



# UNIVERSIDAD DEL CEMA

## Maestría en Dirección de Empresas

### Tesina:

**Frente a la necesidad de pedir asistencia externa  
para el cambio organizacional,  
¿busco un coach o un consultor?**

#### ALUMNAS:

Rimoldi, Romina  
Romano, Gilda  
Trenidad, Gabriela

#### TUTOR:

Ignacio Bossi

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje  
se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo  
estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”

Eric Hoffer

## Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Desafío y descripción del caso de estudio</b>	<b>4</b>
<b>3. Marco teórico</b>	<b>6</b>
i. Resistencia al cambio	6
ii. Enfoque del coach:	10
a. perspectiva individual	10
b. perspectiva organizacional	12
iii. Enfoque del consultor	15
iv. Teoría de la decisión	19
<b>4. Proceso de decisión</b>	<b>21</b>
i. Diagnóstico	21
ii. Alternativas y consecuencias	25
<b>5. La recomendación hoy</b>	<b>29</b>
<b>6. Resultados</b>	<b>31</b>
<b>7. Nuevos desafíos</b>	<b>32</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>34</b>

## 1. Introducción

En este trabajo se abordará la necesidad de transformación de una organización frente al cambio ya sea originada internamente o por modificaciones en su contexto. Esta necesidad sale a la luz debido a que ante este nuevo desafío si no se logra un cambio de rumbo, el resultado no será el esperado. De continuar transitando con la misma lógica evidenciada hasta el momento se obtendrán resultados que muestran una brecha con la meta deseada.

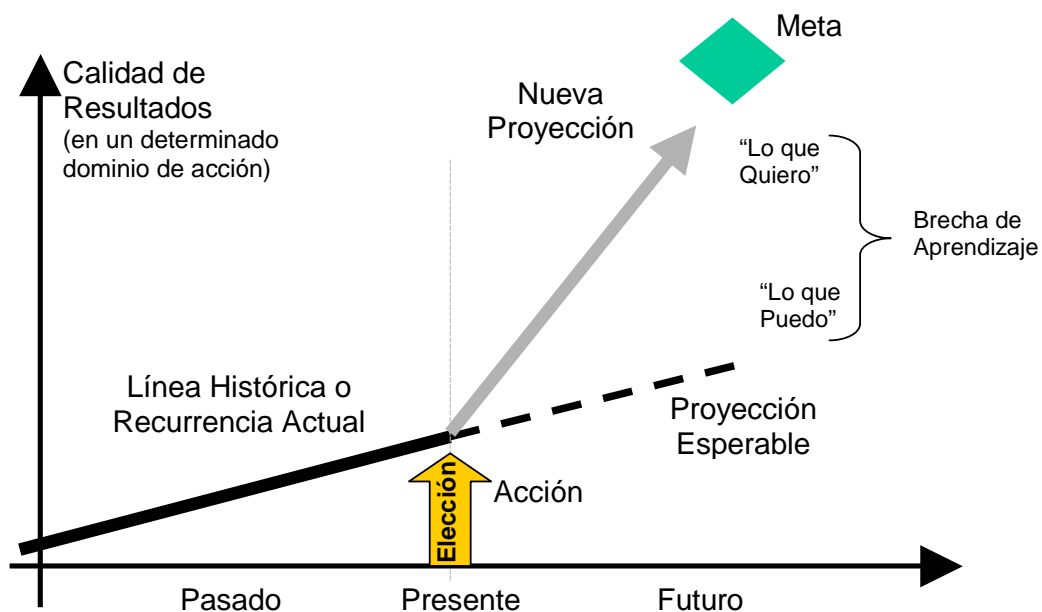


Diagrama 1: Desafío

Frente a esta situación la organización reconoce que debe enfrentar una transformación. Una vez detectada e identificada la necesidad de cambio se vuelve imprescindible tomar una decisión acerca de cuáles son los actores que facilitarán mediante su intervención el proceso de cambio organizacional. Es probable que frente a un cambio de tal envergadura, se requiera asistencia externa. Por este motivo se analizarán las propuestas de trabajo que consultores y coaches pueden ofrecer para alcanzar el objetivo. Expondremos sus distintos enfoques para abordar la problemática,

proponer un plan de acción, implementarlo, sostenerlo en el tiempo y administrar los emergentes.

Nuestra meta en esta tesina es brindar un marco informativo y hacer una recomendación con el fin de facilitar, a los directivos, la toma de decisión con respecto a la contratación de asistencia externa para el cambio organizacional, tal como se refleja en el Diagrama 2.

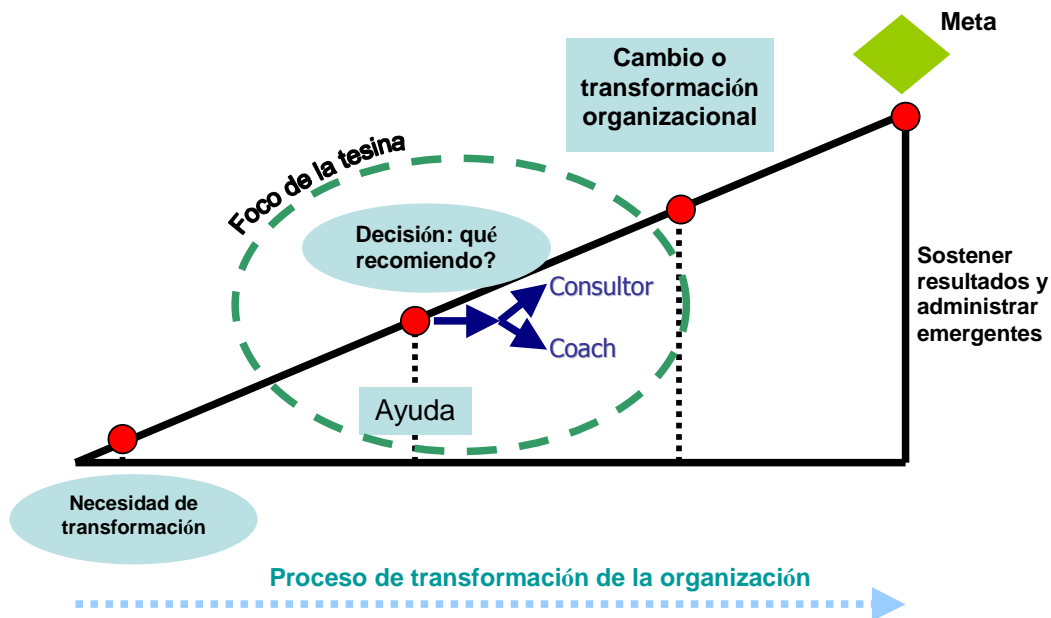


Diagrama 2: Evolución de la transformación

## 2. Desafío y descripción del caso de estudio

Frente a la decisión de la organización de solicitar asistencia externa para facilitar el cambio organizacional, el desafío de este trabajo es ayudar a sus directivos a evaluar los aportes de consultores y coaches con el fin de seleccionar el más apropiado en cada situación.

*En paralelo, se analizará un caso concreto de una importante empresa argentina adquirida por una multinacional que se encuentra atravesando un profundo proceso de cambio organizacional originado en la decisión de la casa matriz de*

*implantar un modelo único de procesos para su área de negocios internacional y como consecuencia un Sistema Integrado de Gestión (SIG).*

*Un SIG es un paquete de sistemas informatizados que tiene como finalidad integrar diversas áreas de la empresa, ayudando y proporcionando recursos y procedimientos a los usuarios para una gestión eficiente de la información, y obteniendo así, un alto grado de desempeño en las actividades operacionales y estratégicas, con el menor costo posible. El objetivo de esta implementación es obtener información en tiempo y forma y monitorear el desempeño organizacional permitiendo detectar oportunidades de negocio y generando ventajas competitivas.*

*Considerándose la implementación de un SIG como un cambio estratégico en la organización, cabe resaltar que el gerenciamiento del proceso implica una alteración de la estrategia llevada hasta el momento y de los recursos disponibles para alcanzar la estrategia pretendida.*

*La adopción de un SIG requiere reformular la organización y los modelos de trabajo, cambiando el foco de la organización de una estructura funcional a una orientada por procesos. La orientación por procesos evidencia oportunidades de mejora, deja en claro el posicionamiento de cada unidad organizacional dentro de la cadena de valor integrada y reduce drásticamente los costos operacionales de la empresa como un todo.*

*El mensaje que intenta transmitir este proyecto es que este modelo único de procesos es la “forma de la casa matriz de hacer las cosas”.*

*La corporación tiene presencia en dieciocho países ubicados en cuatro de los cinco continentes. La expansión se produjo como consecuencia de un plan de inversiones y de adquisiciones de importantes empresas. La filial argentina, que fue adquirida a comienzos de la década del 2000, tiene fuerte presencia en el mercado tanto a nivel nacional como internacional y se ha formado a través de distintas adquisiciones de empresas locales y extranjeras de diferentes actividades económicas.*

*Desde el punto de vista de la cultura organizacional, esta adquisición genera un cambio de paradigma en la filial argentina: pasar de ser “la compradora” a ser “la comprada”.*

### 3. Marco teórico

#### i. Resistencia al cambio:

El cambio organizacional consiste en el rediseño total o parcial de la estructura organizacional. Según Davis, un cambio es toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que se hacen las cosas dentro de la organización. No es necesariamente positivo ni negativo pero puede tener un profundo efecto en quienes se ven impactados por el mismo. Toda organización tiende a verse afectada por el cambio en cualquier parte de ella. El cambio es tanto un problema humano como técnico. Puede generar presiones y conflictos que tarde o temprano causen la rotura en alguna parte de la organización. El sentir de las personas sobre el cambio es el factor que determina su respuesta frente al mismo.

La adaptación al cambio es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. El cambio no sucede sin este proceso. Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada durante el cual, por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada. Pero por otro lado, no nos queda otra alternativa que seguir operando a la “vieja usanza” porque aún no contamos con los medios, los procesos, las personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la nueva situación.

En este sentido, Kotter menciona que superar o eludir los obstáculos que se oponen al cambio puede exigir una energía y unos esfuerzos realmente extraordinarios.

El liderazgo transformacional puede ser decisivo para originar cambios efectivos. Es necesario que los líderes creen y compartan una visión, inspiren a sus seguidores mediante su carisma y los estimulen en su aprendizaje.

Es posible recurrir a una amplia gama de actividades para apoyar el cambio tales como la comunicación adecuada, las recompensas compartidas y la participación. La comunicación es indispensable si se pretende lograr apoyo para el cambio, aunque este afecte sólo a algunas personas debe informarse a todo el grupo. Otra forma de lograr el apoyo de los empleados es cerciorarse de que en la situación de cambio misma haya

recompensas para ellos y que estos beneficios se generen tan directa y prontamente como sea posible. Desde el punto de vista del empleado, lo que es bueno en general no lo es necesariamente para él, y lo que es bueno en el largo plazo podría no serlo en el corto. La participación estimula el compromiso que lleva implícita la motivación para apoyar el cambio y trabajar con el fin que el cambio sea efectivo. A medida que aumenta la participación tiende a disminuir la resistencia al cambio.

La resistencia al cambio puede derivarse del proceso de cambio mismo, de la forma de implantarlo o de la percepción de sus efectos inequitativos.

Lewin desarrolló una teoría de dos campos de fuerza para explicar la desestabilización del status quo y el consecuente cambio organizacional. Para él existe siempre un equilibrio entre fuerzas provocadoras de cambios y la resistencia a ellas, el cambio sucede cuando la inercia organizacional es vencida porque la fuerza desestabilizadora es mayor que la resistencia. Identificar y comprender las fuerzas de presión para el cambio son pasos fundamentales para garantizar que suceda.

Dentro de las organizaciones, hay factores que resisten al cambio. Tales factores incluyen los estabilizantes: familiaridad con patrones existentes, la oposición al cambio por parte de grupos que pueden tener motivaciones altruistas o egoístas y una simple incapacidad para el cambio constituidos por los bloqueos mentales. Existen factores adicionales que contribuyen a la resistencia al cambio, los llama obstáculos sistémicos al cambio: acumulación de restricciones oficiales al comportamiento, como leyes y reglamentos, restricciones no oficiales o no planeadas, costumbres informales, acuerdos interorganizacionales.

Cuando se enfrenta un proceso de cambio, el comportamiento humano, dentro de un proceso psicológico, pasará por varias fases como por ejemplo: inquietud, tensión, preocupación, choque, negación, alivio, confusión, temor, rabia, tristeza, negociación, depresión, asimilación, aceptación, decisión, compromiso e involucramiento.

Según Kotter todos los métodos usados en las transformaciones exitosas se basan en un criterio esencial:

“un cambio fundamental no sucede fácilmente”

El cambio necesario puede estancarse debido a culturas centradas en necesidades internas, la burocracia paralizante, las políticas provincianas, un bajo nivel de confianza, la falta de trabajo en equipo, las actitudes arrogantes, la falta de liderazgo de la gerencia media y el miedo a lo desconocido.

Kofman explica que el cambio es desequilibrio, lo ejemplifica con el proceso de dar un paso, donde para avanzar es necesario abandonar la estabilidad. Los modelos mentales operan como un “sistema inmunológico” es decir se encargan de prevenir el cambio, intentando por todos los medios conservar el equilibrio, aún cuando este cause sufrimiento. Para descubrir la razón profunda del equilibrio y diseñar una estrategia de cambio exitosa debemos dejar que el problema ilumine alguna barrera al cambio que hasta el momento había permanecido oculta y que permita desactivarla.

Kofman menciona que la cultura es una de las fuentes de los modelos mentales y que puede considerarse como un modelo mental colectivo. La definición de cultura de Edgard Schein es la siguiente: “la cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo durante el proceso de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. La prueba de que este patrón de supuestos funciona, es que ha operado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, apto para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir los temas atinentes al grupo”. El problema es que esta en lugar de ser la manera en que el grupo ha respondido a los desafíos del pasado, pasa a ser la única forma correcta de responder a los objetivos del presente y del futuro.

Las personas en todos los niveles de una organización usan rutinas defensivas, estas obstaculizan una comunicación eficaz, y pueden impedir a las compañías aprender, y por ende, a mejorar su desempeño.

Cuando se trata de situaciones engorrosas o conflictivas, es muy efectivo el ejercicio de Comunicación de la “Columna Izquierda” que plantean Peter Senge o Fred Kofman. En toda conversación difícil, se pueden identificar dos columnas: lo que decimos y lo que pensamos pero no decimos. La “columna izquierda” contiene todo aquello que pensamos pero no decimos. Callar ciertas cosas puede tener diversos



motivos: el temor a resentir la relación, a ser agresivos, a quedar expuestos con lo que pensamos y a las consecuencias que esto puede acarrear.

Este ejercicio puede ayudar a las personas a determinar cuán defensivo es realmente su pensamiento y cómo este tipo de reflexiones afecta la actitud en el trabajo.

La “columna izquierda” se usa para ver cómo operan los modelos mentales en situaciones particulares, revela cómo se manipulan las situaciones para no afrontar los verdaderos sentimientos y pensamientos, con lo cual se obstaculiza la corrección de una situación contraproducente. Se trata de escribir lo que se piensa pero se calla en cada situación. El ejercicio de la columna izquierda siempre revela supuestos ocultos y muestran cómo influyen sobre la conducta. Una vez que se ven con mayor claridad los supuestos y ocultamientos hay que articular las opiniones propias y las de los demás para promover el aprendizaje cooperativo. Cada cual explicita su pensamiento y lo somete al examen público. Cuando se combinan indagación y persuasión, la meta ya no es ganar la discusión, sino hallar la mejor argumentación.

*La introducción de un nuevo sistema de información involucra mucho más que nuevos hardware y software. También incluye cambios en la estructura jerárquica, las habilidades gerenciales de la organización, las relaciones de poder, el flujo de trabajo y los productos y servicios.*

*La introducción de un SIG es considerada, en muchos casos, como un cambio de carácter revolucionario, pues altera los procesos organizacionales, transformando la relación entre los empleados y hasta la forma de hacer los negocios. En estos casos, es natural encontrarse con movimientos de resistencia al cambio impuesto, motivados por la aprensión en relación a la nueva tecnología.*

*No es posible generalizar las respuestas observadas en procesos de cambio. El proceso de implantación de una herramienta tecnológica y el consecuente comportamiento de cada organización frente a los cambios impuestos por ella, está íntimamente ligado a su cultura organizacional y por eso varía de una empresa a otra.*

*Por lo tanto, implementar un SIG no es una tarea simplemente de característica técnica. Es un cambio organizacional, que merece mucha atención y cuidados.*

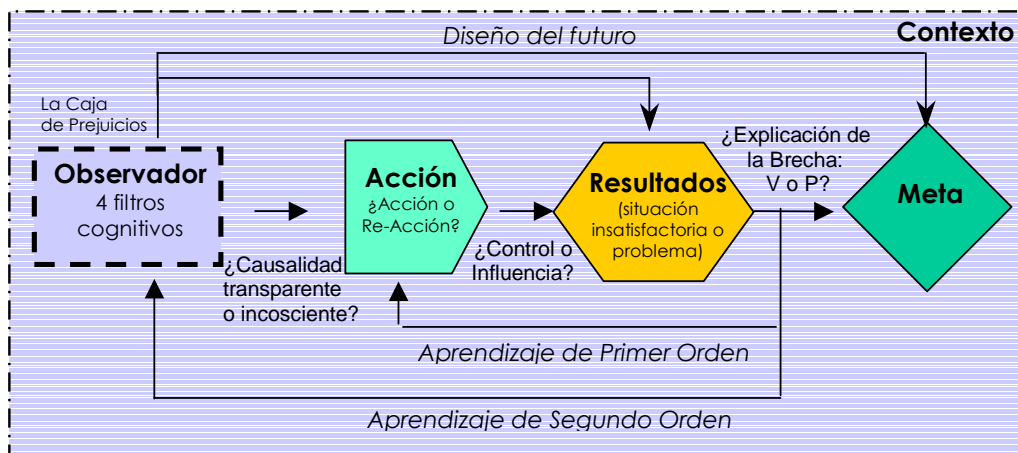
## ii. Enfoque del coach

### a. Perspectiva individual

La intervención del coach consiste en ayudar a las personas y a los equipos a transitar hacia la situación de cambio deseada, analizando su propio marco de referencia, desarrollando sus capacidades de acuerdo a la nueva situación y convirtiendo dichas capacidades en acciones exitosas. El coach es quien acompaña a las personas para alcanzar el aprendizaje, la superación y el alineamiento, en el menor tiempo y con el menor costo tanto emocional como económico posible.

Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos:

- una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar;
- una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar;
- un momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar: la transición.



**Observador:** Es la forma como damos sentido a lo que acontece.  
**Acción:** Corresponde a lo que hacemos en cada situación particular.  
**Resultados:** Son el producto que se genera como consecuencia de nuestras acciones.  
**Meta:** Es el objetivo que aspira alcanzar la persona  
**Contexto:** Es el ambiente que rodea la situación particular.

Fuente: Esquema adaptado por Ignacio Bossi desde la base del modelo de Coaching desarrollado por Newfield Consulting

Diagrama 3: Modelo de transformación personal

En el aprendizaje de primer ciclo se tratan los medios y la eficiencia de las prácticas habituales, adaptándolas a las exigencias cambiantes del entorno. Se resuelven problemas básicos, corresponde a una conducta de ensayo y error.

En el aprendizaje de segundo ciclo, se busca una nueva visión, objetivos o medios, rediseñando lo hecho hasta ahora. Se atribuye el error a los valores vigentes que gobiernan las acciones, buscando alterar el marco de acción actual. Aprender a desaprender.

Para lograr la meta es necesario transformar el mapa del mundo almacenado en los modelos mentales. Solo a partir de esta transformación es posible trazar rutas certeras que nos lleven a destino. Las reglas y supuestos básicos, no son ni verdaderas ni falsas, por eso deben verse como supuestos sujetos a revisión y no como verdades dogmáticas. El aprendizaje transformacional requiere la búsqueda de grietas en estos supuestos, es decir situaciones que los pongan en duda o descubrimiento de condiciones necesarias para su validez.

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente. Este es el campo de trabajo donde el coach aportará su valor agregado.

El coach parte de una serie de creencias sobre las que estructura sus intervenciones. Las más importantes son que su coachee puede encontrar la mejor respuesta a sus problemas, que su coachee tiene un potencial superior al que está manifestando, que puede mejorar sus resultados, que no necesita ningún tipo de reparación, que la conducta es adaptativa, que la responsabilidad en un acto de comunicación es del receptor, que el mapa no es el territorio, que la conciencia esta limitada en un momento dado acerca de lo que percibe, que nuestra realidad está formada por aquello a lo que prestamos atención consciente en un momento dado y que las personas tenemos derecho a ser felices.

El coach no transfiere experiencia a su coachee. Su actuación se circunscribe a hacer que este acceda a sus propios recursos. El coach parte de la premisa que su coachee ya tiene la respuesta más apropiada para su caso y no es necesario que se la de

el coach. No es necesario que el coach sea un experto en los problemas que atañen al coachee pues será el mismo quien los solucionará. Lo que sí posee, son destrezas de creatividad, liderazgo y comunicación, que le permiten ayudar a las personas a descubrir un conocimiento que ellas mismas encierran.

El coaching se hace conversando, por lo general el coach formula una serie de preguntas muy específicas para direccionar el pensamiento de su coachee y facilitarle la toma de conciencia de un mayor número de alternativas de actuación.

### **b. Perspectiva organizacional:**

Para entender el aprendizaje organizacional, puede comenzarse con el estudio del aprendizaje individual, el cual ocurre cuando: hacemos algo, reaccionamos como consecuencia de esa acción, permitimos que esa reacción influya en nuestras próximas acciones, reaccionamos conforme a ello y así sucesivamente.

El aprendizaje organizacional se da cuando ocurre esto colectivamente, es decir, cuando las personas reaccionan a las acciones de otros. De esta manera, acción y reacción trabajan juntas para producir el aprendizaje organizacional.

Shibley utiliza una matriz para explicar el proceso de aprendizaje organizacional. El eje vertical indica el “nivel de razonamiento”, relacionado con el nivel de complejidad y de importancia. Establece cinco niveles que representan diferentes formas de observar la situación, diferentes marcos a través de los cuales puede verse. A mayor complejidad, mayor potencialidad para el cambio.

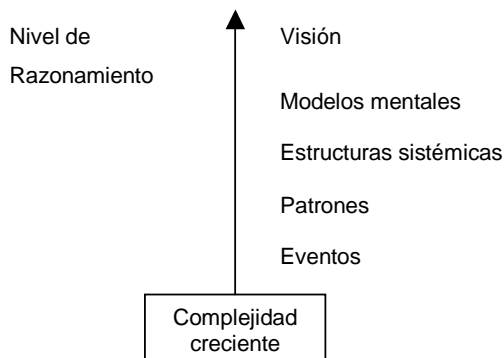


Diagrama 4: Nivel de razonamiento del modelo de Shibley

La visión responde a las preguntas ¿qué queremos crear? o ¿qué es lo que parece que estamos creando? Son aspiraciones que influyen poderosamente en los eventos, patrones y estructuras sistémicas y modelos mentales presentes en una determinada situación.

Las estructuras se sostienen por modelos mentales, según Senge, la segunda de las cinco disciplinas de la organización que aprende. Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que tenemos en la mente acerca del mundo, de nosotros mismos, de los demás y de las instituciones, y sin ellos no podríamos enfrentarnos al entorno. Una vez que se identifica y describe un patrón determinado es posible documentar la dinámica sistémica que lo sostiene. Vivimos en un mundo “real”, pero no operamos directa e inmediatamente sobre ese mundo, sino que actuamos dentro de él usando “mapas”, “representaciones”, “modelos” o interpretaciones codificadas de esa realidad, las cuales creamos o inventamos permanentemente. El conocimiento de la realidad, no es algo que recibimos pasivamente, sino algo que construimos y organizamos en forma activa. Esto encierra la paradoja de que todo lo que percibimos y concebimos es necesariamente la consecuencia de nuestros propios modos y medios de percepción y concepción. O sea, que vemos el mundo conforme somos nosotros y no como el mundo es.

En el eje horizontal la matriz, Shibley describe las cuatro fases del proceso del ciclo de aprendizaje: observar, evaluar, desarrollar y ejecutar. El aprendizaje comienza con la observación de los eventos. La evaluación o diagnóstico se realiza a partir de las observaciones y se desarrolla una teoría acerca de lo que está sucediendo en la organización. Esta teoría influencia el desarrollo de una respuesta que lleva a la implementación de ciertas acciones, que luego se observan, comenzando con un nuevo recorrido a través del círculo.

El nivel de razonamiento y el ciclo de aprendizaje se combinan en una matriz:

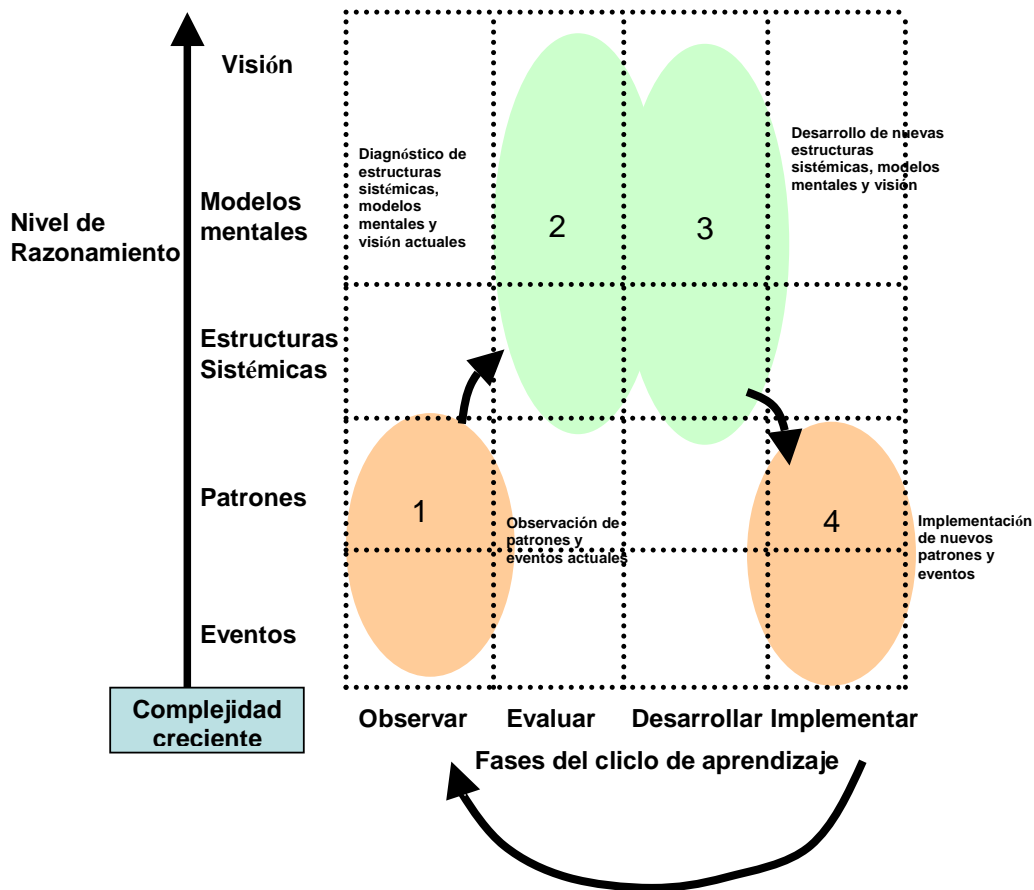


Diagrama 5: Matriz del modelo de Shibley

A partir de esta combinación se obtienen cuatro zonas de trabajo:

1. Observe eventos y patrones
2. Evalúe estructura sistémica, modelos mentales y visión
3. Desarrolle estructura sistémica, modelos mentales y visión
4. Implemente eventos y patrones

Las flechas muestran la progresión lógica de las cuatro zonas. El aprendizaje comienza con la observación de eventos y patrones, a partir de esta observación se diagnostican las estructuras que conducen al comportamiento observado. Basados en ese diagnóstico, se desarrollan nuevas estructuras a partir de los cuales se implementan nuevos patrones de comportamiento y se observan los resultados de estas acciones.

### **iii. Enfoque del consultor:**

La consultoría puede ser un servicio de alto valor agregado si es utilizado eficientemente. Las ventajas de la consultoría se pueden resumir en los siguientes puntos:

- ✓ Disponer de profesionales expertos en determinadas áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.
- ✓ Objetividad y claridad ya que aportan una visión externa a la empresa. Muchas veces ser parte de la situación hace que no se la vea con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor.
- ✓ Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo. Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes recursos y su habilidad para gestión del cambio hace que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.
- ✓ Habilidades de gestión del cambio. Los consultores deben tener habilidades para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo es habitual que en el interior de una organización, las personas propias de la organización no tengan esta competencia debido a que no es habitual el cambio en el día a día de una organización.
- ✓ Visión global: haber participado en diversos sectores y organizaciones permite aportar una visión global de las mejores prácticas.

El profesional otorga a la empresa, en base a su experiencia, una guía de factores de éxito identificados en implementaciones anteriores. Determina un conjunto de buenas prácticas y las organiza en forma de manuales o presentaciones que ofrece a sus clientes. Estos factores son generales, aplicables a cualquier organización de porte similar, y luego adaptados a la empresa en cuestión. Por ello, se torna imprescindible la contratación de consultores con amplia experiencia y que se muestren permeables a la cultura de la compañía, entendiendo profundamente sus procesos de negocio.

Para que el apoyo de los consultores pueda influenciar positivamente los resultados del proyecto de implementación de un SIG, éstos formulan las siguientes recomendaciones:

- ✓ No contratar la consultoría basados únicamente en el menor costo, es muy importante tener en consideración sus antecedentes y experiencias comprobadas en proyectos de similares características
- ✓ No dejar toda la responsabilidad de la implementación solo a la consultora, trabajarlo en forma conjunta
- ✓ La consultora debe relevar las necesidades de información a través de un diagnóstico claro del flujo de información, procesos de negocio e características propias de la industria
- ✓ Los consultores deben respetar la cultura organizacional de la empresa y colaborar con el equipo de implantación

A partir de un estudio realizado por la Consultora Arthur Andersen entre empresas que atravesaron por grandes y perdurables procesos de cambio, se detecto que los causales de los fracasos convergen en ciertos aspectos:

Resistencia al cambio	60 %
Limitaciones de los sistemas en uso	42 %
Falta de compromiso de los ejecutivos	39 %
Falta de un sponsor de nivel ejecutivo	37 %
Expectativas no realistas	35 %
Falta de equipo interfuncional	33 %
Equipo y habilidades inadecuados	31 %
Falta de involucramiento del personal	19 %
Alcance del proyecto demasiado limitado	17 %

La decisión de adoptar un sistema integrado de gestión (SIG) debe ser analizada cuidadosamente por la organización, porque a pesar de los beneficios que promete tales



como la facilidad de generar indicadores de desempeño de la empresa, la posibilidad de identificar problemas con productos o sistemas de producción y la percepción de oportunidades y amenazas, una implementación mal gerenciada de un sistema como este puede acarrear grandes pérdidas financieras y desperdicio de recursos.

El éxito de la implementación de un ERP necesita de:

- ✓ alineación entre el software, la cultura y los objetivos de negocios de la empresa;
- ✓ articulación de los objetivos del proyecto con las expectativas de cambio de la organización;
- ✓ un proyecto bien controlado, con esquema "aceitado" de comunicación;
- ✓ compromiso de la alta administración y de los propietarios de los procesos generales;
- ✓ comprensión de los usuarios cuanto a las necesidades de cambios y sus razones.

Por lo tanto, el éxito de su implementación pasa por la necesidad de aglutinación de diversas experiencias, que deben actuar en conjunto.

La gestión del cambio incluye el análisis y la definición de todos los cambios enfrentados por la organización y el desarrollo de programas para reducir los riesgos y costos, y para maximizar los beneficios generados.

Los consultores especialistas en cambios organizacionales recomiendan:

- ✓ Comprometer a la mayor cantidad posible de personas en la reingeniería de procesos
- ✓ Hacer que el cambio constante sea parte de la cultura organizacional
- ✓ Comunicar a todas las personas la mayor cantidad de información posible, con la mayor frecuencia y de preferencia personalmente
- ✓ Hacer libre uso de incentivos e reconocimientos financieros
- ✓ Trabajar dentro de la cultura de la empresa y no en torno de ella

El éxito depende de integrar procesos, tecnología y organización, sustentando esa integración con una nueva cultura de la compañía. Requiere estructura y disciplina,

no es suficiente cambiar la estructura de la empresa y agregar o cambiar algunas posiciones.

El cambio a realizarse debe:

- ✓ Estar expresado clara y detalladamente
- ✓ Basarse en planes de acción e implantaciones factibles
- ✓ Prever la resistencia al cambio y “vender” los nuevos paradigmas

Si no se tienen en cuenta todos estos factores, está garantizado que el esfuerzo se perderá en las arenas movedizas de las crisis y del trabajo diario. Sin una disciplina, un proceso claro a seguir y una buena definición de lo que se quiere obtener, siempre habrá algo más importante que hacer.

El uso de los SIG ha permitido a los consultores acumular experiencias para definir un conjunto de buenas prácticas en la materia:

- ✓ Definir primero una estrategia que le permita obtener una ventaja competitiva, analizar los procesos de negocios y cómo éstos cumplen con los objetivos organizacionales, y luego seleccionar un ERP. Ninguna herramienta por más avanzada que sea puede sustituir una estrategia deficiente o un pobre desempeño de los procesos de negocios.
- ✓ Para que haya cambios sustanciales deben entrecruzarse las funciones organizacionales, debe fluir la información a través de la organización.
- ✓ La elección del sistema debe basarse en los procesos de negocios más que en las funcionalidades del software. Es importante adquirir un sistema flexible que pueda acompañar los cambios en los negocios.
- ✓ El proyecto debe ser liderado por un ejecutivo de alto nivel, capaz de hacer cambios durante la marcha. Muchas veces se delega en el Departamento de Tecnología Informática la responsabilidad del proyecto, siendo ésta una de las principales causas de fracaso.

#### **iv. Teoría de la decisión:**

La teoría de la decisión trata el estudio de los procesos de toma de decisiones desde una perspectiva racional.

El proceso de decisión consta de las siguientes fases fundamentales:

- ✓ Predicción de las consecuencias de cada actuación. Esta predicción deberá basarse en la experiencia y se obtiene por inducción sobre un conjunto de datos.
- ✓ Valoración de las consecuencias de acuerdo con una escala de bondad o deseabilidad. Esta escala de valor dará lugar a un sistema de preferencias.
- ✓ Elección de la alternativa mediante un criterio de decisión adecuado. Este punto lleva a su vez asociado el problema de elección del criterio más adecuado para la decisión, cuestión que no siempre es fácil de resolver de un modo totalmente satisfactorio.

El análisis de decisiones es un proceso que le permite al decisor seleccionar una decisión entre un conjunto de alternativas posibles, cuando existe incertidumbre con respecto al futuro, con el objetivo de optimizar el retorno resultante.

La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. El proceso invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

Se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad cuando además de comprender la situación que se presenta, el administrador que se enfrenta a la decisión debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar técnicas para encontrar soluciones razonables. Las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones son cuatro: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.

El proceso de decisión está afectado por la acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. Herbet Simon, ha llamado a esto “Satisfacción suficiente”, es decir,

escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias.

#### Proceso racional de toma de decisiones

- 1.- Determinar la necesidad de una decisión.
- 2.- Identificar los criterios de decisión.
- 3.- Asignar peso a los criterios.
- 4.- Desarrollar todas las alternativas.
- 5.- Evaluar las alternativas.
- 6.- Seleccionar la mejor alternativa.

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores.

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva.

#### Otros aspectos a tener en cuenta son:

- ✓ Los efectos de perspectiva, que hacen referencia a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.
- ✓ Las presiones de tiempo: en el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso.
- ✓ Limitantes para quienes toman decisiones: financieras, legales, de mercado, humanas y organizaciones, que inhiben algunas acciones.

El pensamiento sistémico y el conocimiento sobre el funcionamiento organizativo pueden brindar una ayuda de valor para el directivo a la hora de tomar

decisiones. De acuerdo a lo expuesto por Peter Senge, existen las siguientes cegueras sistémicas que impiden el entendimiento del funcionamiento de las organizaciones:

1. Espacial: vemos nuestra PARTE sin ver el TODO
2. Temporal: vemos el PRESENTE sin entender su impacto en el FUTURO
3. Relacional: vemos POSICIONES sin ver RELACIONES (ni entender la reversibilidad)
4. Procesos: vemos TAREAS sin entender los PROCESOS (ni interpretar sus interrelaciones)

A modo de síntesis de esta idea, podemos citar una frase que Peter Senge utiliza en su libro “La Quinta Disciplina”: “Así como el **pensamiento lineal** domina la mayoría de los modelos mentales hoy utilizados para decisiones críticas, las organizaciones inteligentes del futuro tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio, derivadas del **pensamiento sistémico**”

#### **4. Proceso de decisión en la organización**

##### **i. Diagnóstico**

El punto de partida del proceso de cambio es la identificación de la necesidad de transformación evidenciada en una incapacidad que impide lograr el resultado deseado. Es decir, el reconocimiento de que existe una brecha entre los resultados buscados y lo que se puede lograr.

Para romper con este círculo vicioso, que sólo generará los mismos resultados obtenidos hasta el momento, los líderes de la organización deben proponerse una visión, plantear la brecha entre ella y sus resultados actuales, y declararse incompetentes para alcanzarla si continúan realizando esfuerzos similares a los actuales.

El núcleo de todo proceso de aprendizaje es la transformación de acciones inefectivas en acciones efectivas. De esta definición se deriva el punto de partida del

proceso: la identificación de un área de incompetencia, de una incapacidad que impide el resultado deseado. Para encontrar oportunidades de aprendizaje, uno debe buscar situaciones donde exista una brecha entre lo que quiere lograr (su objetivo) y lo que puede lograr (su competencia). La expresión de esta brecha se da en la aparición de un "problema". La conciencia de esa brecha se manifiesta en la declaración: "No sé".

Joseph Campbell propone un esquema que denominó "el camino del héroe". Al principio, la situación es ilusoria, detrás de esa fachada se esconden las grietas que desencadenarán una crisis. Cuando la crisis se manifiesta, la estabilidad se quiebra y aparecen en escena energías que habían sido reprimidas hasta entonces. La etapa siguiente es el momento en el que el héroe asume la realidad de la situación y se dispone a encararla. Una vez ganada esta batalla, el héroe puede enfrentar a sus enemigos externos. Por último, la crisis ha sido superada y las energías inconscientes integradas en la conciencia.

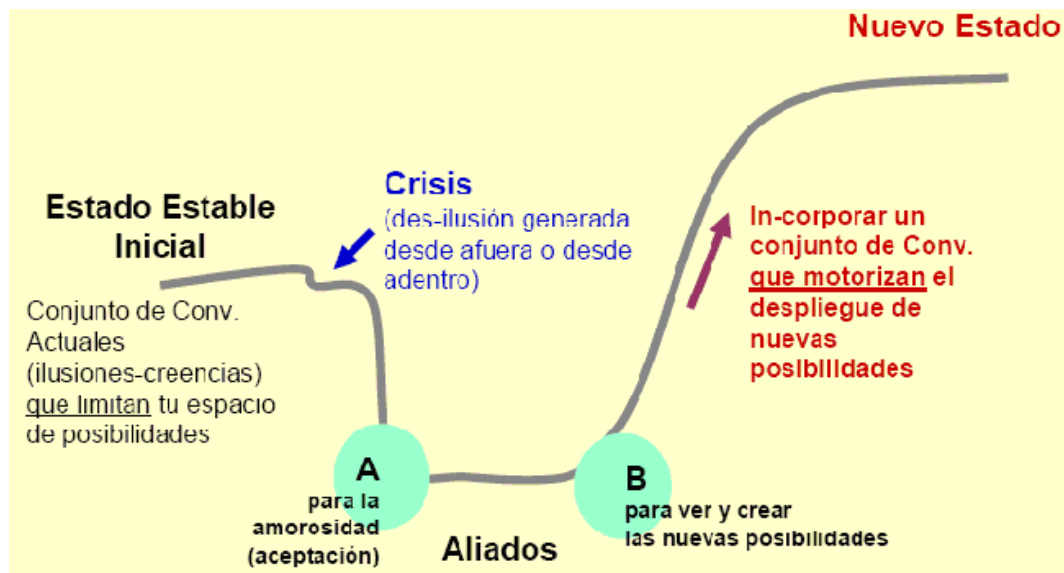


Diagrama 6: El camino del héroe

El camino del héroe puede aplicarse tanto para reflejar la transformación de un individuo como de organizaciones. Es un buen esquema para abordar el desafío del aprendizaje.

El proceso del aprendizaje transformacional resulta engorroso. Implica la revisión de quiénes somos y ello genera resistencia. Si el aprendizaje propuesto cuestiona quiénes somos y cómo hacemos las cosas, y requiere la revisión crítica de nuestros paradigmas o mapas mentales, entonces no debe sorprender que el aprender implique un costo y que efectivamente haya resistencia al aprendizaje. Ese costo se debe a la sensación de pérdida de ciertas creencias, marcos de referencia y, finalmente, comportamientos. Es, en parte, ese costo el que da pie a la resistencia. Se propone entonces que el concepto de “desaprender” está al centro de lo que genera aquél y promueve la resistencia.

*En el caso bajo estudio, los líderes de la organización se plantean como visión lograr un modelo único de procesos que represente las mejores prácticas y contemple los diferentes negocios de su área internacional. Para lograr este objetivo, se estructuró un proyecto para relevar los procesos de todos los negocios y países alcanzados, modelarlos buscando la homogeneización y estandarización de los mismos y respetando las particularidades legales de cada actividad y país. La siguiente etapa consiste en la construcción de esos procesos en la herramienta tecnológica (SIG) y la implementación de este nuevo modelo. Dicho proyecto será implementado inicialmente en la Argentina, donde se encuentra la problemática planteada anteriormente.*

*La filial argentina se encuentra organizada por Unidades de Negocios y necesita transformar su forma de gestión para convertirse en una organización orientada a procesos. Esta transformación está sufriendo retrasos debido a las discusiones que impiden avanzar en la conceptualización del nuevo modelo, poniendo en riesgo el logro de la meta. Estos problemas evidencian la resistencia al cambio, el compromiso con mantener el status quo y una falta de visión compartida. La brecha podría superarse poniendo en práctica el “camino del héroe”, es decir si la organización transitara por los siguientes pasos:*

- ✓ *Modelo mental actual: la forma en que nos gestionamos hoy es la mejor práctica, siempre lo hicimos así y obtenemos buenos resultados, nosotros decidimos la forma de “hacer las cosas”.*

- ✓ *Crisis del modelo mental, resistencia al cambio, demora en las decisiones, desilusión.*
- ✓ *Aceptar que es posible que no sea la mejor forma, que no es global y aplicable a otros países y que por lo tanto se requiere el cambio.*
- ✓ *Ver la posibilidad de que cambiando se puede llegar un modelo global, pasar de una visión individual a una visión sistémica.*
- ✓ *Aprovechar sinergias con los modelos de otros países, construyendo entre todos el “mejor” modelo de procesos que satisfaga a todas las regiones.*

Uno de los problemas detectados en el diagnóstico es la resistencia al cambio, la cual, como ya mencionamos, puede derivarse del proceso de cambio en sí, de su implantación o de la percepción de inequidad. El cambio puede estancarse debido, entre otros factores, a culturas que sólo miran hacia adentro, procesos burocráticos, sentimiento de ser dueño de la verdad, imposibilidad de aceptar visiones alternativas, falta de un liderazgo transformacional, etc.

La resistencia al cambio encuentra un aliado en la denominada “Trampa del Status Quo”, la cual revela que la mayoría de los tomadores de decisiones muestran una fuerte inclinación por la alternativa que perpetúa la situación actual. El arrastre del status quo es mayor aún cuando hay varias alternativas, es decir, cuando la elección implica un mayor esfuerzo intelectual.

Se proponen las siguientes ideas para mitigar el status quo:

- Tener siempre presentes los objetivos y preguntarse si el status quo los satisface.
- Preguntarse si se elegiría el status quo si no fuera el status quo.
- No exagerar el costo de salir del status quo.



## ii. Alternativas y consecuencias

El coach intenta facilitar el proceso de cambio identificando la situación actual, la situación deseada y haciendo lo menos traumático posible el camino por la transición. El coach es quien acompaña a las personas para que logren el aprendizaje, la superación y la adaptación al cambio minimizando el tiempo y los costos necesarios, tanto emocionales como económicos.

Lo que el modelo de transformación personal identifica como aprendizaje de segundo orden, es decir, detectar los valores o juicios que gobiernan las acciones con el fin de alterar el comportamiento actual, puede asimilarse al camino propuesto por el modelo de Shibley de aprendizaje organizacional. La intervención del coach acompañará a la organización a recorrer este camino, donde inicialmente se observarán los eventos y patrones de conducta actuales. Luego se diagnosticarán los modelos mentales y estructuras sistémicas subyacentes con el fin de desarrollar nuevos modelos y estructuras los cuales servirán de sustento para lograr implantar las nuevas conductas y eventos alineados con la meta deseada.

El aporte fundamental del coach en este proceso será garantizar que la organización atraviese todos los pasos de este camino y que no salte etapas, por ejemplo pasando de la observación de eventos y patrones a la implementación de nuevos eventos y conductas. Este “atajo” sería asimilable a un aprendizaje de primer orden en el modelo de transformación personal. Otro “atajo” que también debe evitarse es el pasaje directo de la identificación de modelos mentales y estructuras sistémicas a la adopción de nuevas conductas. Realizar este pasaje sin detenerse en hacer un planteo previo de la necesidad de cambio de estos modelos y estructuras impedirá eliminar la brecha entre resultados deseados y obtenidos.

*En nuestro caso bajo análisis, existe una tendencia a tomar estos atajos. Debido a las presiones de tiempo y a que no se identifica la necesidad de recorrer el camino completo. Por otra parte, cuando se identifican los modelos mentales y estructuras sistémicas, que sostienen los patrones de comportamiento actuales, aún detectando sus deficiencias, no siempre se plantean nuevos modelos alineados con la meta, sino que se intenta cambiar directamente las acciones. Estos planteos quedan en la mente de las*

*personas como expresiones de deseo inalcanzables. Esta forma de actuar evidencia el modelo mental subyacente en la organización de orientación a la acción y a los resultados, probablemente originado en su historia y en las características de los mercados en los que opera.*

La queja es un mecanismo tranquilizador pero carece de poder generativo o transformador. Las explicaciones tranquilizantes dan “inmunidad” a quienes las aplican, pero les exigen renunciar a su poder de modificar la situación. Debajo de la superficie de las quejas existe el sustrato de los intereses, preocupaciones y valores, si se busca más allá de las apariencias se podrán encontrar compromisos más profundos.

El aporte de un coach podría ser de gran utilidad para ayudar a la organización a modificar este modelo mental y a recorrer completamente el camino diseñado de manera de lograr una transformación que asegure la eliminación de la brecha existente.

El consultor basa su aporte en una selección de factores de éxito que han sido identificados en base a la experiencia adquirida en implementaciones anteriores. Estos factores son genéricos, pasibles de aplicar a cualquier organización de características similares y adaptables a la problemática de una organización particular.

El resultado de su gestión está fuertemente influenciado por la experiencia previa del consultor seleccionado en la implementación de cambios similares a los que debe enfrentar la organización. También depende de su entendimiento profundo de los procesos de negocio y la cultura de la compañía en la que debe actuar.

Una de las ventajas del enfoque del consultor es la velocidad en que se implementan los cambios, la claridad de su plan de acción y la prueba empírica de experimentaciones exitosas previas.

Dentro de las desventajas que puede mencionarse es que los cambios son implementados a nivel de acciones y no de cultura de la organización, por lo cual es probable que el cambio no sea sustentable en el tiempo.

El consultor es una personas experta en su campo de intervención que sugiere cuales son, según su criterio, las mejores alternativas de actuación en un momento dado. El coach es alguien que no transfiere experiencia. El consultor está preocupado por el funcionamiento de los sistemas y procesos, tratando de hacer áreas y departamentos más

eficientes, como un engranaje de la maquinaria corporativa. Mientras que el coach pretende lograr un liderazgo sustentado en un paradigma muy distinto: crear una cultura de valores compartidos, brindando autonomía a las personas y haciéndolas responsables y apuntando al trabajo en equipo como principio fundamental.

El coaching va más allá del problema planteado y busca ayudar a las personas y organizaciones a alcanzar una mejora general, desde un enfoque sistémico. El coach apunta a un cambio en la forma de ver de las personas, que produzca una transformación cultural en las organizaciones.

Mientras la mayoría de los especialistas toman distancia de una situación, diagnostican un problema y ofrecen una solución, el coach se acerca a las personas y a sus situaciones: les ayuda a identificar los desafíos y luego trabaja con cada una de ellas, para orientarlas en el descubrimiento de sus propias soluciones. Es decir, los consultores o especialistas dan una solución y la entregan a la persona, u organización. El coach, en cambio, crea en conjunto con la persona -o la organización- la posible solución.

Los consultores ofrecen conocimientos externos que existen previos a la situación que atraviesa la persona, mientras que el coaching construye un conocimiento que surge de la situación que vive junto a la persona que está ayudando. Así, en lugar de transferir conocimientos, el coach busca construir capacidades: ofrece a las personas procesos de autoconocimiento, para que ellas puedan reconocer sus emociones, clarificar sus modos de pensar y explorar respuestas a sus problemas y desafíos. A diferencia de otros profesionales, un coach no diagnostica, no recomienda, no decide, ni piensa por la persona u organización. Lo que hace es ayudarlo a verse a sí misma de otro modo, a visualizar más opciones y a distinguir la brecha entre aquello que hace y aquello que desea. El coaching parte de un paradigma de posibilidad: la persona y la organización poseen fortalezas y capacidades internas, que les permiten mejorar su desempeño y obtener los resultados que persiguen.

Otro factor de diferenciación lo constituye el tipo de relación que se establece con las personas, mientras que los consultores tienden a entablar una relación asimétrica: como los consultores son los especialistas, son percibidos en un "nivel superior" de conocimientos y habilidades. En cambio, el coach construye una relación de igualdad. Esta diferencia en el tipo de relación se traduce en una diferencia en el tipo

de comunicación: mientras que en la consultoría se establece por lo general una comunicación unidireccional, en el coaching se construye un verdadero diálogo.

	Enfoque del Consultor	Enfoque del Coach
<b>Experiencia</b>	Transfiere experiencia de otros	No transfiere experiencia, orienta en el descubrimiento de soluciones propias
<b>Abordaje</b>	Toma distancia, analiza y propone una solución	Se acerca a las personas y las ayuda a que identifiquen los desafíos
<b>Objetivo</b>	Apunta a la eficiencia y a la mejora de procesos	Busca crear una cultura de valores compartidos
<b>Conocimiento</b>	Transfiere conocimiento externo	Construye conocimiento, desarrolla capacidades
<b>Intervención</b>	Aplica una solución basado en su manual de mejores prácticas	No diagnostica, no decide, crea con el coachee la posible solución
<b>Relación</b>	Asimétrica, percibido en un nivel superior	De igualdad
<b>Comunicación</b>	Unidireccional	Diálogo
<b>Orientación</b>	Hacia la organización en general	Hacia cada persona en particular
<b>Foco</b>	En el problema	En la persona y sus emociones
<b>Paradigma</b>	Necesidad	Posibilidad
<b>Horizonte</b>	Corto plazo	Largo plazo

Diagrama 7: Dos disciplinas, dos paradigmas

## 5. La recomendación hoy

En base a lo analizado anteriormente no se puede dar una recomendación única aplicable a cualquier organización. Tanto el aporte de la consultoría como del coaching pueden ser útiles frente a diferentes situaciones o etapas del cambio organizacional.

El enfoque del coach podría ser de gran utilidad para la organización debido a que su modelo mental es más poderoso que el de un consultor, sin embargo tiene como limitante la escasez de recursos y la reducida experiencia debido a que el coaching es una habilidad reciente. En nuestro país, la actividad de coaching aún no está muy difundida y no se cuenta con la cantidad suficiente de profesionales para facilitar un cambio de la envergadura que plantea este caso. Por otra parte, la historia del coaching sólo se remonta a la última década mientras que la consultoría cuenta con más de un siglo de experiencia, lo que le permitió desarrollar un know-how específico capaz de dar respuesta a proyectos de cambio organizacional de gran porte.

Por lo tanto solicitar asistencia a un coach puede ser más útil en una organización de pequeñas dimensiones o para cambios puntuales que afecten a pocas personas. Actualmente no hay conocimiento de casos emblemáticos que evidencien los resultados obtenidos por el coaching en cambios organizacionales que puedan ser utilizados como referencia. Esto hace difícil que los directivos al momento de decidir, se inclinen por esta disciplina como única facilitadora del cambio debido a las presiones que sufren por mostrar resultados a corto plazo.

*La empresa analizada no es una excepción a la problemática que enfrentan los directivos al momento de tomar una decisión y justificarla, dificultando la elección del coaching como única alternativa.*

Otro factor a considerar al momento de elegir entre un coach y un consultor es el grado de compromiso que la gente -los miembros de la organización- están dispuestos a asumir. Elegir el coaching requiere que la gente esté dispuesta a afrontar el costo de un cambio más profundo sin percibir los beneficios en forma directa o inmediata. Es necesaria una visión sistémica, es decir no solo detenerse en el costo de la propia participación sino tener la perspectiva del TODO.

La estrategia de implantar el cambio propuesta por un consultor, tiene menor costo emocional para las personas involucradas.

*En el caso en cuestión, observamos que las personas están más preocupadas por el mantenimiento de sus posiciones actuales, en lugar de entender las relaciones que generan valor al proceso como un todo. Este punto, sumado a la magnitud del cambio y de la organización, y que no hay un alto grado de integración que permita tener valores compartidos, puede dificultar el éxito de la gestión del coach si esta no se encara con una adecuada asignación de recursos.*

El enfoque de trabajo propuesto por un consultor tiene un resultado mucho más inmediato que el propuesto por un coach, pero sus resultados son también menos sustentables en el tiempo. En este aspecto el coach propone un cambio más profundo rediseñando las estructuras sistémicas y modelos mentales que sostienen los comportamientos actuales. Por este motivo, el proceso de cambio demandará mayores tiempos pero será más duradero y proveerá de herramientas para la gestión de los emergentes.

*En el caso analizado, se ha utilizado hasta el momento la consultoría con el objeto de modificar los patrones y conductas actuales hacia un nuevo modelo de gestión. Se están encontrando dificultades para alcanzar el objetivo propuesto debido a que no se han modificado los paradigmas que sostienen los comportamientos actuales. Entendemos que la asistencia del coach es fundamental para lograr esta modificación.*

Teniendo en cuenta la restricción de recursos económicos en toda organización con fines de lucro, es probable que las empresas sólo utilicen la asistencia del coaching para sus altos ejecutivos o líderes de proyectos críticos. Si bien no es la situación ideal para enfrentar el cambio organizacional dado que el coaching obtiene sus mejores resultados en el trabajo uno a uno, es un primer paso en el aprovechamiento de los beneficios de esta disciplina.

*En el caso analizado, por tratarse de una organización de gran envergadura, sería de difícil aplicación la selección del coaching como única disciplina para abordar el proceso de cambio.*

*Nuestra recomendación hoy, considerando todos los aspectos desarrollados anteriormente es integrar tanto los aportes del coaching como de la consultoría.*

*La estructura del proyecto contempla un equipo de “Change management” integrado por consultores especializados en gestión del cambio. A su vez, fue creado un comité de implantación conformado por los líderes de la organización. La función del equipo de change management es asistir al comité de implantación para minimizar los impactos ocasionados por los cambios propuestos por el proyecto, comunicar y capacitar a las personas en el nuevo modelo de procesos.*

*La propuesta es asignar al equipo de change management que actualmente está integrado sólo por consultores un equipo de coaches que los asistan.*

*Esta propuesta solo podrá ser efectiva si el coach tiene un rol activo, es respetado como un actor válido dentro del proceso transformacional y su aporte se encuentre legitimado por la organización.*

## **6. Resultados**

Con esta tesina hemos logrado profundizar nuestros conocimientos acerca del proceso de cambio organizacional, de la resistencia al mismo y del proceso de toma de decisiones en una organización. Nos ayudó a entender mejor las vivencias de las personas en estos procesos y sus reacciones ante ellos.

Analizamos los aportes que coaches y consultores pueden hacer para mitigar estos efectos y facilitar la etapa de transición. Comparamos las ventajas y desventajas de sus enfoques con el objetivo de entender cual puede agregar mayor valor en cada caso.

Con este trabajo entendimos la relevancia de observar los patrones de comportamiento actuales y comprender los paradigmas subyacentes para luego desarrollar nuevas visiones alineadas al cambio propuesto e implementar nuevos comportamientos que lo sustenten en el tiempo. Comprendiendo que ésta es una de las principales causas de fracaso en las implementaciones de cambios organizacionales.

A partir de lo investigado, analizado y discutido con relación al caso, hemos descubierto nuevas posibilidades para abordar procesos de cambio en nuestras

organizaciones y en nuestras propias experiencias de vida. En nuestras conversaciones se manifestaron nuestros propios modelos mentales que sostenían los argumentos expuestos por cada una. Logramos entender los distintos puntos de vista, haciendo públicas nuestras conversaciones privadas, lo que nos ayudó a madurar como equipo de trabajo.

*En el caso estudiado, la necesidad de cambio planteada se genera a partir de una directiva que se percibe como impuesta desde afuera, debido a que surge como una necesidad del área internacional de la casa matriz. Al percibirse como un cambio desde afuera, la asociación a contratar consultores es casi inmediata. A partir de este trabajo, entendemos que si el cambio se planteara como una necesidad de transformación interna, conduciría a analizar la posibilidad de solicitar otro tipo de asistencia como la de un coach.*

*Esta tesina será presentada a los líderes del proyecto con el objeto de aportar a la organización una lectura diferente del desafío que representa la implementación de este proyecto. Además pretende hacer llegar nuestra propuesta de acción con el fin de ayudar a la organización a transitar el proceso de cambio que atraviesa.*

## **7. Nuevos desafíos**

A partir del trabajo realizado se nos presentan nuevos interrogantes. Uno de los más importantes es saber cómo hace la organización y las personas en particular para darse cuenta que requieren iniciar un proceso de transformación. Entendiendo por proceso de transformación la declaración interna de necesidad de cambio con el fin de alcanzar una meta que implique una brecha respecto de los resultados esperables con el accionar actual.

Cómo hacer para que las compañías, a pesar de mostrar buenos resultados económicos, observen nuevas posibilidades, es decir que se planteen metas más desafiantes para las cuales deban enfrentar una transformación.

Resumiendo lo expresado anteriormente, la pregunta que se nos plantea es:

¿el cambio se espera o se genera?





A partir de la respuesta a esta pregunta se generarán distintos planes de acción y cada uno tendrá diferentes consecuencias.

Otro interrogante que se nos plantea es cómo hacer que los líderes – y también nosotras desde nuestro rol – aprendan a transitar por el camino del héroe como parte de un proceso de aprendizaje continuo, declarándose incompetentes, atravesando crisis y abriéndose a nuevas posibilidades.

## 8. Bibliografía

- El arte de soplar brasas – Wolk L.
- La empresa emergente – Echeverría R.
- Metamanagement – Kofman F.
- El trabajo en equipo y la labor de coaching – Grosso F.
- Rethinking Leadership in the Learning organization – Senge P.
- Leading Change - Kotter, J.
- Los sistemas integrados de gestión en las organizaciones – Pereyra B.
- Considerações para Implantação de um Sistema de Gerenciamento Integrado - HOFF J.; SILVA. C; MIRANDA R.
- The Critical Success Factors for ERP Implementation: an organizational fit perspective. - HONG, K.; KIM, Y.
- Lo que las empresas deben hacer para lograr la transformación total – Beckhard, R. y Pritchard, W.
- La comunicación para el cambio – D´Aprix, R.
- Consultoría de procesos: recomendaciones para gerentes y consultores – vol.2 – Shein, E.
- Coaching práctico en el Trabajo – Zeus, P y Skiffington, S.
- Comportamiento humano en el trabajo – Davis, K.
- El héroe de las mil caras – Campbell, J.
- La quinta disciplina – Senge, P.
- La toma de decisiones – Marcuello García, A.



**SI autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de nuestra autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.**

Rimoldi Romina – DNI 25.435.987

Romano Gilda Beatriz – DNI 25.142.029

Trenidad Maria Gabriela – DNI 22.234.497