El cuadro de la Figura 2 representa el grado de igualdad, o desigualdad o inequidad entre los miembros de la sociedad del país en cuestión. Un número alto en el Índice de Distancia al Poder (PDI) indica importantes desigualdades de poder y riqueza en la sociedad. La sociedad se organiza en un modelo similar al de castas y es muy difícil el movimiento entre clases socioeconómicas.

Un número bajo en el Índice de Distancia al Poder indica que en esa sociedad

las diferencias de poder y riqueza entre los ciudadanos no se enfatizan. Es una sociedad que promueve la igualdad de oportunidades para todos.

FIGURA Nº 2 – Índice de Distancia al Poder

<i>Ranking</i>	<i>País o Región</i>	<i>IDP</i>	<i>Ranking</i>	<i>País o Región</i>	<i>IDP</i>
1	Malasia	104	27-28	Corea del Sur	60
2-3	Guatemala	95	29-30	Irán	58
2-3	Panamá	95	29-30	Taiwán	58
4	Filipinas	94	31	España	57
5-6	México	81	32	Pakistán	55
5-6	Venezuela	81	33	Japón	54
7	Países Árabes	80	34	Italia	50
8-9	Ecuador	78	35-36	Argentina	49
8-9	Indonesia	78	35-36	África del Sur	49
10-11	India	77	37	Jamaica	45
10-11	África Occidental	77	38	U.S.A.	40
12	Yugoslavia	76	39	Canada	39
13	Singapur	74	40	Holanda	38
14	Brasil	69	41	Australia	36
15-16	Francia	68	42-44	Costa Rica	35
15-16	Hong Kong	68	42-44	Alemania	35
17	Colombia	67	42-44	Gran Bretaña	35
18-19	El Salvador	66	45	Suiza	34
18-19	Turquía	66	46	Finlandia	33
20	Bélgica	65	47-48	Noruega	31
21-23	Africa Oriental	64	47-48	Suecia	31
21-23	Perú	64	49	Irlanda	28
21-23	Tailandia	64	50	Nueva Zelanda	22
24-25	Chile	63	51	Dinamarca	18
24-25	Portugal	63	52	Israel	13
26	Uruguay	61	53	Austria	11
27-28	Grecia	60			

FUENTE: Hofstede, G., "Culture's consequences: International differences in work related values", (1980)

Individualismo: el cuadro de la figura Nº 3 representa el grado con el cual la sociedad refuerza los logros individuales o colectivos y las relaciones interpersonales.

Un número alto en el índice de Individualismo (IDV), indica que la individualidad y los derechos individuales son un elemento básico de la sociedad.

En estas sociedades los individuos tienden a buscar su propio interés o el de su familia más inmediata y tienen tendencia a crear vínculos débiles. Sociedades con un bajo índice de Individualismo tienden a ser de naturaleza colectivista con lazos más estrechos entre los individuos. Estas culturas refuerzan el concepto de familias y colectividades extendidas, en donde todos son responsables por sus pares en el grupo.

En sociedades de corte colectivista, la armonía debe ser siempre preservada y las confrontaciones evitadas.

En países donde prima el individualismo en cambio, hay que dar a cada cual lo suyo en función de sus resultados personales. En lugares donde la desigualdad entre grupos es marcada y asumida, los objetivos vienen impuestos desde los niveles gerenciales, siguiendo una tradición caracterizada por estilos autocráticos de liderazgo.

FIGURA N° 3 – Individualismo

<i>Ranking</i>	<i>País o Región</i>	<i>IDV</i>	<i>Ranking</i>	<i>País o Región</i>	<i>IDV</i>
1	U.S.A.	91	28	Turquía	37
2	Australia	90	29	Uruguay	36
3	Gran Bretaña	89	30	Grecia	35
4-5	Canada	80	31	Filipinas	32
4-5	Holanda	80	32	México	30
6	Nueva Zelanda	79	33-35	Africa Oriental	27
7	Italia	76	33-35	Yugoslavia	27
8	Bélgica	75	33-35	Portugal	27
9	Dinamarca	74	36	Malasia	26
10-11	Suecia	71	37	Hong Kong	25
10-11	Francia	71	38	Chile	23
12	Irlanda	70	39-41	Africa Occidental	20
13	Noruega	69	39-41	Singapur	20
14	Suiza	68	39-41	Tailandia	20
15	Alemania	67	42	El Salvador	19
16	África del Sur	65	43	Korea del Sur	18
17	Finlandia	63	44	Taiwán	17
18	Austria	55	45	Perú	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	España	51	47-48	Pakistán	14
21	India	48	47-48	Indonesia	14
22/23	Japón	46	49	Colombia	13
22/23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Irán	41	51	Panamá	11
25	Jamaica	39	52	Ecuador	8
26/27	Brasil	38	53	Guatemala	6
26/27	Países Árabes	38			

Fuente: Hofstede, G., "Culture's consequences: International differences in work related values", (1980)

Aversión al Riesgo: el cuadro de la figura N° 4 representa el nivel de tolerancia a la incertidumbre y ambigüedad dentro de la sociedad, es decir la tolerancia a situaciones no estructuradas. Un número alto en el índice de Aversión a la Incertidumbre (UAI) indica que el país posee una baja tolerancia a situaciones inciertas o ambiguas. Esto genera una sociedad regida por reglas, que

institucionaliza leyes, reglas, regulaciones y controles a fin de reducir la cantidad de incertidumbre. Un número bajo en el índice UAI indica que el país tiene menos preocupaciones acerca de la incertidumbre y la ambigüedad y que tiene más tolerancia a la diversidad de opiniones. Esto se refleja en una sociedad que es menos regida por regulaciones, se presta a aceptar cambios y que toma más y mayores riesgos.

FIGURA N°4 – Aversión a la Incertidumbre

Ranking	País o Región	UAI	Ranking	País o Región	UAI
1	Singapur	8	26	Países Arabes	68
2	Jamaica	13	27	Taiwan	69
3	Dinamarca	23	28-29	Austria	70
4-5	Hong Kong	29	28-29	Pakistan	70
4-5	Suecia	29	30	Italia	75
6-7	Inglaterra	35	31-32	Brasil	76
6-7	Irlanda	35	31-32	Venezuela	76
8	Malasia	36	33	Colombia	80
9	India	40	34	Israel	81
10	Filipinas	44	35	Mexico	82
11	USA	46	36-37	Corea del Sur	85
12-13	Canada	48	36-37	Turquia	85
12-13	Indonesia	48	38-43	Argentina	86
14-15	Nueva Zelanda	49	38-43	Chile	86
14-15	Sudáfrica	49	38-43	Costa Rica	86
16	Noruega	50	38-43	Francia	86
17	Australia	51	38-43	Panamá	86
18	África del Este	52	38-43	España	86
19	Holanda	53	44	Perú	87
20	Suiza	58	45	Japón	92
21-22	Finlandia	59	46-47	Bélgica	94
21-22	Irán	59	46-47	Salvador	94
23	Tailandia	64	48	Uruguay	100
24	Alemania	65	49	Guatemala	101
25	Ecuador	67	50	Portugal	104

Fuente: Hofstede, G., "Culture's consequences: International differences in work related values", (1980)

Los componentes culturales, estructurales y políticos asociados a cualquier proceso de cambio organizacional permiten anticipar una realidad: ningún proceso de cambio significativo ocurre fácilmente.

4. Motivación y compromiso de los empleados – el rol del líder

Uno de los principales desafíos de un proceso de cambio es el de mantener a lo largo del proceso un adecuado nivel de satisfacción, motivación y compromiso en los empleados. Diversos estudios muestran la estrecha relación que existe entre un buen líder y el nivel de compromiso y motivación del personal¹, hace más de 30 años Frederick Herzberg (1968) caracterizó los factores que afectan las actitudes en el trabajo en dos grupos: motivadores intrínsecos y factores de higiene laboral.

Herzberg (1968) propone en su estudio que los motivadores intrínsecos (logro, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, avance y crecimiento) son fuertes motivadores de satisfacción cuando están presentes pero tienen relativamente poco efecto sobre el grado de insatisfacción si los mismos están ausentes. Por otro lado un mal manejo de los factores de higiene (política de la empresa y administración, supervisión, relación con el supervisor., condiciones de trabajo, salario, relación con los pares, vida personal, relación con los subordinados, status y seguridad) llevan a altos niveles de insatisfacción en la mayoría de los casos pero tienen relativamente poco efecto en el nivel de satisfacción cuando están adecuadamente manejados.

De este estudio podemos interpretar que:

- Lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral sino la no-insatisfacción laboral. Por lo tanto no sólo hay que trabajar sobre los motivadores intrínsecos para que los empleados estén satisfechos sino que también hay que trabajar mejorando los factores de higiene para que los empleados estén no-insatisfechos.
- El rol de los líderes de la organización tiene una gran incidencia tanto en los motivadores intrínsecos como en los factores de higiene. Un buen líder podrá afectar positivamente el nivel de satisfacción si reconoce adecuadamente los logros del personal y le asigna apropiados niveles de

¹ El área de motivación personal es particularmente interesante y rica en estudios, y si bien esta tesis no entra en detalle en los temas de motivación y compromiso del personal, considera al tema en el contexto del rol del líder como factor de motivación organizacional.

responsabilidad. Un mal líder afectará negativamente el nivel de satisfacción si no es reconocido y respetado en su rol de supervisor y si no establece buenas relaciones con sus supervisados.

Algunas de las conclusiones del trabajo de Herzberg (1968) fueron recientemente corroboradas por los economistas Helliwell y Huang (2005).

A fin de responder a la pregunta: “¿a cuánto dinero equivale mi satisfacción laboral” ? condujeron un estudio que permitió estimar el equivalente económico de cuatro factores claves de los niveles de satisfacción laboral:

- Calidad de la relación con su gerente
- Trabajo desafiante
- Que el trabajo requiera ser un profesional calificado
- Tiempo disponible para ejecutar el trabajo

Según este estudio, la calidad de la relación con el gerente es el componente de mayor impacto, un incremento en el nivel de confianza en su gerente mejorará su satisfacción laboral de la misma manera que lo haría si uno recibiera un incremento de sueldo del 36%.

La importancia de la relación entre el gerente y el supervisado se refuerza una vez más con el trabajo realizado por Kim y Mauborgne (2003), según el mismo existe una relación directa entre la motivación de los empleados y la confianza que los mismos tienen en la habilidad de su gerente para tomar decisiones correctas o demostrar comportamientos íntegros. Según este estudio los empleados pueden comprometerse con las decisiones tomadas por un gerente aún cuando no estén de acuerdo con ella si consideran que el proceso que se siguió para la toma de la decisión fue justo.

De alguna manera los tres trabajos antes mencionados reafirman el artículo de Jensen y Meckling (1994), según el cual la compensación económica es importante pero no es el único interés que moviliza a un empleado.

En ese artículo, Jensen y Meckling (1994) exponen el modelo REMM² según el cual el ser humano es Ingenioso, Evaluador y Maximizador, por lo tanto está dispuesto a realizar *trade-offs* calculados en pos de su propio interés, es decir

² REMM= Resourceful, Evaluator, Maximizer Model, en inglés en el trabajo original

que siempre está dispuesto a resignar una parte pequeña de algo a cambio de una más abundante de otro. Al mismo tiempo, según el modelo REMM, el ser humano es lo suficiente ingenioso y creativo como para eliminar las restricciones a su habilidad de actuar maximizando su propio interés.

En un estudio posterior Jensen (1995) complementa el modelo REMM con un nuevo modelo al que denomina PAM³, lo aplica a aquellas situaciones en las cuales el ser humano deja de lado el comportamiento racional del modelo REMM. Este modelo sirve para explicar los comportamientos no-rationales ante situaciones de miedo, en estas situaciones los seres humanos intentan evitar el dolor, a veces de manera inconsciente, mediante acciones que terminan ocasionando más dolor. Algunos ejemplos de comportamientos acordes al modelo PAM se presentan a menudo en las organizaciones, por ejemplo la negación a aceptar comentarios sobre errores cometidos o la tendencia de la gente a autoevaluarse sistemáticamente por arriba de sus pares.

La Teoría de Agencia de Jensen y Meckling (1976) también brinda una interesante perspectiva sobre la cooperación. Según esta teoría, las personas son en el fondo agentes interesados en ellos mismos y por lo tanto estarán sujetos a tener conflictos de interés cada vez que intenten comprometerse en emprendimientos cooperativos. Estos conflictos no se limitan solamente a las interacciones comerciales, sino también al ámbito familiar y social.

Como los conflictos ocasionan pérdidas a las partes involucradas, quienes se comportan como gente racional según el modelo REMM, las mismas están fuertemente incentivadas a reducir o controlar los conflictos a fin de evitar pérdidas.

Más adelante, al comentar la experiencia del caso práctico se hará referencia a los modelos REMM PAM y a la Teoría de Agencia para comentar algunos comportamientos detectados durante el proceso de cambio organizacional.

³ PAM= Pain Avoidance Model, en inglés en el artículo original

5. Aspectos prácticos de un proceso de cambio organizacional

La empresa en la que se basa el caso práctico de esta tesis es una empresa multinacional, con operaciones a escala global en el área de productos alimenticios.

La estrategia de crecimiento y reforzamiento de la posición competitiva en los diferentes mercados en los que opera esta empresa se ejecuta mediante una combinación de construcción de nuevas fábricas con un agresivo plan de compras de empresas del sector.

A fin de soportar de manera eficiente la estrategia de la empresa, las áreas de provisión de servicios corporativos tienen que adaptarse y mantener su competitividad en los distintos mercados en los que opera la empresa.

Como consecuencia del crecimiento experimentado por la empresa en los últimos años el departamento de tecnología de la información (IT) presentaba condiciones poco adecuadas para brindar un efectivo soporte a la estrategia corporativa.

En la región de Europa, Medio Oriente y África la organización de IT estaba altamente fragmentada, con muchos equipos de trabajo proveyendo servicios similares desde diferentes localidades.

Además de estar muy fragmentada, la organización de IT carecía de un gobierno corporativo eficiente y los procesos y herramientas de soporte tecnológico no se aplicaban de manera consistente en toda la región.

Debido a la existencia de múltiples responsables de centros de costos era bastante difícil consolidar la posición financiera de IT a fin de mes.

El modelo organizacional era inadecuado, en algunas áreas había sólo un par de empleados reportando directamente a un supervisor o gerente, y en otras había 19 profesionales reportando de manera directa a un supervisor o gerente.

En el primer caso esto representaba “grasa organizacional” que agregaba costos innecesarios, en el segundo caso no se realizaba una efectiva tarea de gerenciamiento de recursos humanos.

A la combinación de todas las condiciones antes mencionadas se sumaba la percepción de los responsables de las áreas de negocios respecto de IT en la región. En palabras de un director regional *“IT es invisible para los negocios, tenemos una clara idea de lo que nos cuesta pero no logramos entender el valor que se captura a partir de dichos costos. Además tenemos la impresión de que muchas de las actividades que se realizan en el área de IT en la región no siguen un adecuado proceso de priorización basado en valor creado para los negocios”*

Se decidió entonces encarar un proceso de cambio organizacional en el área de tecnología de la información de la región que permitiera alcanzar los siguientes objetivos de alto nivel:

- Operar como una única organización de IT.
- Crear un único Centro de Servicios Compartidos para la provisión de servicios de IT en la región.
- Realizar las cosas adecuadas, en los lugares adecuados en el momento adecuado
- Todas las actividades serán basadas en el valor que generan.
- Maximizar las economías de escala.
- Gerenciar a los recursos humanos de manera consistente, con una visión corporativa.
- Implementar procesos y herramientas de manera consistente.
- Simplificar y mejorar los controles financieros del área de IT

5.1 Fundamentos del cambio organizacional

Se hizo evidente al momento de articular los objetivos antes enunciados que se trataba de un proceso grande y complejo. Una de las formas de resolver un problema grande y complejo es descomponerlo en partes.

Kotter (1996) propone descomponer el proceso de cambio organizacional en ocho pasos y menciona que es tan importante la concreción de los ocho pasos como la secuencia en la cual los mismos se ejecutan:

1. Establecer el sentido de urgencia, revisar la posición competitiva respecto del mercado, identificar y discutir crisis reales o potenciales.
2. Crear una coalición guía (*guiding coalition*), un grupo con poder que actúe como equipo y que permita liderar el cambio.
3. Desarrollar una visión y una estrategia, la visión direccionará el cambio y la estrategia permitirá lograr implementar la visión.
4. Comunicar la visión de cambio, diseñar y utilizar tantos canales como sea posible para comunicarse con los empleados, usar a la coalición guía como ejemplo a seguir por la organización.
5. Dar poder a acciones de gran alcance (*empower broad-based action*), eliminar obstáculos que pongan en riesgo el cambio, fomentar la toma de riesgos y las formas no tradicionales de encarar problemas.
6. Generar rápidamente pequeños éxitos (*short term quick wins*), identificar áreas en donde hayan oportunidades al alcance de la mano, convertirlas en éxito y reconocer explícitamente a quienes lo hicieron posible.
7. Consolidar los éxitos y producir más cambio, usar la credibilidad ganada con los éxitos iniciales para reforzar las acciones necesarias para el proceso de cambio, cambiando estructuras y gente que no ayudan a establecer la visión.
8. Anclar el nuevo enfoque en la cultura, articular las conexiones entre nuevos comportamientos y éxito organizacional, desarrollar nuevos líderes, fomentar actividades y comportamientos con foco en el cliente.

En el caso que nos compete se realizaron dos intentos de cambio organizacional. En el primero, fallido, se avanzó en el diseño de un modelo organizacional que puso todo el énfasis en el diseño de la estructura, sin dedicar la atención adecuada a los aspectos políticos, comunicacionales y culturales de la gestión del cambio.

El líder asignado inicialmente a la ejecución del plan no logró establecer los soportes políticos requeridos en los niveles directivos, motivo por el cual no consiguió plasmar la idea en un plan de acción efectivo.

Con el genuino interés de reducir la incertidumbre organizacional este líder había comunicado a la organización un posible escenario organizacional en el cual desaparecerían muchos puestos de trabajo.

Esta comunicación se realizó de manera incompleta y no planificada. En sesiones informales con los empleados se les comunicó que en los próximos meses habría reducciones en el personal pero no se les comentó cuáles áreas serían afectadas ni cómo se llevaría adelante el proceso.

Debido a la falta de soporte político antes mencionado, los meses pasaron y el plan no se ejecutó. Esta demora en la ejecución, sumada a la mala comunicación, incrementó los niveles de ansiedad y frustración en la organización. El malestar organizacional y la parálisis organizacional se hicieron evidentes y la dirección decidió reemplazar al líder.

5.2 Pasos seguidos en el ejemplo de cambio organizacional

Con la llegada de un nuevo líder, ajeno a la región (y por lo tanto sin vínculos emocionales con la misma) se realizó un replanteo del proceso de diseño organizacional.

Para ello se comenzó realizando una evaluación de la situación:

- Se identificaron los “puntos dolorosos” que creaban la necesidad de un cambio
- Se definió el punto de partida de los principales elementos organizacionales: estrategia, estructura, procesos, gente, cultura.
- Se vincularon las preocupaciones de los empleados con los imperativos del negocio y se identificaron aquellas áreas en donde podría existir resistencia.

Una vez evaluada la situación inicial se definió el punto de partida del proceso de cambio (estado inicial):

- Se aseguró que existiera un acuerdo claro sobre lo que sería el estado final de la organización;
- Se realizó el *business case* y se documentó el motivo del cambio;
- Se definió cómo se iba a determinar si el proceso de cambio estaba siendo exitosamente ejecutado, incluyendo métricas de seguimiento;
- Se implementaron procesos para asegurarse que las acciones definidas para el cambio organizacional estuvieran sistemáticamente alineadas con la estrategia, estructura, procesos, gente y cultura;
- Se consideraron impactos en otras iniciativas, Unidades de Negocios o Funciones de la empresa.

Para la identificación de los “puntos dolorosos” se realizaron sesiones de trabajo con grupos clave de la organización, con el objetivo de medir la temperatura organizacional antes de comenzar a pleno con el proceso de cambio. Para ello se crearon cuatro grupos representativos de la población que sería afectada por el proceso de cambio organizacional: Gerentes y supervisores de la empresa adquirida, Gerentes y supervisores de la empresa adquiriente, Empleados de las unidades de negocio que serían reasignados al centro de servicios compartido (posición de función corporativa) y Empleados de grupos globales con presencia en la región

Con cada uno de estos cuatro grupos se condujeron sesiones moderadas por auditores internos.

Cada grupo realizó una auto evaluación sobre las habilidades del mismo para alcanzar los objetivos planteados por la dirección.

Se realizó una votación anónima sobre temas vinculados con la dinámica de la organización y el rol del liderazgo en el proceso de cambio, seguido de discusiones abiertas en cada grupo sobre los resultados de la votación.

A fin de facilitar la apertura de las discusiones los grupos sólo estuvieron integrados por pares, sin participación de gerentes.

Los resultados de las cuatro sesiones fueron consolidados y se creó un grupo de trabajo para crear y seguir un plan de acción. Dicho grupo estaba integrado por un sub-grupo de los participantes de las sesiones.

Las acciones derivadas de estas sesiones fueron el punto de partida de los elementos organizacionales anteriormente citados: estrategia, estructura, procesos, gente, cultura.

Estas sesiones fueron también de gran utilidad para entender las preocupaciones de los empleados y los puntos de resistencia al cambio. Estos factores fueron considerados en el momento de generar los planes de comunicación de la reorganización.

Con los resultados de las sesiones de trabajo el nuevo líder decidió convertir la energía negativa proveniente de la organización, la puso frente al espejo y reformuló el enojo organizacional como catalizador de la necesidad de cambio, utilizó la crisis para establecer un claro sentido de urgencia.

Una vez establecido la necesidad del cambio, el nuevo líder comenzó a trabajar en establecer la visión organizacional, el caso de negocio y la estrategia de implementación y la comunicación.

Estas acciones se desarrollaron en planos paralelos, por un lado el trabajo de comunicación y venta de la idea en los niveles directivos de la empresa (lente política) y por otro el análisis detallado de diseño organizacional (lente estructural) con el involucramiento de los gerentes de mayor experiencia de la organización de IT.

Se decidió comenzar el diseño organizacional desde una hoja en blanco, poniendo foco en las oportunidades de sinergia y mejora de procesos. Se identificaron, y acordaron con los principales *stakeholders*⁴ de los negocios, los imperativos más significativos para el cambio:

- reciente adquisición de una gran empresa

⁴ en este contexto denominamos stakeholders a todas aquellas personas con intereses en los resultados del proceso de cambio o directamente afectadas por el mismo

- más adquisiciones en el horizonte cercano
- decisión de globalizar la función de IT
- necesidad de mejorar el gobierno (*governance*) de la función de IT
- necesidad de tener una mayor y mejor visibilidad en el grupo de talentos de la organización de sistemas
- objetivos corporativos tendientes a incrementar el valor capturado y disminuir los costos de operaciones y de proyectos
- mejorar los niveles de compromiso de los empleados
- proveer mayor agilidad organizacional
- ofrecer una única cara a los socios de las unidades de negocios
- hacer que el uso de la tecnología de la información sea una experiencia gratificante para nuestros socios de las unidades de negocios.

Asimismo, se acordó con los *stakeholders* que la visión de una organización, consistente y alineada con los planes de negocio, debería manifestarse por los siguientes factores clave de éxito organizacional:

- Creación de una organización consistente que esté alineada con los planes estratégicos de la empresa. Al momento de comenzar con la reorganización de la función de IT, la región estaba estructurada alrededor del anterior modelo de unidades de negocio con fuerte componente geográfico local y regional. Era clara la necesidad de alineamiento con el modelo actual de negocios a fin de facilitar la exitosa implementación de las estrategias de la empresa.
- Tener un modelo organizacional único que esté alineado a nivel regional y global
- Asegurar la consistente provisión de servicios de acuerdo con los niveles esperados por los usuarios del negocio.
- Mejorar los controles financieros. La nueva organización replantearía el modelo financiero a fin de reducir la complejidad y de mejorar la visibilidad sobre los controles financieros.

- Mejorar el gobierno corporativo (*governance*), lo que redundará en mejor priorización de esfuerzos y entrega de servicios con el mayor valor.
- Mejorar los procesos de gerenciamiento de talentos. Al tener una organización con mayor escala los empleados de IT tendrían mejores oportunidades de identificar un plan de carrera y desarrollar sus capacidades para el futuro.

El sentido de urgencia quedó definido al establecer que la nueva organización debería estar implementada en 12 meses posteriores a la aprobación del caso de negocios.

Asimismo se discutieron y acordaron con los *stakeholders* los principios guía para el diseño organizacional:

- Creación de un único centro de servicios compartido para la provisión de servicios de IT en Europa.
- Ubicación de los recursos de la organización en lugares claves que permitan entregar las mejores soluciones con el costo óptimo.
- Implementación de procesos de clase mundial (*World Class*) para el gerenciamiento de servicios junto con procesos comunes en el gerenciamiento de ciclos de vida de los activos.
- Utilización de herramientas y procesos para la provisión remota de servicios. Esto minimizará la necesidad de presencia de gente de IT en cada localidad y permitirá el mantenimiento y renovación del software en una fracción del tiempo actual.
- Optimización del rango de control de los gerentes y supervisores, en la nueva organización cada supervisor o gerente tendrá un mínimo de 5 y un máximo de 9 personas reportando directamente a el/. Esto asegurará que cada supervisor o gerente dedica el tiempo y las energías necesarias a la identificación y formación de talentos.
- Las tareas de soporte remoto serán provistas por tres verticales de tecnología:

- *Servicios de Conectividad*
 - *Servicios de Hosting*
 - *Service Desk y Computacion Personal*
- Las tareas que requieran soporte local serán provistas desde cuatro *hubs*⁵.

Cada *hub* se diseñó con las siguientes características:

- Agrupa países con un criterio de proximidad geográfica;
- Es el punto de coordinación y provisión de servicios para las diferentes plantas y oficinas en los países comprendidos dentro del *hub*;
- Es el único punto de responsabilidad para las actividades y servicios no gerenciados remotamente;
- Opera como un centro de servicios compartidos dentro de la organización regional;
- Tiene un tamaño tal que permita capturar beneficios de economía de escala pero no tan grande como para dificultar un gerenciamiento eficaz. El tamaño se definió por una combinación de cantidad de computadoras y usuarios;

A fin de garantizar las economías de escala se definió que un *hub* deberá proveer servicios como mínimo a 1500 computadoras. También se acotó el tamaño máximo del *hub* a fin de asegurar agilidad en la provisión de servicios, limitándolo a proveer servicios a un máximo de 3500 computadoras.

- El agrupamiento de países dentro de un mismo *hub* se realizó de modo tal que las diferencias y afinidades culturales e idiomáticas fueran respetadas tanto como sean posible.

⁵ Un *hub* es un punto de concentración de actividades críticas, el lugar en donde ocurren las cosas importantes, es también el punto desde donde los temas y actividades importantes son propagados al resto de la organización

- El crecimiento estratégico de recursos de la región se realizará en las localidades primarias de los *hubs*
- El/la gerente del *hub* actúa como canal de distribución de los servicios de IT ante las unidades de negocios que operan en el *hub* y es el/la responsable de escalar a la organización regional los requerimientos y comentarios de los negocios a fin de mejorar la calidad de servicio.

Una vez definida la visión y establecidos los fundamentos para el proceso de cambio se pasó a la comunicación del mismo.

5.3 Desafíos encontrados en la ejecución del cambio organizacional

Durante el proceso de comunicación de la nueva estructura se presentaron algunas complicaciones serias. El diseño organizacional propuesto consideraba reemplazar las organizaciones de IT históricamente embebidas en unidades de negocio a un único centro de servicios compartidos de IT dentro de una función corporativa.

En el momento en el cual se comenzó a comunicar la nueva visión, la lucha de poderes y el factor político apareció claramente, de acuerdo a lo planteado por Caroll (2001).

En el cambio organizacional del caso, el factor político estaba aún más pronunciado ya que no sólo se trataba de cambiar de manos el poder sobre la organización, de una unidad de negocios a una función corporativa, sino que además se planteaba redefinir la localización geográfica de los centros de experiencia de la nueva organización, en muchos caso moviendo el centro de gravedad política de un país a otro.

Como era de esperar las agendas personales jugaron un factor muy importante aquí y las razones esgrimidas para rechazar el cambio enmascararon los verdaderos motivos que generaban la reacción contraria.

Un ejemplo de ellos fue el proceso de negociación para crear un centro de soporte compartido entre Suiza y Francia.

Desde un punto de vista teórico era la mejor alternativa debido a afinidades culturales e idiomáticas, y cercanía geográfica (miles de personas viven en el lado francés y se desplazan al lado suizo para trabajar durante la jornada).

No obstante, lo que parecía ser una propuesta lógica terminó siendo rechazada debido a diferencias irreconciliables entre los directores de los dos países, el problema político y un sesgo de no valoración de las diferencias culturales fue más fuerte que la racionalidad.

El rechazo de los directores a la propuesta de unir los dos países era un escenario que se había considerado al analizar los posibles riesgos de la ejecución de la nueva visión y por lo tanto se había planteado una contingencia consistente en una Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado, Fisher and Ury (1983).

El plan alternativo consideraba replantear el esquema total de agrupamiento de centros de servicio compartidos, asociando Francia y Suiza a diferentes centros de experiencia pero logrando el fin último de mover el control de la organización de las manos de las unidades de negocio hacia la función corporativa.

El acuerdo se terminó cerrando en una reunión privada 1 hora antes de presentar el modelo organizacional a los *lead controllers* de la región (dos de los cuales eran las partes en conflicto).

En el modelo organizacional previo a la reorganización, el grupo de *controllers* tenía un gran ascendente sobre los grupos de IT ya que los mismos se encontraban embebidos en sus respectivas unidades de negocio, esto convertía a los *controllers* en *stakeholders* clave para el éxito de la reorganización.

Se aprovechó la presentación para presentar el modelo final (con la solución acordada) ante todos y se requirió la aprobación y soporte explícito al modelo organizacional presentado. De esta forma todos (las partes en conflicto y los demás) se comprometieron a trabajar para garantizar una “paz duradera”.

Ese proceso de negociación sirvió para poner en evidencia la importancia de las redes informales de poder⁶.

⁶ Si bien este trabajo no analizará el tema de las redes de poder, se trata de un factor muy importante a tener en cuenta al momento de planificar e implementar cambios organizacionales.

El éxito de la negociación se debió a que el consenso se logró sacando a los dos oponentes directos del proceso, ambos habían tomado posiciones explícitas y radicales y no estaban dispuestos a ceder.

Por lo tanto se trabajó con quienes ellos consideraban asesores de su confianza (dentro de sus unidades de negocio) a fin de tejer una red de puntos de acuerdo. Una vez que las principales piezas del rompecabezas político estuvieron en su lugar, el proyecto ingresó en el área más grande y compleja: la gestión de cambio cultural.

Las tensiones derivadas de las diferencias culturales estaban claramente planteadas en los dos grupos que se estaban fusionando.

Por un lado la empresa adquirida, de origen francés, con una estructura organizacional altamente jerárquica y directiva.

En esta empresa el modelo jerárquico no sólo estaba en los valores sino también en lo simbólico. Por ejemplo el CIO de la empresa tenía su oficina en el piso 24 del edificio, compartía el piso con unos pocos reportes directos y para llegar a su oficina había que pasar, literalmente, a través de la oficina de su asistente personal.

En esa cultura las decisiones no sólo eran *top-down* sino que las comunicaciones difícilmente se establecían de manera directa con el resto de la organización, todas las órdenes corrían a través del cuadro de gerentes y supervisores.

Esta organización tenía una cultura de alta disciplina y foco en el detalle y la planificación, dejando muy pocas cosas libradas al azar, con una clara aversión al riesgo. Este rasgo de cultura organizacional es consistente con el alto índice de aversión a la incertidumbre de la cultura francesa identificado por Hofstede, dicho estudio (ver figura 4) asigna a Francia un valor de IUIA= 86 que la sitúa entre los países con mayor aversión al riesgo de Europa, sólo superada por España, Bélgica y Portugal.

Por el otro lado estaba la empresa adquiriente, de origen norteamericano, con una estructura organizacional matricial y compleja, en donde la mayoría de los cargos gerenciales y directivos tenían doble (a veces triple) línea de reporte.

Esta empresa propugnaba una política de puertas abiertas y en donde la posición en la organización tenía importancia relativa ya que la mayoría de las decisiones se tomaban por consenso, por lo cual el verdadero valor estaba en el tamaño de la red de relaciones que se había logrado establecer.

Esta organización tenía los beneficios de una política de puertas abiertas y alto *empowerment* pero también una cierta tendencia a evitar reabrir el debate permanentemente, por lo cual el líder tenía un claro desafío para asegurar la correcta priorización y focalización de las energías de la organización.

En este entorno se planteaban desafíos y frustraciones cotidianas, por ejemplo el gerente de la empresa adquirida estaba frustrado porque las instrucciones que él daba no eran cumplidas por un supervisor de la empresa adquiriente ya que éste último estaba acostumbrado y apoderado para establecer prioridades por sí mismo.

La misma frustración se presentaba en una gerente de la empresa adquiriente cuando en reunión con sus reportes directos (de la empresa adquirida) solicitaba opiniones y consejos para tomar decisiones sobre temas complejos pero no recibía aportes valiosos ya que estaban acostumbrados a recibir instrucciones en vez de generar alternativas a partir de una hoja en blanco.

Ante la falta de propuestas el gerente reclamaba mayor involucramiento y recibía por respuesta “no estamos acostumbrados a opinar sobre estos temas de alto nivel, si nos decís que tenemos que hacer lo ejecutamos, somos buenos soldados”.

Es interesante comentar que las dos situaciones anteriores no se plantearon en los primeros días post-integración sino 4 años después de la adquisición, un claro indicador del tiempo requerido para internalizar un cambio cultural.

Como mencionamos con anterioridad el proceso de comunicación y acuerdo de las características de un *hub* con los *stakeholders* fluyó de manera tranquila

hasta que se mencionó que el crecimiento estratégico de la función de IT se realizaría en las localidades primarias de los *hubs*.

5.4 Impacto del cambio organizacional en otras áreas de la compañía

Si bien esta tesis hace hincapié en el proceso de cambio organizacional en el área de tecnología de la información, es importante mencionar que existen efectos colaterales cuando se gestiona un cambio organizacional de magnitud.

Un ejemplo del efecto transversal del proceso de cambio se presentó cuando se avanzó en la implementación de los *hubs*.

Aprovechando el momento generado por la reorganización de IT en Europa, se dispararon iniciativas similares en otras dos grandes funciones corporativas de la empresa: finanzas y recursos humanos.

Debido a esto las implicancias de la creación de *hubs* se extendieron más allá de la organización de sistemas, grupo focal de la reorganización.

Esto ocasionó que todo el proceso de negociación con los principales *stakeholders* tuviera algunas idas y vueltas.

El componente político asociado al proceso de cambio reemplazó a las complejidades estructurales y algunos de los *stakeholders* inicialmente identificados como alineados con el proceso de cambio cambiaron su posición por motivos. La lucha política se planteó en dos frentes, el cuadro directivo y los *work councils*⁷, situación repetida en cada uno de los países afectados por el cambio.

Como lo enuncia el modelo de Caroll la lucha por la posesión de los recursos se hizo presente y quienes detentaban el poder (*work councils* y directorios en los países más afectados) lideraron la agenda.

Se hicieron evidentes las alianzas entre algunos directores cuyas áreas de influencia estaban directamente afectadas⁸ y los miembros de los *work councils*, a fin de evitar o demorar las medidas que terminarían erosionando una cuota del

⁷ Consejos de trabajadores, organizaciones gremiales europeas

⁸ Algunos directores eran conscientes de que la reorganización en el área de IT sentaba precedente para otras funciones dentro de la compañía por lo tanto trataron de impedir el desplazamiento de los centros de poder político a países fuera de sus áreas de control

poder que históricamente tuvieron. En este contexto la acción de los *work councils* en algunos países fue un factor de desvío importante en los planes originales para la implementación del proceso, si bien no se trataba del primer cambio organizacional que se producía en la empresa, esta vez se trataba de cambiar centros de poder establecidos por más de 30 años. Como consecuencia del inesperado traspie en la relación con los stakeholders y a fin de evitar similares reacciones en el resto de la organización se decidió que el proceso de identificación de localidades primaria fuera definido y comunicado de la manera más transparente y racional posible.

A tal fin se ranquearon aquellas localidades de la región utilizando los siguientes criterios:

- Tamaño de la localidad (Oficina principal o fabrica importante)
- Localidad con gran cantidad de empleados de IT
- Proximidad a aeropuerto principal
- Accesibilidad/distancia a otras localidades dentro del mismo hub
- Actualmente un *hub* de tecnología?
- Costos (gente, hardware, software)
- Oferta de talentos en el Mercado local (Universidades, empresas contratistas, etc.)
- Naturaleza de la demanda del negocio en la localidad (servicios en tiempo real, tolerancia a falla en el servicio, etc.)
- Disponibilidad de espacio físico en la localidad
- Distancia a otros centros de soporte de sistemas
- Costo de oficina
- Localidad alineada con la visión de largo plazo del negocio

La recomendación de las localidades principales para los hubs se acordó con la alta dirección regional y se comunicó a la organización.

El grupo de empleados de IT se mostró muy preocupado por entender las consecuencias de la visión que indicaba que el crecimiento principal de la organización de IT se iba a producir en las localidades primarias.

Esta preocupación fue mayor en países con una alta aversión a la incertidumbre, ver figura 4.

En paralelo con la definición de los hubs se avanzó con el diseño organizacional de alto nivel. En el ejemplo que analizamos, el departamento de tecnología de la información es una organización que provee servicios en tiempo real y que tiene que satisfacer acuerdos de provisión de servicios de clase mundial con un precio competitivo en los mercados en los que operan las distintas unidades de negocio de la empresa.

Por este motivo se utilizaron métricas como uno de los principales factores usados para el dimensionamiento organizacional, la figura 5 ejemplifica algunas de las métricas definidas como objetivo de la nueva organización:

FIGURA Nº 5 –objetivos para la provisión de servicios de la organización de sistemas en la empresa del ejemplo

Métrica	Valor	Unidad
Cantidad de llamadas que un agente de Mesa de Ayudas puede procesar	250	Llamadas/semana
Número de Desktops que un analista de soporte de segundo nivel puede soportar	350	Desktops/analista
Número de Laptops que un analista de soporte de Segundo nivel puede soportar	250	Laptops
Número de servidores Intel soportados por un especialista	40	Servidores
Número promedio de horas trabajadas por persona por año	1600	Horas
Número máximo de dispositivos que se pueden soportar en una localidad con un solo analista de Segundo nivel	150	Dispositivos (Desktop / Laptop)
Número mínimo de agentes de Mesa de Ayuda necesarios para mantener disponibilidad de servicio de 7 AM a 7 PM	3	Personas
Horario en el cual la Mesa de Ayuda provee servicios de cobertura de Mesa de Ayuda	7am – 7pm	CET

FUENTE: documento interno del departamento de tecnología de la información de la empresa usada en el caso

Al realizar un mapeo entre el modelo anterior y el nuevo modelo organizacional se confirmó que aproximadamente el 80% de la organización vería afectada sus descripciones de tareas y el 20% de las tareas restantes restante desaparecería como consecuencia de las sinergias y economías de escala conseguidas.

Durante el análisis y definición de la estructura organizacional de alto nivel se presentaron discusiones, algunas de ellas con una alta carga emocional, que requirieron energía y tiempo de los gerentes (los cuales también vieron afectados sus posiciones).

El líder desempeñó un papel clave en este proceso, asegurando que el foco de las discusiones estuviera en asegurar que la nueva organización refleje de la manera más eficiente posible la ejecución de las tareas correctas y que esas tareas se ejecuten en los lugares correctos, ya sea en el segmento organizacional adecuado y/o en la geografía adecuada

Con el sentido de urgencia, la visión y la estrategia claramente comunicadas y acordadas con los principales *stakeholders* del negocio y con el diseño organizacional de alto nivel, se procedió a la creación de un grupo (*focus group*) que lideraría la ejecución de la estrategia.

Este grupo, similar a la coalición guía descrita por Kotter (1996), estuvo integrado por los gerentes responsables de los tres verticales de tecnología, los cuatro gerentes a cargo de los *hubs*, un gerente de finanzas, un gerente de recursos humanos y también recibió asesoría externa de un especialista en cambio organizacional.

Este grupo tuvo a su cargo el refinamiento del plan de acción y jugó un rol fundamental en el proceso de comunicación.

De manera adicional a este grupo, existía el grupo de liderazgo global del cual el líder era miembro y al cual recurría para allanar posibles obstáculos que estuvieran afuera del alcance regional.

La decisión de integrar el focus group con los gerentes encargados de hacer funcionar la nueva organización fue una decisión adecuada ya que les permitió participar e influir en el proceso desde el inicio, facilitando su nivel de entendimiento y aceptación de los cambios.

Con el tiempo este grupo evolucionó hacia un equipo que compartía la forma de pensar. Esto les permitió tomar más y mejores decisiones en el campo de operaciones, al tener en claro el fin-último y saber que sus pares estaban en la misma línea de pensamiento necesitaban mínima guía para manejar el día a día y lo que era aún más importante, la organización veía un accionar consistente en sus líderes.

En el plan original este focus group debería haber sido establecido en las etapas tempranas del proceso, sin embargo las siete posiciones gerenciales (3 verticales de tecnología y 4 *hubs*) eran parte de la nueva organización y por lo tanto necesitaban ser aprobadas por los *work councils* de los diferentes países de la región.

Dicho proceso tomó tres meses más que lo originalmente previsto, colocando el plan en el camino crítico. A fin de evitar demoras en la ejecución total del plan se decidió avanzar en la etapa de desarrollo de la estrategia sin tener al *focus group*.

Kotter advierte sobre el inconveniente de avanzar sobre una etapa sin haber puesto la anterior en su lugar, y esto es lo que efectivamente ocurrió en nuestro caso, cuando el *focus group* estuvo finalmente establecido se encontró con una buena parte de la estrategia pre-elaborada por el líder. Si bien los miembros del *focus group* tenían la motivación adecuada para llevar adelante el cambio se necesitó de un par de meses para poner a todo el grupo en un nivel de entendimiento que permitiera avanzar de manera efectiva en el proceso de toma de decisiones.

El *focus group* retomó el plan de alto nivel que se había definido con anterioridad y generó un plan de trabajo detallado en el cual se especificaban acciones para cada una de las siguientes áreas:

- Plan de comunicaciones

- Manejo de *stakeholders*
- Definición de áreas de responsabilidad
- Involucramiento y compromiso organizacional
- Manejo del riesgo y de la resistencia al cambio
- Alistamiento y capacidad organizacional

Trabajó además en la definición de las reglas básicas para regular el accionar del propio *focus group*.

6. Comunicando la Visión

En cierta medida todo proceso de cambio organizacional tiene su lado negativo, el dolor está siempre presente, en particular cuando el cambio termina afectando de una u otra forma el empleo.

Por ello, es muy importante reconocer que el impacto emocional sobre los empleados no se puede evitar, no obstante se puede contener dicho impacto si se establecen y comunican de manera clara los principios sobre los cuales se basa el cambio y el proceso que se sigue en la toma de decisiones.

Si bien el impacto de una mala noticia no se puede evitar se puede definir un plan de comunicación adecuado que ponga énfasis en un intercambio abierto de información con el personal, tanto las buenas como las malas noticias.

Durante un proceso de cambio importante, las comunicaciones deben realizarse a todo lo largo del proceso de cambio. En este sentido el *focus group* jugó un papel fundamental en el proceso de comunicaciones, diseñando y liderando las comunicaciones con el personal.

Para la comunicación de detalles de la nueva organización se realizaron reuniones en las 10 principales localidades de la región, toda la organización asistió a una reunión en alguna de dichas localidades y recibió el mismo mensaje con el mismo formato de parte de su líder (miembro del *focus group*).

Al finalizar la reunión se dedicó suficiente tiempo a atender dudas personales en reuniones individuales solicitadas por el personal.

La comunicación fue explícita en términos del impacto de la nueva organización en cada puesto de trabajo y también se describió públicamente el proceso que se iba a seguir para tratar aquellos casos de posiciones redundantes.

De acuerdo a las evaluaciones recibidas luego de las reuniones, los empleados de la organización de sistemas de la información, a quienes se había dirigido el mensaje, valoraron la apertura y sinceridad de la comunicación como así el hecho de tener la mayor cantidad posible de información a fin de tomar mejores decisiones sobre su futuro.

El plan de comunicaciones definido e implementado por el focus group fue exitoso, al finalizar cada reunión se solicitaba a los empleados que brindaran sus comentarios de manera voluntaria y anónima.

A tal fin se creó un formulario de evaluación del proceso de comunicación con las siguientes preguntas:

- El cambio organizacional fue comunicado efectivamente, ofreciendo a otros y a mí un sólido entendimiento del cambio y de nuestro futuro.
- La comunicación fue clara
- La comunicación fue oportuna
- Los motivos del cambio organizacional fueron claros para mí
- Yo entiendo los beneficios de este proyecto
- Yo entiendo como este proyecto me impactará a mí y a mi trabajo
- Yo entiendo lo que necesito hacer para contribuir al éxito de la implementación de este proyecto
- Yo me siento informado/a sobre el progreso del proyecto de cambio organizacional
- Yo estoy comprometido/a con el éxito de este proyecto
- La moral en mi departamento ahora es alta
- Yo veo a los gerentes comunicando activamente la necesidad de cambio y los motivos por los cuales estos cambios nos van a beneficiar
- Los gerentes lideran con el ejemplo y son buenos modelos de referencia para el proceso de cambio

- Los líderes de la empresa comunican de manera consistente su soporte a este proyecto.
- Existe un dialogo consistente entre todos los niveles de la organización acerca de este proyecto de cambio organizacional.
- La comunicación de los líderes de la empresa acerca de este proyecto ha sido útil y creíble.
- La implementación de este proyecto es oportuna.
- Los empleados confían en que este proyecto es para beneficio de la compañía

El formulario aceptaba respuestas de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo) y permitía colocar “no lo sé” como alternativa adicional sin puntuación.

Los reportes consolidados luego de las múltiples sesiones indicaron los siguientes resultados:

- 25% totalmente de acuerdo
- 41% de acuerdo
- 19% parcialmente de acuerdo
- 6% parcialmente en desacuerdo
- 2% fuertemente en desacuerdo (la mayoría de respuestas en la misma oficina)

Si bien el proceso de comunicación funcionó bien a nivel general, se presentaron algunas situaciones particulares que fueron difíciles de manejar, por ejemplo la comunicación y acciones posteriores tendientes a desarmar completamente un equipo establecido en un país para mover las actividades a otro.

A los empleados de Francia y de Holanda se les comunicó la misma situación: se realizaría una reducción de algunos puestos de trabajo en sus países puesto que los mismos se moverían a otros países de la geografía, se les notificó cuáles puestos iban a ser afectados, el tiempo en el cual ocurrirían los cambios y

se les ofreció continuidad en otros puestos en otros países o bien un proceso de desvinculación que mejoraba las condiciones exigidas por la ley.

También se les ofreció un bono de retención a cambio de su colaboración para implementar de manera exitosa el proceso de transición de sus actividades a colegas en otros países.

El proceso de comunicación fue el mismo en ambos países, en Francia las reacciones fueron emocionales, los empleados de Holanda recibieron la noticia de manera más abierta.

Los empleados de ambos países analizaron las alternativas y tomaron sus decisiones, los empleados de Holanda notificaron poco tiempo después su decisión de no seguir adelante con el proceso rechazando el bono de retención, mientras que la mayoría de los empleados de Francia siguieron adelante con el proceso de transición.

En un primer análisis se podría pensar que en países con dinámicas similares en los mercados laborales del área de sistemas, algunas de las diferencias percibidas en los comportamientos del personal podrían ser explicadas por las observaciones de Hofstede (1980, 1991). (Ver figuras 2 y 3).

En línea con las características de una cultura con una importante distancia al poder (IDP 68) Francia reaccionó emocionalmente, tanto al recibir la noticia como al tomar la decisión de acompañar el proceso, al silencio inicial le siguió un notable enojo con la gerencia.

Sin embargo no se observó una buena correlación en el grupo de Francia con el índice relativamente alto de individualismo (IDV 71), en nuestro caso el grupo se manifestó más como una cultura colectivista. Expresó la necesidad de extender su pertenencia al grupo por un tiempo más durante la transición y reaccionó bien al reconocimiento de un trato justo para todos.

El mercado laboral en el área de sistemas en Francia estaba muy receptivo por lo cual esto no era un factor que influenciara el comportamiento del grupo. Posiblemente esta reacción estuvo de alguna manera influenciada por el hecho de que en el momento en el cual se realizaron estos cambios, la sociedad

francesa estaba movilizada, con un alto grado de activismo estudiantil y gremial reclamando en contra del establecimiento de contratos laborales de corto plazo. Holanda con un mayor individualismo (IDV 80) que Francia (IDV 71) fue consistente con las conclusiones de Hofstede (1980, 1991), planteó la situación desde una posición más transaccional, escuchó y analizó las alternativas y tomó la decisión más favorable desde el punto de vista personal, sin resentimientos pero también sin la carga emocional de dejar de pertenecer al grupo.

En un proceso de cambio organizacional la receptividad de la organización está exacerbada. No es de sorprender entonces que esa hipersensibilidad a veces lleve a amplificar y decodificar inadecuadamente las señales generando desalineamiento de expectativas y estrés organizacional.

El proceso de comunicación en un entorno de replanteo organizacional requiere tiempo y esfuerzo, no sólo se deben identificar los contenidos a transmitir y las audiencias objetivo sino que se debe poner especial cuidado en la selección del canal de comunicación adecuado.

La elección del canal es particularmente importante cuando se transita por etapas de negociación y resolución de problemas.

Es por ello necesario poner especial atención a la forma en la cual se trata el contenido de una comunicación por correo electrónico, en particular durante etapas críticas de un proceso de reorganización.

En el entorno definido por una organización con gran dispersión geográfica, y en particular en el área de tecnología de la información, el uso del correo electrónico como medio de negociación y manejo de conflictos es una fuerte tentación que hay que tratar de evitar tanto como sea posible.

La despersonalización del correo electrónico favorece el escalamiento del conflicto, los trabajos de Friedman y Kiesler (2001) proponen que la posibilidad de disputas es mucho mayor en el uso de correo electrónico que cuando la relación se establece por teléfono o cara a cara.

El uso de correo electrónico reduce la realimentación y las pistas sociales a la vez que permite poner excesiva atención en las declaraciones realizadas.

Las partes tienen más tiempo para “rumiar” el contenido, generando más enojo y amplificando el tamaño aparente de la disputa.

Al permitir una mayor elaboración y edición del contenido, el compromiso con las declaraciones realizadas es mayor, incrementando en la contraparte la percepción de que un desliz accidental haya sido en realidad intencional.

Un ejemplo de esto es el que se presentó inmediatamente después de comunicar la nueva organización a los gerentes de IT de las unidades de negocio. Dicha presentación se había realizado a través de *webconference*, una combinación de conferencia telefónica con presentación del material por intranet. La primera parte de la *webconference* se había dedicado a definir las expectativas que la empresa tenía con cada uno de los gerentes atendiendo la presentación ese día, poniéndose especial énfasis en la importancia de que se desempeñaran como efectivos agentes de cambio y que, a tal fin, estuvieran completamente familiarizados y confortables con la información antes de compartirla con sus respectivas unidades de negocio.

Apenas terminada la *webconference* uno de los gerentes envió un *email*, con copia al *controller* y al gerente de recursos humanos de su unidad de negocio, en donde realizaba una serie de comentarios errados y ciertamente contrarios al proceso de cambio que se había explicado durante la presentación.

El hecho de haber realizado el comentario por *email*, en forma asertiva en vez de consultiva y colocando en copia a los dos gerentes fue directamente interpretado como una posición hostil y generó el previsible intercambio y escalada de conflicto, el cual se podría haber solucionado con una oportuna llamada telefónica.

Por este motivo una de las acciones del proceso de cambio organizacional estuvo enfocada en replantear la forma en la cual la organización se comunica e interactúa remotamente.

Los nuevos gerentes fueron seleccionados, entre otros criterios, por sus habilidades interpersonales e inteligencia emocional. En su rol de líderes de la organización se les encargó la definición y educación de la organización en el

correcto uso de herramientas de colaboración, como correo electrónico y mensajería instantánea.

7. El rol del líder en la consolidación del proceso de cambio

7.1 Asegurar la continuidad de ejecución de los procesos clave

Exponer a la organización a un proceso de cambio es como estirar una banda elástica entre dos dedos, se genera tensión y la única forma de aliviarla es hacer que uno de los dos dedos se acerque al otro.

Si uno de los dedos representa el pasado y el otro el nuevo modelo organizacional queremos que sea el pasado el que ceda para que se libere la presión.

Sin embargo esto no es lo que naturalmente ocurre. Ante la ausencia de acciones que refuercen y mantengan el cambio la organización tenderá a regresar a su estado anterior, el pasado

Para evitar que ésto ocurra el líder debe asegurar que los procesos claves que soportan el proceso de cambio estuvieran establecidos.

Durante el proceso de cambio organizacional se presentaron varios ejemplos en esta área, quizás el más notorio de ellos fue el de los gerentes de tecnología de la información de las unidades de negocio.

Previo a la reorganización los gerentes de tecnología de la información de la empresa del caso lideraban organizaciones de sistemas embebidas en las unidades de negocio. Con la nueva organización los equipos de sistemas pasaron a un centro de servicios compartidos gerenciado a nivel corporativo y el rol de gerente de sistemas de unidad de negocio se reconvirtió, se red denominó como *business relationship manager* y sus principales responsabilidades fueron el manejo de las relaciones entre las unidades de negocios y con el centro de servicios compartidos de IT, contribuir al diseño y ejecución de la estrategia de

sistemas de la unidad de negocios y gerenciar el portafolio de inversiones en tecnología de la información de la unidad de negocios.

El sistema de evaluación (y por lo tanto de compensación) de dichos gerentes cambió, ya que pasaron de un escenario en donde generaban resultados con su propio equipo a un nuevo esquema en donde mantienen responsabilidad por los resultados ante la unidad de negocios pero los recursos a cargo de la provisión de los servicios están completamente afuera de su área de control, ya que pertenecen al centro de servicio compartido corporativo.

Se presentaron claros ejemplos de comportamiento REMM, Jensen (1994), cuando algunos gerentes realizaron los *trade-offs* adecuados a fin de tener el control y el poder de la decisión sobre el portafolio de proyectos y servicios provistos por la corporación.

También se presentaron algunos casos del *Pain Avoidance Model* (PAM) descrito por Jensen (1994) en gerentes que se bloquearon emocionalmente, eligieron jugar el papel de víctima, se quedaron en la queja y rechazo al nuevo modelo y terminaron siendo excluidos de la organización al no haber logrado establecer un contexto (en particular en el área de relaciones personales) que les permitiera cumplir con las expectativas de sus unidades de negocio.

7.2 Gestión de los recursos humanos para reforzar el proceso de cambio

En nuestro ejemplo de referencia, el líder trabajó con recursos humanos y con los gerentes de la nueva organización para asegurar la correcta calibración de los planes de incentivo, a fin de que los mismos reforzaran los comportamientos y desempeño deseados, compensando claramente a quienes facilitaban y lideraban el cambio, y penalizando de la misma manera a quienes conspiraban o destruían valor en la organización.

A fin de alinear el desempeño con los incentivos se reforzó el uso de sistema de evaluación de desempeño del personal utilizado en la empresa.

En este proceso, el desempeño de cada empleado es evaluado dos veces por año, a mediados y al final del año fiscal.

Se evalúan tanto los resultados obtenidos (áreas de resultado clave) como los comportamientos demostrados en la obtención de dichos resultados, calificando la evaluación en 5 niveles

- Debajo de las expectativas
- Cumple algunas de la expectativas
- Cumple las expectativas
- Supera algunas de las expectativas
- Supera las expectativas

Algunos de los comportamientos esperados se enuncian en la figura 6

Figura N 6 – Planilla de Evaluación de Desempeño

Discutir, Decidir y Apoyar	
- Definiendo y Comprendiendo los Problemas	
- Involucrando a Otros	
- Siendo Decisivo	
- Apoyando Decisiones	
Demostrar Respeto, Sinceridad y Compromiso	
- Considerando a Otros	
- Escuchando a Otros	
- Demostrando Integridad y Honestidad	
- Incluyendo a Otros	

Desarrollar y Reforzar la Colaboración

- Conociendo la Organización

- Construyendo Relaciones de Trabajo de Colaboración

- Compartiendo Información

- Ayudando a Otros

- Manejando Conflictos

Asegurar y Aceptar Responsabilidad por los Resultados

- Fijando Estándares

- Tomando Iniciativa

- Manejando el Trabajo

- Construyendo el Desarrollo Personal

- Tomando Responsabilidad

Desafiar, Innovar, Cambiar

- Siendo Innovador

- Aplicando y Evaluando Nuevas Ideas

- Demostrando Adaptabilidad

Desarrollar y Promover un Profundo Conocimiento de nuestros Clientes

- Conociendo a los Clientes

- Resolviendo Problemas del Cliente

- Construyendo la Relación con el Cliente
- Trabajando por Otros para Servir al Cliente
- Conociendo el Negocio

FUENTE: documento interno del departamento de tecnología de la información de la empresa usada en el caso

Otra herramienta de soporte que demostró ser sumamente útil para definir áreas de focalización en el planteo organizacional es la *Encuesta de Satisfacción de los Empleados*.

La misma se realiza cada dos años, con un punto de control (encuesta resumida) entre el primer y segundo año.

Esta herramienta brinda valiosa información sobre el nivel de compromiso del personal con la empresa y sobre las áreas que generan más disconformidad en los empleados.

En la empresa del ejemplo la encuesta es individual y confidencial y está dirigida a todos los empleados. El empleado califica su nivel de conformidad respondiendo a las siguientes preguntas:

- Compromiso General del Empleado

- Esta empresa realmente me inspira para desempeñarme en mi máximo nivel.
- Me costaría mucho dejar esta empresa.
- La gente aquí esta siempre dispuesta a hacer un esfuerzo extra para ayudar el éxito de la empresa.
- A menudo no pienso en dejar esta empresa para trabajar en otro lugar (pregunta de lógica inversa).
- Yo recomendaría ampliamente esta empresa a un/a amigo/a buscando empleo.
- Le comenté a otros afuera de la empresa lo bueno que es trabajar aquí.

- Factores Clave de Compromiso

- Compensación Total (salario y beneficios).
- Calidad de vida laboral.
- Oportunidades de crecimiento laboral.
- Confianza en el liderazgo senior de la empresa.
- Confianza en el liderazgo de su Unidad de Negocio/Función.
- Adecuado proceso de comunicación.
- Reconocimiento Individual (no financiero).
- Relaciones con su gerente.
- Relaciones con sus compañeros de trabajo.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo

- Percepciones del empleado sobre la encuesta

- Confío en que, como resultado de esta encuesta, mi Unidad de Negocios/Función tomará acciones dentro de sus posibilidades.
- Mi Unidad de Negocios/Función compartió conmigo los resultados de la encuesta de Satisfacción de Empleados del año anterior
- Mi Unidad de Negocios/Función creo acciones como resultado de la encuesta del año anterior.
- Mi Unidad de Negocios/Función implemento acciones como resultado de la encuesta del año anterior.
- Si se crearon acciones como resultado de la encuesta del año anterior las mismas fueron satisfactorias.
- Estoy satisfecho con la forma en que se conduzo este año la Encuesta de Satisfacción de Empleados.
- Coincido con los pensamientos y sentimientos expresados en esta Encuesta.
- He completado la encuesta de Satisfacción de Empleados del año anterior.

8. Conclusión

Como se comentó en el prefacio esta tesis no plantea temas nuevos sino que focaliza en los desafíos encontrados al llevar a la práctica un cambio organizacional complejo.

El hecho de tratar con personas, cada una con su propia individualidad, convierte al cambio organizacional en un proceso no lineal y por lo tanto dificulta la reaplicación de fórmulas que fueron exitosas en ocasiones anteriores.

Los modelos teóricos y las experiencias anteriores fueron de gran utilidad en el momento de definir el plan de alto nivel, y sin dudas deben utilizarse en todo proceso de cambio como una fuente de consulta permanente, pero llegado el momento de la ejecución aparecen comportamientos no lineales que dificultan el proceso de anticipación.

Dicha no linealidad está, en gran medida, ocasionada por las múltiples partes interesadas y/o por los sesgos culturales propios de un cambio complejo

Es en ese momento cuando debe primar una combinación de decisiones rápidas pero suficientemente elaboradas, en las cuales el rol del líder toma un papel preponderante.

Los ejemplos citados en este trabajo son una mínima parte de los desafíos que realmente se presentaron durante el proceso de implementación del programa de cambio organizacional, por lo tanto antes de iniciar un cambio complejo asegúrese de tener cubiertos los siguientes puntos:

1. Identifique al líder adecuado, aquel líder que será la garantía de que los planes delineados en el mundo perfecto del papel sean efectivamente implementados en la impredecible vida real

Dicho líder deberá ser capaz de trabajar con facilidad en seis dimensiones:

- alto nivel requerido para definir y mantener la visión,
- nivel de detalle que muchas veces requiere la ejecución,
- ejecución táctica de corto plazo,
- capacidad de anticipación y planeamiento de los efectos en el mediano y largo plazo.

- actitud de aprendizaje permanente,
 - motivación y capacidad para tomar riesgos calculados.
2. Una vez asegurado el líder correcto para la organización ponga el foco en la identificación y establecimiento temprano de relaciones con los *stakeholders* clave del proceso de cambio, serán ellos quienes determinarán finalmente la implementación del cambio es exitosa o no, y serán ellos quienes lo soportarán en los tiempos difíciles.
 3. Ponga foco en la creación de una coalición guía que permita incorporar tantos puntos de vista como sean posibles, en particular los de áreas de soporte corporativo como Recursos Humanos y Finanzas, pero evite que dicho grupo sea tan grande que no le permita operar de manera ágil, sobre todo cuando se trata de tomar decisiones.
 4. Busque ayuda, definir e implementar un cambio organizacional complejo requiere de personal con experiencia práctica, los tres componentes antes enunciados son condiciones necesarias pero no suficientes, si fuera necesario contrate un especialista en cambio organizacional que tenga experiencia relevante en procesos similares, el resultado pagará con creces el costo de un buen profesional.

9. Referencias bibliográficas

Jensen, Michael C. and William H. Meckling, "The Nature of Man, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. VII, no. 2 (Summer 1994).

Jensen, Michael C., "Economics, Organizations, and Non-Rational Behavior, Economic Inquiry (1995)

Jensen, Michael C. And William H. Meckling, "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure", Journal of Financial Economics 3 no.4, pages 305-360, (October 1976)

Hofstede, G., "Culture's consequences: International differences in work related values", (1980)

Carroll, John,"Introduction to Organizacional Analysis: The Three Lenses, MIT Sloan School of Management", (Aug 2001)

J.P. Kotter, "Leading Change", Boston: Harvard Business School Press, (1996)

Mintzberg, H. The Structuring of Organizations; Prentice-Hall: Englewood Cliffs, (1979)

Schein, E.H. Organizational Psychology; Prentice-Hall: Englewood Cliffs, (1965)

Schein, Edgar H, "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, (1992)

Helliwell, John F. and Huang, Haifang, "How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace" (November 2005).

Friedman, Raymond A. and Curren, Steven C. "E-Mail Escalation: Dispute Exacerbating Elements of Electronic Communication", Owen Graduate School of Management, Vanderbilt (circa 2001)

Dyer, William G. Strategies For Managing Change. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1984

Roger Fisher and William Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In, New York: Penguin Books, (1983).

W. Chan Kim y R. Mauborgne, "Motivando a la gente", Harvard Business Review, Enero 2003

Frederick Herzberg, "One More Time: How do you motivate employees ?", Harvard Business Review Classic, January-February 1968