



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Rol del área de tecnología en la gestión del cambio organizacional

Trabajo final

Autor: *Sergio Cristaldo*

Tutor: *Dr. Marcos Gallacher*

5 de noviembre de 2021

Resumen

El rol del CTO (chief technology officer) o CIO (chief information officer) ha evolucionado a lo largo de los años, así como su relación con la gestión del cambio organizacional. En efecto, en las últimas décadas, las áreas de tecnología ocuparon un rol preponderante en el desarrollo de la transformación organizacional que viven las compañías. Este trabajo focaliza la atención en la valuación de las organizaciones respecto de la gestión del cambio; en particular, si existe o no un intercambio compartido del concepto, y lo que representa en la organización. Se identifica cómo influye el compromiso gerencial en la construcción de capacidades relevantes para la gestión del cambio, y cómo los integrantes de la organización aceptan y apoyan su aplicación. Se analiza cómo adopta la empresa Argontech S.R.L. un enfoque estándar para la gestión del cambio organizacional, el establecimiento de sus criterios y la conformación de grupos funcionales. Se detalla el nivel de competencia en gestión del cambio de las personas que hacen el cambio (líderes, jefes y gerentes) y la metodología que implementan; así como si existe apoyo de la alta gerencia para la planificación y desarrollo de la transformación organizacional.

Palabras claves: tecnología, CTO, CIO, gestión del cambio, transformación organizacional

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. El problema para analizar	3
3. Antecedentes	7
3.1 Estrategia	7
3.2 Las funciones del liderazgo institucional	15
3.3 Evolución del cambio organizacional	18
3.4 El balance de la vida personal y laboral del talento humano	22
3.5 Liderazgo de las tecnologías de la información en el marco organizacional	23
4. Teoría del cambio organizacional	25
4.1 El cambio	25
4.2 Cambio organizacional	27
4.3 El CIO en los procesos de cambio	31
5. La empresa	37
5.1 Información sobre la empresa	37
5.2 Cuestionario para muestreo	39
6. Diseño metodológico	41
7. Análisis de los resultados	43
8. Conclusiones	58
Referencias bibliográficas	60

1. Introducción

El cambio es la forma en la cual crecen tanto las organizaciones como sus integrantes. Actualmente, las empresas se enfrentan a múltiples factores de cambio y deben prepararse para adaptarse a ellos. Algunos son promovidos por la organización en pos de su desarrollo continuo, de acuerdo con el mercado empresarial, o por los objetivos y metas proyectadas. Otros tipos de cambios están promovidos por las variables y por el contexto, que inducen a las empresas a adquirir nuevas estrategias para incrementar su productividad. Sin embargo, el factor humano es la potencia que permite el éxito en toda transformación organizacional. Y este es el motivo principal por el que, antes de hacer una transformación organizacional, se debería dar a conocer la razón del cambio al talento humano, involucrarlo y escuchar qué opina frente a ello, y, sobre todo, entender cómo esta transformación impacta en su vida laboral y personal. De esta forma, los objetivos serán claros para ambas partes.

Muchas organizaciones no logran sus objetivos proyectados en los plazos requeridos, a pesar de invertir una gran cantidad de dinero en la planificación y ejecución de los proyectos. Muchas veces, esto se debe a la falta de gestión en las personas, así como a la escasez de protocolos y a la falta de procedimientos específicos para su implementación. Existen organizaciones que fomentan cambios en busca de disminuir los cargos jerárquicos, incrementar la autonomía en los profesionales, orientar sus actividades hacia el cliente y mejorar la calidad del producto mediante la automatización e incorporación de la tecnología. Es aquí donde el rol del área de tecnología cobra un papel preponderante no solo por el cambio cultural que deben realizar las personas del área, sino porque, además, deben proveer las herramientas necesarias para acompañar esa transformación.

Entre otras, esta investigación aborda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la gestión del cambio organizacional?
2. ¿Cuál es la evolución y desarrollo del área de tecnología focalizada en los roles jerárquicos?
3. ¿Cuáles son las mejores herramientas y técnicas para garantizar los cambios organizacionales?

En el trabajo, se identificarán las diferentes perspectivas sobre el tema, donde se analizarán, de fondo, los aspectos relevantes que buscan garantizar el éxito en los cambios organizacionales, a partir de las conclusiones de esta investigación, porque todo cambia y evoluciona en la medida en que se obtienen oportunidades.

El objetivo general de este trabajo es establecer la importancia del impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano, y cómo evolucionó el área de tecnología respecto a su rol en la transformación organizacional. A su vez, los objetivos específicos son:

1. Describir el concepto de transformación organizacional a partir de las teorías de autores especializados.
2. Identificar la evolución del área de tecnología y su relación con la transformación organizacional.
3. Determinar el impacto de los cambios organizacionales en la vida laboral y personal del talento humano.

2. El problema para analizar

A nivel global, y particularmente en Argentina, las transformaciones organizacionales de las empresas se plantean por una necesidad de crecimiento, posicionamiento empresarial o expansión de servicios. Estas transformaciones no siempre son exitosas, debido, principalmente, a los riesgos: si no se contemplan todas las variables, puede haber un alto nivel de errores que lleve al fracaso total. Pero ¿qué sucede si las empresas no cambian? La respuesta a esta pregunta nos conduce siempre a un mismo lugar. Las empresas que no se transforman, que no se adaptan a los cambios y al nuevo contexto, tienden a desaparecer: una realidad inadmisible. En este contexto, se puede decir que una organización crece si incrementa la capacidad de adaptarse, de modelar las estrategias, de actualizar los procesos y la operatividad. Esto garantiza la sostenibilidad futura; sin embargo, hay algo más importante, que se convierte en el núcleo de esta exploración para alcanzar el éxito. Las empresas deben tener en cuenta que estos cambios requieren como base primordial el talento humano y la incorporación de nuevas tecnologías, pero son muchas las organizaciones que proyectan sus cambios, y no lo tienen como primera línea en el proceso.

El impacto de la transformación organizacional respecto de los integrantes de la organización influye de manera directa en el éxito o fracaso de dicha transformación. La *transformación organizacional* ha sido definida de la siguiente manera:

Cada cambio producido en una empresa conduce a modificaciones internas que alteran el sistema organizativo de esta y pueden generar fluctuaciones en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea. Por esto, el clima organizacional se considera otro de los factores que determinan el comportamiento organizacional en una empresa. (Molina-Sabando et al., 2016, p. 7)

La importancia de la gestión del cambio en una transformación organizacional y cómo ese cambio afecta a las personas determinan desde dónde parten todas las decisiones que se tomarán al respecto, ya que los cambios afectan a todo el entorno de los individuos.

La posibilidad de afectación del cambio puede ser en nuestra vida social, familiar o laboral, puede también surtir efecto en los equipos de trabajo y/o en toda la organización.

Cualquier cambio ocasiona ansiedad, estrés, miedo ante la pérdida del equilibrio lo cual es necesario contrarrestar para restablecer nuevamente el equilibrio.

El cambio es un patrón aceptado y normal en la sociedad actual, aunque puede ser que sus efectos sean o no reconocidos o experimentados inmediatamente. Sin embargo, se puede decir que el cambio de la índole que sea afecta a cada individuo ya sea directa o indirectamente. (Maldonado, 2019, p. 3)

Dada la importancia y el impacto que tienen las transformaciones en las organizaciones, se requiere que las empresas consideren estos aspectos para garantizar que el talento humano impulse los nuevos procesos. Si a esto le sumamos la relevancia que posee el rol del máximo responsable de tecnología en todo el proceso, comprenderemos que este perfil no solo debe procesar el cambio cultural que genera, sino que, además, debe impulsar estos cambios con la incorporación de nuevas tecnologías que acompañen la estrategia de la compañía.

La evolución del rol del chief information officer (CIO) o chief technology officer (CTO) en los últimos años fue un gran desafío no solo para las personas que ocupan esa posición, sino para los altos directivos (los CEO, los presidentes y los directores), quienes fueron incorporando de a poco la mirada tecnológica en las decisiones estratégicas de la compañía.

En esta investigación, se busca identificar la importancia y el impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano, y focalizar el rol del CTO en todo el proceso; y, a partir de ello, cómo pueden alcanzar el éxito las empresas si tienen en cuenta esto como base primordial. Las empresas que incorporan la mirada del CTO en la definición de su estrategia y basan sus decisiones de transformación cuidando el talento humano logran construir la base para convertir en éxito el cambio y cumplir sus metas.

Por eso, muchas veces, las empresas se formulan ciertas preguntas. ¿Por qué las transformaciones organizacionales generan deserción laboral o despidos masivos? ¿Por qué el talento humano no cumplió con las expectativas dentro del proceso? ¿Por qué la tecnología implementada no generó los resultados esperados?

En muchos casos, la conclusión es que el colaborador no se adaptó. Posteriormente, esto induce hacia un nuevo reclutamiento, lo que incrementa las posibilidades de generar demoras en las metas a corto plazo, y más en los cargos de vital importancia para la ejecución del nuevo proceso.

Sin embargo, es importante formularnos otras preguntas. ¿Por qué un individuo no se puede adaptar a un cambio? ¿Qué factores impiden su adaptación? ¿Las condiciones laborales cambiaron en su actividad diaria? ¿Sus funciones son diferentes? ¿La empresa tuvo en cuenta el impacto en el balance laboral personal de las personas? Son varias las preguntas por responder, pero son múltiples las soluciones que pueden darse y contemplarse antes de realizar una transformación organizacional.

Actualmente, existen organizaciones que implementan cambios sin tener en cuenta los factores de fondo que impactan de diferentes formas en las capacidades humanas, y en la vida

personal y laboral. Estos aspectos son revisados una vez que se implementan, no antes; por eso, muchas organizaciones no obtienen los resultados esperados a corto plazo, como se plantea en el inicio del proceso. Cabe indagar si el rol que cumple el CTO es el adecuado para llevar adelante con éxito el proceso de transformación, cómo impactan los cambios organizacionales en el talento humano, su importancia y los diferentes factores relacionados; asimismo, las metodologías de cambio que se pueden utilizar, las variables comunes que han impedido el éxito; para, finalmente, cuestionarnos si es importante establecer el impacto de la gestión del cambio organizacional en la vida laboral y personal del talento humano antes de implementarlo.

3. Antecedentes

Este trabajo analiza la evolución del rol del CIO o CTO a lo largo del tiempo, y su inclusión como alto ejecutivo organizacional dentro de las compañías, así como la importancia del armado de la estrategia de forma correcta, siguiendo los pasos adecuados para que la probabilidad de éxito sea mayor. Se exploran, además, los conceptos de liderazgo institucional, cambio organizacional, y balance de vida laboral y personal. A continuación, se detallan las teorías de autores especializados.

3.1 Estrategia

Quinn (1993) señala que, en las grandes empresas, muchos ejecutivos tienden a utilizar procesos incrementales similares mientras manejan cambios estratégicos complejos. Dentro del estudio realizado por el autor, se expone el enfoque de un ejecutivo sobre la lógica para el manejo incremental de las estrategias:

Por lo común se inicia con un interés general, que se siente vagamente. A continuación, un asunto gira alrededor de tu mente hasta que pienses que tienes una conclusión con sentido para la empresa. Entonces sales y en cierta medida situas la idea sin estar demasiado unido a sus detalles. Luego empiezas a escuchar los argumentos a favor y en contra, y por lo común surgen algunos refinamientos muy buenos de la idea. Entonces detienes la idea y reúnes algunos recursos para poder estudiarla de tal manera que puedas continuarla con una representación más formal. Esperas “ocurrencias de estímulos” o “crisis”, y eliminas partes de la idea para superar estas situaciones. Pero te conducen hacia tu último objetivo. Tu sabes dónde quieres llegar te gustaría llegar ahí en seis meses. Pero puede tomar tres

años, o puedes no llegar definitivamente. Y cuando sí llegas, no sabes si fue originalmente tu idea o alguien llegó finalmente a la misma conclusión antes que tú y simplemente te embarcó en ella. Nunca se sabe. (Quinn, 1993, pp. 896-897)

En la Tabla 1, se numeran los procesos incrementales (Quinn, 1993).

Tabla 1

Procesos incrementales

1) Conducción del sistema de información formal	8) Flexibilidad estructurada conscientemente
2) Creación de la conciencia organizacional	9) Pruebas y espera sistemática
3) Creación de credibilidad/símbolos cambiantes	10) Creación de bolsas de compromiso
4) Legitimación de nuevos puntos de vista	11) Cristalización del enfoque
5) Cambios tácticos y soluciones parciales	12) Formación del compromiso
6) Ampliación del apoyo político	13) Continuación de la dinámica y cambio del consenso
7) Superación de la oposición	14) Un proceso no lineal

A continuación, se presenta una conclusión sobre el trabajo del autor, detallando cada proceso incremental enumerado en la Tabla 1.

Conducción del sistema de información formal

Las necesidades de cambios estratégicos surgen desde la incomodidad, de anomalías o inconsistencias entre la posición actual de la empresa y la visualización futura de esta. Nacen de investigaciones que van más allá de los sistemas de seguimiento, planeación o reporte del horizonte formal de la empresa. Con frecuencia, se juzgan esos reportes formales como demasiado históricos, orientados a la tradición o extrapolados, para precisar los cambios básicos necesarios en el tiempo.

Creación de la conciencia organizacional

Esta conciencia organizacional resulta esencial cuando actores considerados principiantes claves no tienen información o estímulos psicológicos suficientes para cambiar voluntariamente sus patrones de acción pasados, o para investigar opciones creativas.

A medida que las ideas de cambios crecen, surgen defensores y oponentes a dichas ideas. Los ejecutivos no pueden terminar esta fase de diagnóstico hasta que identifiquen a los defensores y a los oponentes de varias posiciones, y estén seguros de que tendrán la suficiente cantidad de personas “subidas a bordo” para lograr que una solución funcione.

Creación de credibilidad/símbolos cambiantes

Los símbolos pueden ser de gran ayuda para los ejecutivos del cambio, ya que, a través de los símbolos, se le puede señalar a la organización que vienen ciertos tipos de cambio, aun cuando las soluciones específicas todavía no estén disponibles. La vía informal de comunicación puede amplificar las señales, y llegar a toda o casi toda la organización de forma masiva. En los tiempos actuales, las compañías utilizan las redes sociales. Usan el concepto de hashtag (#) para generar topics o etiquetas para comunicar un asunto, y así comenzar a incorporar en el inconsciente colectivo una idea que acompaña el cambio que se quiere realizar.

Si no se incorporan estos símbolos, la gente puede interpretar un discurso con entonación vehemente como simple retórica y retrasar su compromiso con los nuevos impulsos.

Legitimación de nuevos puntos de vista

En los procesos de cambio, los altos ejecutivos tienden a crear foros de discusión o permitir momentos de inactividad para que sus organizaciones puedan discutir acerca de asuntos

amenazantes, determinar las implicaciones de nuevas soluciones u obtener una mejoría en la base de información que permite que las nuevas opciones se evalúen objetivamente, en comparación con las alternativas más familiares. Debido a la familiaridad, las soluciones que surgen de experiencias anteriores se perciben como si tuviesen riesgos o costos potenciales menores a los de las nuevas estrategias, que son más atractivas cuando se consideran objetivamente. En algunas ocasiones, los mismos ejecutivos o agentes del cambio arreglan conscientemente tales períodos de gestación y encuentran que, mediante la retroalimentación, el concepto en sí, con frecuencia, se vuelve más efectivo, logrando incorporar nuevos puntos de vista para mejorar las ideas iniciales.

Cambios tácticos y soluciones parciales

Presentar los primeros cambios como tácticos e implementarlos como soluciones parciales es común cuando se dan los pasos iniciales a la transformación estratégica de la compañía. Los movimientos iniciales se manejan como simples ajustes tácticos en la posición actual de la compañía, y como tales enfrentan escasa oposición.

A medida que se desarrollan los eventos, las soluciones a varios problemas, inicialmente no relacionados, tienden a fluir hacia una síntesis nueva. Con este camino recorrido, se logra minimizar el riesgo para avanzar hacia los cambios estratégicos propuestos, permitiendo, cuando sea el momento oportuno, avanzar hacia las diversas direcciones deseables que sean posibles.

Ampliación del apoyo político

Con frecuencia, la ampliación del apoyo político para hacer surgir nuevos impulsos es un paso esencial y conscientemente proactivo en los cambios estratégicos mayores.

Además de facilitar la fluidez en el proceso, muchos ejecutivos sostienen que la creación de un consenso interactivo también mejora la calidad de las decisiones estratégicas por sí mismas, y ayuda a alcanzar una asistencia positiva e innovadora cuando, de otra forma, las cosas irían mal.

Superación de la oposición

Casi siempre, la superación de la oposición es necesaria en alguna etapa. Quinn (1993) identifica tres tipos de ejecutivos con comportamiento distinto, de acuerdo con su forma de liderazgo: los ejecutivos cuidadosos, los ejecutivos de éxito y los ejecutivos de inteligencia poderosa.

Los ejecutivos cuidadosos se dan cuenta de que deben enfrentarse con el apoyo que tenía la anterior estrategia. Tratan de no separar innecesariamente a los administradores de la era anterior, cuyos talentos se pueden necesitar en futuras acciones. Persuaden a los individuos respecto de los conceptos nuevos, eliminan o neutralizan la oposición si es necesario, o generan un desplazamiento a través de zonas de indiferencia en las que los primeros cambios no serán enfrentados de forma desastrosa. En las mejores circunstancias, encuentran situaciones “sin pérdida” que activan positivamente a todos los participantes importantes hacia nuevas metas comunes.

Los ejecutivos de éxito tienden a aceptar, y hasta estimular, las diferencias legítimas en las opiniones concernientes y a señalar que, con frecuencia, los oponentes iniciales forman atentamente nuevas estrategias en direcciones más efectivas.

Algunas veces, los ejecutivos de inteligencia poderosa están en desacuerdo hasta el punto de que deben ser desplazados a posiciones de menos influencia o estimulados para marcharse.

Flexibilidad estructurada conscientemente

En el ambiente laboral, existen imponderables, circunstancias que no se pueden prever ni en la forma ni en el momento en que pueden ocurrir. Estos imponderables pueden tratarse de amenazas u oportunidades en las que la organización puede verse envuelta. Por este motivo, es importante desarrollar la flexibilidad dentro de las organizaciones y tener recursos listos para desplegarlos incrementalmente, a medida que los eventos lo demanden. Para poder gestionar esta flexibilidad, Quinn (1993) indica que se requiere:

- a) Seguimiento proactivo del horizonte para identificar el rango, la escala, y el impacto general de las oportunidades y amenazas que son más probables de encontrar por la empresa.
- b) Creación de suficientes recursos, amortiguadores o inactivos, para responder a medida que los eventos se desarrollan realmente.
- c) Desarrollo y posicionamiento de “campeones”, que serán motivados para tomar ventaja de las oportunidades específicas a medida que estas sucedan.
- d) Disminución de las líneas de decisión entre tales personas y la dirección para una rápida respuesta del sistema.

Estos cuatro puntos son claves para la gestión de la contingencia real.

Pruebas y espera sistemática

Aquellos ejecutivos que están más preparados para la definición y ejecución de una estrategia suelen utilizar los pasos de pruebas y espera sistemática. Estas estrategias, en algunos casos, pueden tener que esperar pacientemente la opción apropiada o precipitar el evento. Algunos ejemplos de la espera pueden ser:

- a) La disponibilidad de las adquisiciones deseadas o de los bienes raíces pueden depender de una muerte, un divorcio, una crisis fiscal, un cambio de administración o un intervalo económico errático.
- b) Los avances tecnológicos pueden esperar un conocimiento nuevo, inventos o accidentes afortunados.
- c) Los ingresos planeados en los mercados pueden no ser sabios hasta que una nueva legislación, convenios comerciales u oportunidades comerciales ocurran.

Estos estrategias también pueden lanzar conscientemente conceptos de prueba para captar opiniones y propuestas concretas. La forma de comunicar las pruebas es contextual, sin realizar ningún compromiso con alguna solución específica; de esta manera, comienzan a activar las habilidades creativas de la organización. Administran y gestionan las opciones hasta que se puedan evaluar las alternativas que fueron surgiendo contra las realidades concretas actuales.

Creación de bolsa de compromiso

La persecución de las estrategias puede ser dividida en proyectos pequeños, parciales o ad hoc, sin formar un programa completo o sin que parezca que están integrados dentro de una estrategia cohesiva. De esta forma, pueden evitar el aumento de atención para cualquier resolución precipitada o la pérdida de credibilidad personal si esta fracasa. Pero pueden estimular aquellas opciones que conducen hacia las direcciones deseadas, hacer las modificaciones necesarias para aquellas que no lo hacen o eliminarlas de forma silenciosa para mantener su propia flexibilidad. De esta manera, los ejecutivos estrategias pueden mantener sus opciones abiertas, controlar el ímpetu prematuro, apoyar abiertamente solo a los ganadores y seleccionar el momento correcto para mezclar varios impulsos de éxito dentro de un programa o concepto más alto. Pueden retrasar sus propias decisiones finales sobre un impulso total hasta el último momento, y así obtener la

mejor combinación posible entre las capacidades de la empresa, los compromisos psicológicos y las necesidades cambiantes del mercado.

Cristalización del enfoque

La cristalización del enfoque, sobre todo en los puntos críticos del proceso, es vital. En una situación difícil o de crisis, algunas veces, los ejecutivos establecerán ciertas metas claves en una etapa temprana para generar acción o cohesión, y abordar esa situación de la cual quieren salir lo antes posible. Pero focalizándonos en la flexibilidad, pruebas y espera sistemática, y la creación de la bolsa de compromiso, los ejecutivos que llevan adelante la gestión del cambio y las estrategias mantienen el concepto de metas vagas, y compromisos amplios y tentativos; y, a medida que desarrollan información o consenso sobre impulsos deseables, pueden utilizar su prestigio o poder para empujar o cristalizar una formulación en particular. En conclusión, cuándo cristalizar los puntos de vista y cuándo mantener abiertas las opciones es una de las verdaderas artes de la administración estratégica.

Formación del compromiso

La formación del compromiso es el paso final en una formulación. A medida que surge el consenso parcial, el ejecutivo estratega va cristalizando los eventos al establecer algunas metas amplias en términos más específicos para su uso interno. Finalmente, cuando existe suficiente aceptación general y la medida del tiempo es la correcta, la decisión puede comenzar a manifestarse de manera pública.

A medida que cada nuevo impulso principal se enfoca, los ejecutivos se aseguran de que el o los individuos se sientan responsables por su realización. Se sigue una línea de sistema de control y recompensa para reflejar los énfasis estratégicos propuestos.

Continuación de la dinámica y cambio del consenso

Desafortunadamente, y por el contexto cada vez más cambiante en el que nos encontramos, la readaptación de foco y de estrategia deben responder a las necesidades propias de la organización o a las necesidades del mercado. Al tratar de construir el compromiso necesario para poder llevar adelante una estrategia, con frecuencia, los ejecutivos se rodean a sí mismos con personas que se identifican con la estrategia planteada. Estos defensores de la estrategia rápidamente se pueden convertir en obstáculos sistemáticos contra las nuevas opiniones. En varias ocasiones, y con el objetivo de adaptarse a las nuevas necesidades, los ejecutivos estrategias efectivos introducen inmediatamente nuevos enfoques y estímulos para empezar a cambiar los mismos impulsos estratégicos que se acaban de solidificar.

Un proceso no lineal

Si bien hemos recorrido los pasos para la generación de una estrategia dentro de un proceso de cambio o transformación organizacional, al momento de llevar a cabo este proceso, no necesariamente termina siendo ordenado o discreto. Pocos ejecutivos administran linealmente el proceso a través de todas las fases. La validez de una estrategia no radica en su desarrollo, con una claridad definida de manera original, o en su estructura, mantenida rigurosamente, sino en su calidad para capturar la iniciativa, para enfrentarse con eventos no conocidos, para volver a desplegar y concentrar los recursos a medida que las nuevas oportunidades e impulsos surgen, y, por lo tanto, a utilizar los recursos en la forma más efectiva hacia las metas seleccionadas.

3.2 Las funciones del liderazgo institucional

Respecto del liderazgo en la administración, Selznick (1993) indica:

La política y la administración son interdependientes en el sentido que algunas áreas de la actividad organizacional son en especial sensibles a asuntos políticos. Debido a la existencia de estas áreas se requiere de hombres creativos (más en algunas circunstancias que otras) que sepan cómo transformar un grupo neutral de hombres en un conglomerado político comprometido. A estos hombres se les llama líderes, y su profesión es la política. (Selznick, p. 48)

Dentro del liderazgo institucional, se requiere que haya carácter organizacional, ya que quien lleva adelante ese liderazgo debe crear y moldear una organización conformando, en pensamiento, sentimiento y costumbre, las premisas de valor de la política. El liderazgo gestiona los comportamientos internos con las presiones del entorno, conciliando y acortando la brecha que se genera, donde, a su vez, debe prestar mucha atención al modo en que el comportamiento adaptativo genera cambios en el carácter organizacional. Cuando una organización carece de liderazgo, estas tareas no se cumplen de manera adecuada.

La relación entre el liderazgo y el carácter organizacional puede verse reflejada en algunas tareas primordiales cuya ejecución corresponde a los líderes. Selznick (1993) define estas tareas de la siguiente manera:

1. La definición de la misión y la función institucionales. La designación de metas es una labor creativa. Se precisa de una autoevaluación para descubrir los verdaderos compromisos de la organización, tal como los plantean las necesidades reales internas y externas. La incapacidad de establecer metas y objetivos a la luz de estos compromisos constituye una fuente importante de liderazgo irresponsable.
2. La conformación institucional de propósitos. La labor de un líder no consiste exclusivamente en generar políticas, sino en incorporarlas a la estructura social de la organización. Esta es, asimismo, una labor creativa. Implica la configuración del carácter de la organización, haciéndola sensible a determinados modos de pensar y responder, con el fin de lograr una mayor eficacia en la elaboración y ejecución de políticas, de acuerdo con los dictados y el espíritu de la organización.

3. La defensa de la integridad institucional. El liderazgo de cualquier entidad política falla cuando se concentra en la pura supervivencia: la supervivencia institucional, bien entendida, consiste en la preservación de los valores y de la entidad propios. Esta es una de las más importantes y menos comprendidas funciones del liderazgo. Esta área (al igual que la relativa a la definición de la misión institucional) es el sitio donde el líder de proceder intuitivo y el analista administrativo suelen separarse, y ello debido a que el último no cuenta con herramientas certeras de trabajo para este medio. La falacia de la combinación de entidades sobre la base de la asociación “lógica” de las funciones es el resultado característico de la incapacidad de dar cuenta de la integridad institucional.
4. La mediación en conflictos internos. Grupos internos de intereses surgen de forma natural en organizaciones de gran envergadura, puesto que la empresa toda es, en un sentido, una entidad política compuesta de un determinado número de suborganizaciones. La lucha generada por intereses en pugna siempre reclama la atención concentrada del líder. Esto es así debido a que la dirección de la empresa como un todo puede ser seriamente influida por cambios en el equilibrio interno del poder. En su ejercicio de control, al liderazgo le corresponde una doble labor. Se debe obtener el consentimiento de las unidades que integran la organización, con el fin de llevar al máximo la posibilidad de cooperación voluntaria y, con ello, permitir un amplio margen de representación a los bloques de intereses que surgen en el interior de la organización. Al mismo tiempo, con el objeto de gobernar el timón, se debe asegurar la preservación de un equilibrio de poder adecuado para la realización de los compromisos primordiales.

Para que los líderes puedan llevar adelante su liderazgo, es necesario que la organización tenga definida su misión y función institucional. Las personas que componen la organización deben contar con un propósito que les permita tener un horizonte, así como conocer y compartir los valores propios de la institución.

En toda organización, existen conflictos internos, y es función del líder gestionar esos conflictos, actuando de mediador para poder conservar el equilibrio interno que le permita direccionar a la organización por el camino propuesto.

En la actualidad, y sobre todo en empresas jóvenes, aquellas creadas en los últimos 10 años, se mantiene un formato de liderazgo que difiere de las empresas más tradicionales. La misión, la visión, el propósito y los valores son compartidos con toda la organización, y todas las

personas que la componen se encargan de trabajar en pos de esas definiciones. En algunos casos, no requieren un líder para manejar el conflicto de interés, sino que se gestiona directamente en el grupo de trabajo.

3.3 Evolución del cambio organizacional

El concepto de transformación organizacional ha tenido múltiples objetivos y ha evolucionado a lo largo del tiempo. Demers (2007) plantea:

La información sobre el cambio organizacional se encuentra relacionada en escritos, que datan desde la segunda guerra mundial, inició como un tema de estructura de crecimiento y adaptación. En ese entonces se promovía como parte del crecimiento económico después de la crisis. (p. xiv)

Rueda y Acosta Byron (2018) hacen referencia a las distintas formas de abordar las transformaciones organizacionales en tres décadas distintas. En los años setenta, los procesos eran rígidos y no permitían cambios en su diseño ni en las funciones de las personas, por lo que el cambio organizacional se internalizaba, y la influencia del entorno se minimizaba. Ya para la década de los ochenta, se entendía el cambio como un período de discontinuidad o de interrupción, y se hablaba en términos de transformación y revolución. Posteriormente, en la década de los noventa, surgió la concepción del cambio organizacional como proceso, es decir, no es solo un elemento que se mide y controla, sino que implica interacción con distintos elementos, así como la evaluación constante entre ellos y con el medio, ya sea interno o externo, que lo rodea. El aprendizaje y la innovación se convierten en sinónimos de cambio organizacional. Con la globalización, gracias a la llegada de nuevas tecnologías de la información, entre otros factores, se logra una aceleración de los ciclos económicos impulsados por la fuerte competencia mundial.

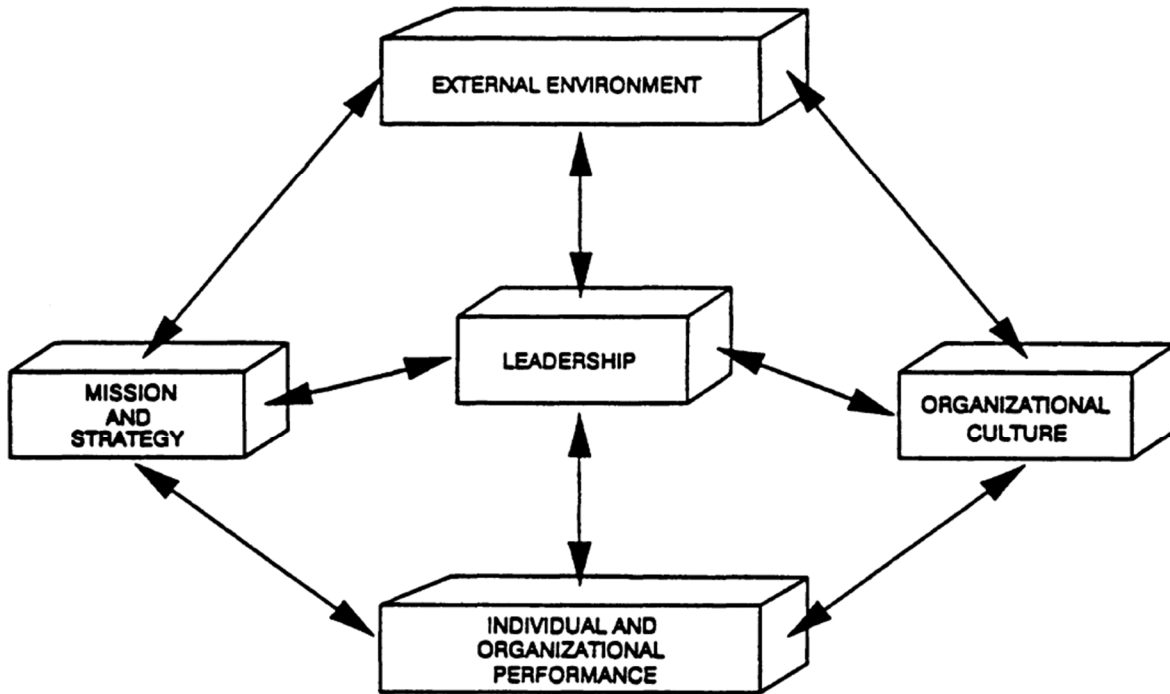
Otros autores plantean un modelo de cambio más amplio que los mencionados anteriormente. En estos, se detallan los cinco pasos para la estabilización en el proceso de cambio: “Los pasos son: el inicio del programa, como diagnosticar los problemas, el proceso de planeación de alternativas, la implementación de esas alternativas y finalmente una de las más importantes la evaluación de los resultados obtenidos” (Kilmann, 1984, p. 127). Adicionalmente, el autor especifica otros cinco elementos que permiten la integración detallada del programa para lograr el éxito organizacional. Estos elementos están relacionados con la cultura, las destrezas gerenciales, la conformación de equipos de trabajo, las estrategias estructuradas y los métodos de recompensas.

También hay autores que abordan otro modelo de cambio cuya metodología se inicia desde el ambiente exterior como base de acceso y finaliza con el desempeño organizacional, retroalimentándose entre sí (ver Figura 1).

Figura 1

Modelo de desempeño y cambio organizacional

A Model of Organizational Performance and Change:
The TRANSFORMATIONAL Factors



Nota. Fuente: Burke y Litwin (1992, p. 530).

En este contexto, Burke y Litwin (1992) socializan:

Diez variables importantes: ambiente exterior, la misión y estrategia, el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura, prácticas de gerenciamiento, los sistemas, el clima laboral, las tareas, los valores y las necesidades individuales para distinguir la dinámica de transformación en el comportamiento organizacional y finalmente el cambio. (p. 539)

Los autores sostienen que la misión, la estrategia, el liderazgo y la cultura son más importantes para generar el cambio porque, si estos cambian, intervienen en un todo el sistema organizacional (ver Figura 2).

Figura 2

Dimensiones del modelo de desempeño y cambio organizacional

<i>Dimensions of Model</i>	<i>Studies</i>
External Environment —→ Mission & Strategy —→ Leadership —→ Culture	Prescott (1978) Miles & Snow (1978) Gordon (1985)
Mission and Strategy —→ Structure —→ Leadership/Culture	Chandler (1962); Miles et al. (1978) Tregoe & Zimmerman (1980)
Leadership —→ Management Practices —→ Performance	Fleishman (1953) Weiner & Mahoney (1981); Smith et al. (1984)
Culture —→ Reward System —→ Management Practices —→ Performance	Kerr & Slocum (1987) Bernstein & Burke (1989) Wilkins & Ouchi (1983)
Structure —→ Climate —→ Management Practices —→ Systems —→ Task Requirements	Joyce & Slocum (1984); Schneider & Snyder (1975) Lawrence & Lorsch (1967) Ouchi (1977) Galbraith (1977; 1973)
Management Practices —→ Climate	Schneider (1980); Schneider & Bowen (1985)
Systems —→ Climate Management Practices —→ Individual Needs and Values	{ Bullock & Lawler (1984); Cummings (1982) Cummings & Schwab (1973); Hammer (1988); Zuboff (1988) Deutsch (1985); Jordan (1986)
Climate —→ Motivation-Performance	Rosenberg & Rosenstein (1980)
Task-Person —→ Motivation-Performance	M.J. Burke & Pearlman (1988); Hunter & Schmidt (1982)
Individual Needs and Values	Hackman & Oldham (1980); Guzzo et al. (1988)

Nota. Fuente: Burke y Litwin (1992, p. 539).

3.4 El balance de la vida personal y laboral del talento humano

El tema del balance entre la vida personal y laboral muy antiguo. Las organizaciones han tenido que invertir esfuerzo para establecer el equilibrio entre estos aspectos; sin embargo, la verdad es que antes este no era un tema de interés para las empresas; los empleados se veían como un recurso más del desarrollo de la actividad comercial.

Weber (2014) señala las funciones de la burocracia desde el siglo XIX y durante el siglo XX:

Las funciones específicas de la burocracia moderna quedan expresadas del modo siguiente:

I. Rige el principio de las atribuciones oficiales fijas, ordenadas, por lo general, mediante reglas, leyes o disposiciones del reglamento administrativo, es decir: 1. Existe una firme distribución de las actividades metódicas —consideradas como deberes oficiales— necesarias para cumplir los fines de la organización burocrática. 2. Los poderes de mando necesarios para el cumplimiento de estos deberes se hallan igualmente determinados de un modo fijo, estando bien delimitados mediante normas los medios coactivos que le son asignados (medios coactivos de tipo físico, sagrado o de cualquier otra índole). 3. Para el cumplimiento regular y continuo de los deberes así distribuidos y para el ejercicio de los derechos correspondientes se toman las medidas necesarias con vistas al nombramiento de personas con aptitudes bien determinadas. Estos tres factores constituyen, en la esfera oficial, el carácter esencial de una autoridad burocrática o magistratura y en la esfera de la economía privada la sustancia de una “empresa” burocrática. (p. 1260)

Se observa que los sistemas burocráticos estaban más orientados a que las organizaciones se comportaran como máquinas, donde la rutina primaba para asegurar la producción, los procesos, los roles y el equilibrio a largo plazo. Así, se puede resaltar que el talento humano no fue siempre una prioridad en las organizaciones; los modelos de administración de las empresas estaban más enfocados en la producción y rentabilidad.

Según Rodríguez y Dabos (2016):

En las últimas décadas, se han producido una serie de cambios importantes en la sociedad y particularmente en el mercado laboral, entre los que se destacan la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, los puestos laborales cada vez más complejos y demandantes, y el creciente impacto de las tecnologías de la comunicación y de la información sobre el desarrollo de las tareas. En gran medida, estos cambios han generado conflictos entre la vida laboral y la vida personal en un amplio rango de trabajadores en la actualidad, como resultado directo de que los límites entre ambos dominios han comenzado a disiparse. (p. 220).

Los autores mencionan que los resultados no fueron positivos; se evidenció inconformidad y niveles de estrés altos; y, por supuesto, las empresas obtuvieron indicadores de rotación y personal ausente mucho más altos que lo normal.

3.5 Liderazgo de las tecnologías de la información en el marco organizacional

El área de tecnologías de la información (TI) ha evolucionado a lo largo de los años, desarrollando su liderazgo y ocupando un rol preponderante en las compañías. Podemos observar:

El rol del CIO en las diferentes industrias ha sido objeto de investigaciones y debates por más de cuarenta años. El desarrollo y la gran evolución que ha tenido este rol a nivel mundial, han permitido enmarcar al CIO actual como un componente crítico para el desarrollo de las estrategias y el crecimiento empresarial. En 1960 TI se consideraba como una operación de bajo prestigio; varias décadas después, a principios del siglo XXI, el CIO, es aceptado como miembro activo del grupo C-Level, los llamados Chief Officers en la jerarquía organizacional, y como tal, es un alto ejecutivo, líder y director del área de TI con capacidad de establecer, controlar y soportar grandes cambios en procesos organizacionales que se apoyan en el progreso y potencial tecnológico de la industria. (Cepeda y Herrera, 2010, p. 9)

En los últimos 10 años, el mundo se ha transformado digitalmente, lo que provocó que las compañías refuercen sus áreas de TI en la búsqueda de recursos más calificados. Los recursos son cada vez más escasos, y existe al día de hoy una guerra entre las organizaciones para conseguir y atraer a los mejores recursos, con ofertas salariales y paquetes de beneficios que están por encima del resto de las áreas. También fue surgiendo la necesidad de mejores líderes, personas con la capacidad de tener una visión holística de la organización, con una mirada no solo tecnológica, sino también de negocio. Toda esta evolución llevó a que la posición del CIO sea parte del grupo C-Level y tenga un rol estratégico dentro de la organización.

4. Teoría del cambio organizacional

4.1 El cambio

A nivel general, el cambio puede ser conceptualizado como pasar de un estado a otro. Se puede relacionar con personas, situaciones, procesos, procedimientos y con todo lo que se puede transformar o intercambiar en el tiempo. Sin embargo, cuando es aplicado a la realidad organizacional, se puede decir que el concepto es más profundo, ya que no solo es un estado, sino que se convierte en la posibilidad del éxito o del fracaso. La transformación o cambio organizacional ha sido tema de estudio durante varias décadas y ha tomado fuerza desde hace más de cuarenta años. Romero et al. (2013) “En la teoría del caos aplicada a organizaciones, conceptos como entropía, desequilibrio, patrones emergentes se utilizan para entender procesos de cambio” (p. 38).

Estas teorías intentan transmitir la importancia de localizar lo que está fuera de lugar en un sistema o proceso y permite determinar las múltiples necesidades de cambio que se puedan encontrar en una organización, basándose en las insuficiencias existentes. Por otro lado, Romero et al. (2013) plantean que Young “entiende el cambio en dos ámbitos: 1) Cambio como tal y 2) La forma como se expresa organizacionalmente. En el primero establece que las tipologías predominantes se dan en cuanto a velocidad, secuencia y continuidad” (p. 38).

En definitiva, los cambios se realizan en cualquier ámbito, con diferentes intereses y bajo múltiples estructuras, pero siempre se efectúan con un fin común: garantizar el éxito, la mejora continua o la innovación para el crecimiento personal, empresarial o global.

Sandoval Duque (2014) cita a (Burnes, 2005) quien indica: “Hay, en general, diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero existe un cierto acuerdo en que se presentan 2 aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito” (p. 164).

4.1.1 Cambio planeado

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones

4.1.2 Cambio emergente

El cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional. Sandoval Duque (2014b) citando a Buono y Kerber, (2010) indica:

En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos. (p. 164)

En este contexto, las organizaciones deben prepararse para los cambios. Los cambios les permiten a las empresas abordar las transformaciones necesarias para una sostenibilidad en el tiempo. Son la puerta abierta a la transformación; sin embargo, las empresas deben mantener una cultura de adaptabilidad para que estos cambios sean positivos.

4.2 Cambio organizacional

Senge (2010) señala que “las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (p. 179).

Transitar por un proceso de cambio es una de las bendiciones más grandes que puede tener una organización, ya que abre posibilidades a su evolución y su crecimiento en el tiempo; sin embargo, para que sea un éxito, es necesario darles importancia a quienes lo hacen posible, las personas. Podemos decir:

El cambio no es la concepción ni la puesta en práctica de un modelo más “racional” de organización social, sino un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una colectividad aprenden juntos, es decir inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y el conflicto, y adquieren las capacidades cognitivas, de relación y organizativas correspondientes. (Crozier y Friedberg, 1990, p. 3)

Los autores resaltan que, en una transformación organizacional, es de vital importancia que todos los integrantes de las empresas tomen parte del proceso, lo conozcan y se lo apropien, trabajando en unidad. Por otro lado, afirman que se necesita idear constructos en conjunto, lo cual permite el inicio de relaciones nuevas entre los actores e invita a un actuar diferente entre cada uno de ellos. A su vez, cada persona dentro de una organización establece una cadena de relaciones de mando, que se genera de forma deducida y controlada; por eso, cada uno tiene autonomía, pero sus acciones están parametrizadas dentro de las relaciones de mando articuladas.

De esta forma, se evidencia que cada uno de los integrantes, al conocer el modelo de cambio, tendrá la autoridad de realizar su participación en el rol correspondiente, colocando su valor agregado y garantizando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Sandoval Duque (2014) indica cómo se relacionan las perspectivas del cambio organizacional de diferentes autores. El cambio organizacional es una insuficiencia que se da por las diferentes variables en el mercado empresarial. Las empresas pueden adaptarse y transformarse, permitiendo que esto se convierta en un beneficio para el impulso hacia el éxito; o, en su defecto, esa capacidad o incapacidad de transformación impide crear valor. Las organizaciones pueden cambiar por factores externos o internos.

De acuerdo con lo anterior, para Sandoval Duque (2014), es importante resaltar que los factores externos abarcan las nuevas tendencias de los mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y la localización de los mercados, las presiones por la ecosostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que, indudablemente, demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas. Mientras que los factores internos están enfocados en el desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generan en la estructura o en los procesos, las nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias, como fusiones o alianzas.

Modelos de gestión del cambio

La gestión del cambio es un procedimiento complejo, que requiere una planificación y metas definidas. Para desarrollarla de manera efectiva, las organizaciones deben comprender la importancia de utilizar las herramientas de seguimiento y control que movilizan el capital humano. Para lograr este éxito, es relevante que se trabaje junto con los colaboradores, ya que son ellos los

que empezarán a implementar los cambios en los procesos, y con un modelo de gestión del cambio definido

Existen diversos modelos o marcos de referencia que las empresas pueden tener en cuenta a la hora de introducir y gestionar procesos de cambio. Entre los más utilizados, con alcance organizacional, se incluyen los siguientes:

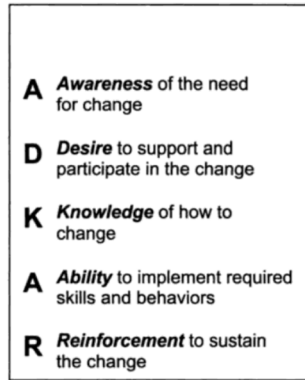
- a) El modelo ADKAR.
- b) El modelo de Lewin.
- c) El modelo de los 8 pasos, de Kotter.
- d) El modelo McKinsey 7-S.
- e) La teoría Nudge.
- f) El modelo ACT!FSL™.
- g) Las teorías de la curva del cambio, de Kübler-Ross.
- h) La curva de difusión de la innovación, de Rogers.

Uno de los modelos más recientes e innovadores que podrían adoptar las empresas es el ADKAR. La fortaleza de este modelo radica en que se enfoca directamente en el cambio individual del talento humano, orientado hacia los nuevos procesos o cambios organizacionales que se requieran implementar. Este modelo se detallará a continuación.

El modelo ADKAR nace a raíz del trabajo de Jeffrey Hiatt, fundador de Prosci (Profesional+Science, firma que se dedica a asistir a las empresas en cambios organizacionales), y es un acrónimo que se forma con ciertos términos en inglés que, justamente, son los pilares-fases que sustentan el modelo (ver Figuras 3 y 4).

Figura 3

Modelo ADKAR



Nota. Fuente: Hiatt (2006, p. 2).

Figura 4

Fases del modelo ADKAR



ADKAR evalúa cada fase de cambio, pero es importante que la organización y las personas quieran cambiar. Asimismo, cada una de ellas permite reducir poco a poco la resistencia del talento humano, es así como se pueden lograr los objetivos trazados. La conciencia sobre el cambio es la primera base del proceso, seguido por el deseo de cambio; cuando se encuentran las razones

suficientes para realizarlo, el talento humano se proyecta hacia ello, el conocimiento de cómo hacer el cambio y los beneficios que se obtendrán; y, posteriormente, el fortalecimiento de las habilidades o competencias y el refuerzo sobre el cambio.

Las organizaciones tienen una oportunidad de éxito a través de la implementación de las metodologías de cambio, y ADKAR se proyecta como una buena metodología; sin embargo, la base del éxito es concluyente cuando el talento humano es quien impulsa estos cambios.

4.3 El CIO en los procesos de cambio

Dada la constante evolución que tiene el rol del CIO, comunidades de analistas e investigadores expertos en el liderazgo empresarial se encuentran en la búsqueda continua de esquemas y modelos que permitan predecir o establecer las áreas de enfoque para el CIO futuro. Uno de estos modelos lo plantea el “CIO Executive Council®: The Professional Organization for CIO's”, que nació como parte del extenso trabajo de investigación y análisis de la comunidad CIO.com en el campo de liderazgo en empresas de tecnología. Este consejo de expertos desarrolló un modelo de trabajo y un marco de competencias asociadas al rol del CIO, que denominaron Modelo del Estado Futuro del CIO (Future-State CIO Model©).

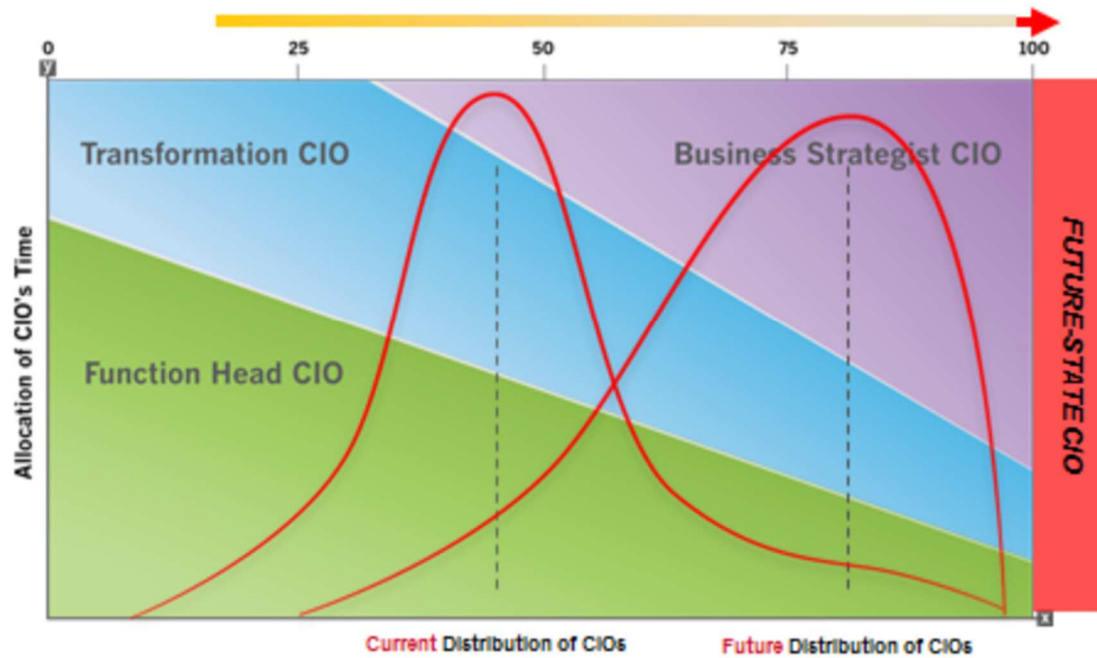
En este modelo, se identifican tres categorías fundamentales del rol del CIO: jefe funcional (functional head), líder de transformación (transformational leader) y estratega del negocio (business strategist). Estas categorías se desprenden en función de sus actividades actuales, y es una aproximación para poder identificarse con una tendencia de alguna de ellas. En la categoría de Jefe Funcional, el CIO se enfoca, principalmente, en las actividades relacionadas con la organización de TI encaminadas a alcanzar la excelencia operacional (gestionar las crisis de TI, negociar con proveedores de TI, mejora del rendimiento de las operaciones/sistemas de TI, gestión de seguridad, control de costos/gestión de gastos). En la segunda categoría, Líder de

Transformación, el CIO se enfoca en generar cambio a nivel organizacional a través del relacionamiento cercano con las operaciones del negocio y con los diferentes departamentos corporativos; en este caso, el liderazgo está encaminado a actividades de automatización de procesos de reingeniería y a la entrega de servicios de TI adicionales a los básicos (rediseño de procesos comerciales, alinear las iniciativas de TI con los objetivos comerciales, cultivar la asociación TI/negocios, liderar los esfuerzos de cambio, implementar nuevos sistemas y arquitectura). Por último, en la categoría de Estrategia de Negocio, el CIO se enfoca, principalmente, en impulsar la estrategia del negocio como ventaja competitiva; las actividades que desarrolla están orientadas, tanto a nivel interno como externo, a alcanzar clientes del mercado competitivo (desarrollar y perfeccionar la estrategia empresarial, estudiar las tendencias del mercado/necesidades de los clientes para identificar oportunidades comerciales, impulsar la innovación empresarial, identificar oportunidades de diferenciación competitiva, desarrollar nuevas estrategias y tecnologías de comercialización) (Frameworks for IT Value and Leadership, 2021).

En la Figura 5 se muestran las tres categorías mencionadas. Se observa que el denominado “Estado Futuro del CIO”, ubicado en la parte derecha de la gráfica, establece que el tiempo del CIO (mostrado de manera vertical) está enfocado, mayormente, en ser Estrategia del Negocio y, en pequeños porcentajes, en ser un Líder de Transformación y un Jefe Funcional.

Figura 5

Estado futuro del CIO

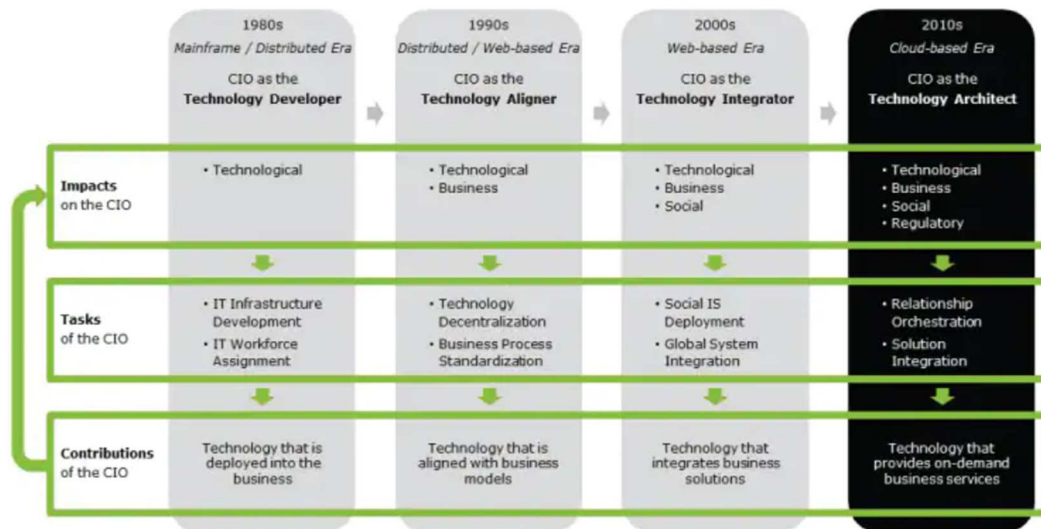


Nota. Fuente: <https://www.cioexecutivecouncil.com.au/programs/futurestate/>.

El rol del CIO existe desde hace cuatro décadas, y se ha modificado a lo largo del tiempo. En la Figura 6, podemos observar la clasificación de las distintas transformaciones del CIO en sus funciones en las décadas de 1980, 1990, 2000 y 2010.

Figura 6

Comparación del rol del CIO 1980-2010



Nota. Fuente: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/tecnologia/articles/el-rol-del-cio.html>.

En un trabajo de investigación que realizó Cem Dogan (2018), se detalla esta evolución de la siguiente manera:

EL CIO COMO DESARROLLADOR DE TECNOLOGÍA (DÉCADA DE 1980). El rol de CIO surgió a principios de los sesenta a partir de posiciones de liderazgo informático previas. Luego de que Apple lanzara su primera computadora para el hogar a fines de los setenta, a principios de los ochenta IBM presentó su primera computadora personal, que empleaba el sistema operativo MS-DOS. A mediados de los ochenta, Microsoft lanzó Windows 1.0 en una época en que la tecnología empezaba a incorporarse en la conciencia del público en general. Para esa época, el CIO en cuanto «desarrollador de tecnología» se dedicaba a presentar nuevas tecnologías a las organizaciones.

EL CIO COMO ALINEADOR DE TECNOLOGÍA (DÉCADA DE 1990). A principios de los noventa, nació la World Wide Web, que incorporó a las empresas a la esfera virtual. Tras la creación del lenguaje HTML, el protocolo de Internet HTTP y el estándar Wi-Fi para la comunicación inalámbrica a través de Internet, a mediados de los noventa se lanzó el sitio de subastas virtuales eBay. En la misma década, se creó el sistema de pago en línea PayPal, que sigue usándose hoy. Mientras las empresas comenzaban a asimilar la tecnología web, los conocimientos comerciales del CIO se convirtieron en un factor clave para el éxito³. Así surgió el CIO como «alineador de tecnología», que comenzó a ocuparse de alinear los modelos comerciales con la tecnología existente.

EL CIO COMO INTEGRADOR DE TECNOLOGÍA (DÉCADA DE 2000). En la década del 2000, maduraron Internet y el intercambio electrónico de datos a través de la web. El desarrollo de sistemas de información orientados a los componentes a través de arquitecturas orientadas a los servicios (SOA) comenzó a expandirse, y compañías como Amazon empezaron a proveer plataformas para facilitar el uso de servicios web. Se volvió popular el desarrollo de grandes sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) para empresas completas⁴. Ciertos hechos económicos que afectaron a naciones completas, como fue la adopción del Euro, generaban importantes necesidades organizacionales relativas a la adaptación a esos sistemas a fin de mantener un flujo comercial integrado. El rol del CIO estaba evolucionando hacia el de «integrador de tecnología», cada vez más dedicado a integrar diferentes soluciones comerciales en toda la organización.

EL CIO COMO ARQUITECTO DE TECNOLOGÍA (DÉCADA DE 2010). En la década de 2010, nacen las plataformas en la nube, como Microsoft Azure, IBM Smart Cloud y SAP HANA Cloud Platform. Más allá de las arquitecturas SOA, ganan popularidad los microservicios. La década de 2010 se describirá como la «era de la nube», considerando la informática en la nube la próxima instancia de evolución en el campo de la informática. Los CIO, muy involucrados en la adopción de tecnología para la nube, combinan en toda la empresa soluciones emergentes locales y en la nube. La orquestación de grandes cantidades de recursos informáticos descentralizados convierte al CIO en un arquitecto de tecnología. Dogan, C. (2018). Del subsuelo a la nube: El rol del CIO a lo largo de cuatro décadas. (párr. 12)

A lo largo del tiempo, podemos observar cómo el rol del CIO ha ido evolucionando desde una posición operativa a una posición más estratégica, convirtiéndose en el arquitecto tecnológico que impulsa la transformación y el crecimiento de las compañías.

5. La empresa

5.1 Información sobre la empresa

Argontech S. R. L., con aproximadamente veinticinco años de trayectoria, es una empresa que ofrece servicios de alta calidad. Sus inicios, promediando 1995, fueron como empresa de alquiler de impresoras y servicio de impresión gestionado, que ofrecía servicio de alquiler y reparación de impresoras a compañías en Buenos Aires. Argontech promueve el desarrollo tecnológico en Argentina con responsabilidad social, y su talento humano trabaja con eficiencia e innovación. Tras un amplio recorrido en el mundo de las soluciones de impresión, en 2008, establece una alianza con la empresa Abbyy para comenzar a incorporar dentro de su cartera de servicios una solución de inteligencia digital en extracción de datos de documentos.

Comienza a afianzar su liderazgo en el mercado y logra trascender fronteras, junto con Abbyy, llevando la solución de inteligencia digital en extracción de datos de documentos a Latinoamérica. Promediando 2012, obtiene la primera certificación ISO 9001-2012; y, desde entonces, la recertificación anual, hasta el día de hoy. En ese mismo año, abre oficinas propias de desarrollo de soluciones de ingeniería documental, lo que le permite fortalecer su unidad de negocio focalizada en la gestión documental.

A partir de 2012, en su unidad de negocio de servicio de impresión, logran consolidarse como partners de grandes marcas. Reciben distinciones y premios por parte de compañías como Toshiba, Lexmark, HP y Xerox. Se pueden destacar, en 2012, el Premio de Lexmark Argentina al Desempeño como Mejor Business Solution Dealer del Año; en 2013 y 2014, el Premio Distribuidor Revelación del Año, de Toshiba; y en 2015 y 2016, el Premio Mayor Nivel de Ventas de Soluciones Digitales, de Toshiba.

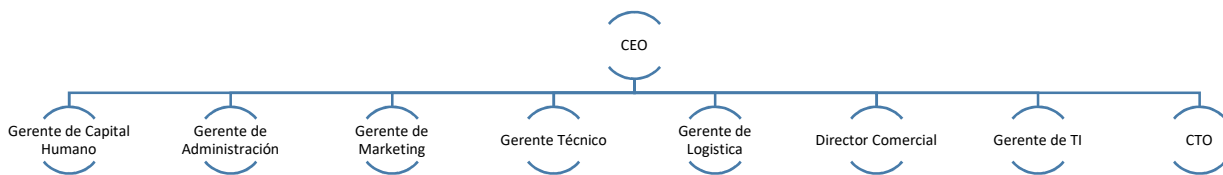
Debido al crecimiento de la empresa, en 2016, transitan una mudanza a nuevas oficinas y, para 2017, presentan Netcontent, una plataforma de gestión documental y automatización de procesos desarrollada internamente. A raíz de este hito, comienza un plan de expansión y generación de red de partners a nivel regional.

En los últimos cinco años, Argontech estuvo potenciando y desarrollando no solo su producto propio, Netcontent, sino que logró alianzas con otras compañías para expandir su portfolio de soluciones. Incorporó la tecnología de firma electrónica a través de su alianza con el proveedor Viafirma y la tecnología de automatización robótica de procesos (RPA por sus siglas en inglés) en su alianza con la empresa Rocketbot. Al día de hoy, es una de las empresas tecnológicas líderes en su rubro, con participación en varios países de Latinoamérica, Estados Unidos y España.

En la figura 7 podemos observar la estructura organizacional de la empresa Argontech S. R. L.

Figura 7

Estructura organizacional Argontech S. R. L.




5.2 Cuestionario para muestreo

Se elabora el siguiente cuestionario para realizar el muestreo que será aplicado en la empresa Argotech S. R. L., con el objetivo de identificar las variables de gestión de cambio organizacional y el rol del área de tecnología, de manera tal que dichas variables sean tenidas en cuenta para que los futuros cambios organizacionales en la compañía sean exitosos. A continuación, se presenta la figura 8 donde se puede observar el formato del cuestionario y las preguntas que se efectuarán.

Figura 8

Cuestionario

 UCEMA		UNIVERSIDAD DEL CEMA	
FECHA		12/10/2021	
FORMULARIO		FO R-001	
CUESTIONARIO			
TEMA	Cuestionario de investigación para determinar los factores de gestión del cambio y rol del área de tecnología en la transformación organizacional y su impacto en el balance del talento humano.		
OBJETIVO	Conocer las variables y establecer la relación entre la gestión del cambio organizacional, el rol de TI y el balance del talento humano durante la última década		
NOMBRE Y APELLIDO			
AREA			
CARGO			
FECHA			
Al contestar este cuestionario usted esta aportando a la gestión del conocimiento e investigación en Argentina. Agradecemos contestar de acuerdo a su experiencia en la empresa:			
Variable 1: CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
1. ¿Cuántos cambios en la estructura organizacional se han realizado en la empresa en los últimos 10 años?.			
2. ¿Su jefe, Gestión Humana o algún ejecutivo de la empresa han socializado los cambios que se pretenden realizar a nivel organizacional antes de ejecutarlos?			
SI		NO	Argumente:
3. ¿En los cambios organizacionales realizados, usted se ha mantenido en el mismo cargo?			
SI		NO	
4. ¿Sus ideas han sido tenidas en cuenta en los cambios organizacionales?.			
SI		NO	Argumente:
5. ¿Que tipo de cambios considera que se hicieron en las transformaciones que tuvo la compañía?. Marque una o mas de una en el caso de corresponder			
ESTRUCTURAL			DE PROCESOS O PROCEDIMIENTOS
TECNOLOGICO			ADQUISICION DE OTRAS COMPAÑIAS
OTRA			CREACIÓN DE NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIOS
SI MARCÓ OTRA ARGUMENTE			
6. Tomando en cuenta la respuesta anterior. ¿Que impacto considera que tuvo esos cambios?			
POSITIVO		NEGATIVO	
OTRO		ARGUMENTE:	
Variable 2: PARTICIPACIÓN DEL AREA DE TECNOLOGIA			
7. En los procesos de cambio organizacional que le tocó transitar, ¿tuvo que incorporar alguna herramienta tecnológica para realizar sus tareas diarias?.			
SI		NO	
8. ¿Cuál considera que fue el rol del Gerente de Sistemas en el proceso de transformación organizacional?			
ACTIVO			NO EXISTE O EXISTIA EL ROL EN ESE MOMENTO
PASIVO			
Variable 3: IMPACTO EN LAS PERSONAS			
9. ¿En los cambios realizados han tenido que cambiar de ciudad, vivienda o viajar mas constantemente?			
SI		NO	
10. ¿Siente que los cambios han impactado positivamente en su vida personal?.			
SI		NO	Argumente:
11. ¿Se siente satisfecho con su cargo y sus funciones asignadas con los cambios organizacionales que han habido?.			
SI		NO	Argumente:
Variable 4: CAPACITACION Y RESPONSABILIDADES			
12. ¿Lo han capacitado en la empresa cada vez que hubo un cambio organizacional?			
SI		NO	NO ERA NECESARIO
13. ¿Incrementaron sus responsabilidades o funciones en los cambios organizacionales ?			
SI		NO	
14. ¿Lo han capacitado para asumir las nuevas responsabilidades o funciones?			
SI		NO	NO TUVE NUEVAS RESPONSABILIDADES
Variable 5: RECONOCIMIENTO			
15. ¿La empresa reconoce su participación de ideas en los cambios organizacionales de alguna forma?			
SI		NO	
16. ¿El reconocimiento es publico en estos casos?			
SI		NO	NO APORTE IDEAS EN LOS CAMBIOS

Nota. El cuadro del cuestionario se muestra de forma representativa para expresar las preguntas que se realizarán dentro del trabajo de investigación. A los empleados de Argontech S. R. L. les llegará un formulario construido con la herramienta Google Forms.

6. Diseño metodológico

La siguiente investigación es de tipo cualitativo y se basa en el análisis de las teorías. Se tomará una muestra de 20 colaboradores de la empresa argentina del sector tecnológico Argontech S. R. L., con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los colaboradores tienen cargos de gerentes, directores, profesionales y especialistas. Mediante un cuestionario de preguntas cerradas dividido en variables, se busca establecer el rol del área de tecnología en la gestión del cambio organizacional y su impacto en las personas durante la última década.

La gestión del cambio organizacional impacta en la vida personal y laboral de distintas maneras. No se puede separar al ser humano que trabaja en las organizaciones porque, en gran medida, el resultado de las acciones laborales depende de las acciones personales. Por otro lado, habitualmente, las personas toman una posición frente a los cambios organizacionales que son de vital importancia. Identificarlos permite medir las diferentes variables que pueden surgir en un cambio o a partir de las etapas del proceso de cambio que se estructuren.

Con el objetivo de conocer cuáles son estas variables y tomar una muestra efectiva para la investigación, se propusieron temas específicos en el cuestionario para muestreo. Los temas seleccionados son los siguientes:

- a) Variable 1: Cambios en la estructura organizacional. En esta variable, se podrá identificar la cantidad de cambios estructurales en la empresa durante los últimos 10 años. Si tuvieron en cuenta al talento humano antes y después de realizarlos; adicionalmente, si se han mantenido los mismos cargos o han participado en ideas innovadoras. También qué tipo de cambio realizaron y el impacto que tuvieron.
- b) Variable 2: Participación del área de tecnología. En esta variable, se podrá identificar cómo fue la participación del área de tecnología y si se tuvo que incorporar nuevas herramientas

tecnológicas para la realización de las tareas, así como si existía o no un área de tecnología al momento de realizar el cambio.

- c) Variable 3: Impacto en las personas. En esta variable, se podrá identificar si los cambios realizados han impactado en la vida personal de las personas, quiénes tuvieron que desplazarse a otras ciudades y radicarse completamente, si la actitud fue positiva ante este cambio y si se asignaron nuevas tareas para el cargo, creando sobrecarga laboral.
- d) Variable 4: Capacitación y responsabilidades. En esta variable, se podrá identificar si el talento humano fue capacitado sobre los cambios. Si los cambios fueron estructurados antes de realizarlos, si incrementaron sus responsabilidades o funciones, o establecieron incentivos adicionales.
- e) Variable 5: Reconocimiento. En esta variable, se podrá identificar si los colaboradores participan con sus ideas en los nuevos procesos organizacionales, si son tenidos en cuenta y reconocidos de algún modo.

Para identificar las variables que permitirán conocer la importancia del impacto de los cambios organizacionales en la vida laboral y personal de talento humano de Argontech S. R. L., se realizó la aplicación del cuestionario a un grupo de 20 colaboradores, con su posterior análisis y resultado, que se encuentran detallados en el presente trabajo.

7. Análisis de los resultados

A fin de obtener los datos requeridos para la investigación, se tomó una muestra de las variables descriptas relacionadas con la gestión del cambio organizacional. El cuestionario de preguntas se preparó en calidad de externo, con el fin de hacer una investigación exclusivamente académica. Fueron preguntas cerradas a un grupo total de 20 colaboradores de la empresa Argontech S.R.L. Se efectuaron 16 preguntas de acuerdo con las variables sobre cambio organizacional, participación del área de tecnología, impacto en las personas, capacitación y responsabilidades, y reconocimiento. Se utilizó la herramienta digital Google Forms, en forma virtual. Las respuestas fueron generadas en Excel. Se obtuvieron los resultados que se detallan a continuación.

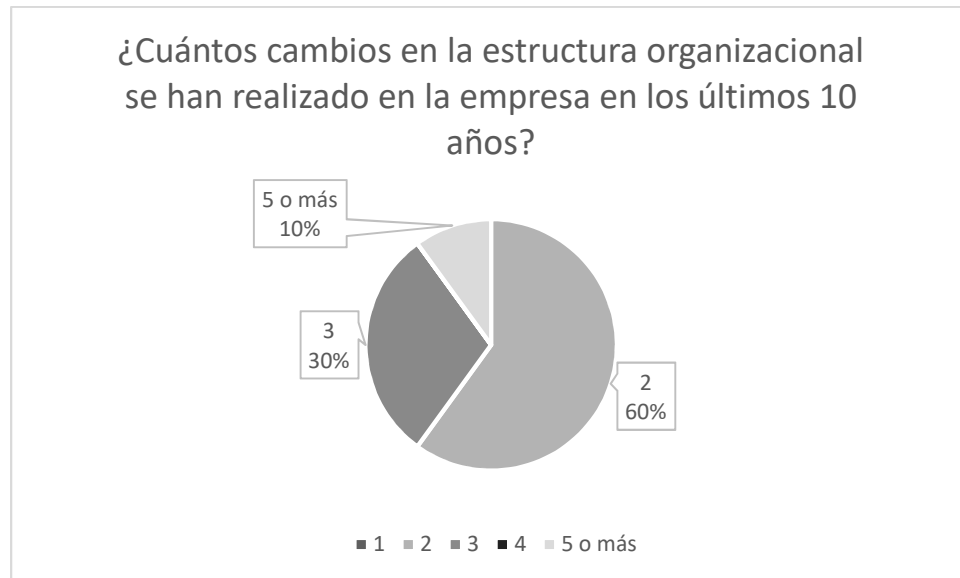
Preguntas aplicadas a cada variable

Variable 1: Cambios en la estructura organizacional

¿Cuántos cambios en la estructura organizacional se han realizado en la empresa en los últimos 10 años? Como se observa en la figura 9, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S.R.L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 10 % respondió que han realizado 5 o más cambios organizacionales en los últimos 10 años; el 30 % respondió que han realizado 3 cambios organizacionales en los últimos 10 años; y el 60 % respondió que han realizado 2 cambios organizacionales en los últimos 10 años.

Figura 9

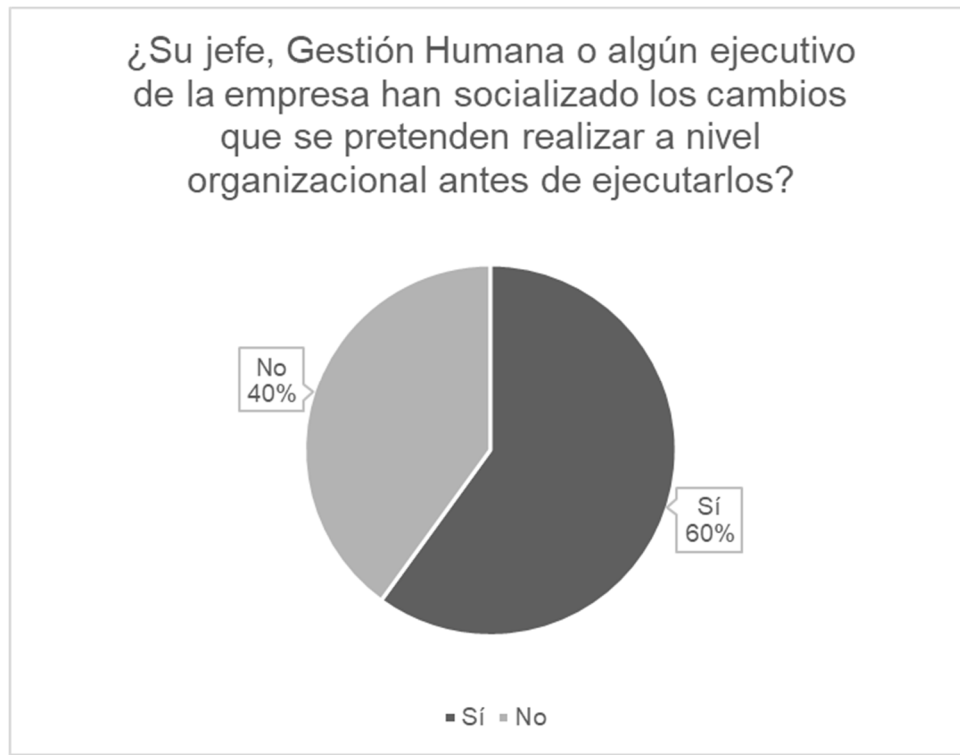
Cambios en la estructura organizacional en los últimos 10 años en la empresa Argontech S. R.L.



¿Su jefe, Gestión Humana o algún ejecutivo de la empresa han socializado los cambios que se pretenden realizar a nivel organizacional antes de ejecutarlos? Argumente su respuesta en caso de ser negativa (SÍ – NO – Argumente). Como se observa en la figura 10, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 60 % afirmó que la empresa sí socializa los cambios antes de realizarlos a sus colaboradores; y el 4% indicó que la empresa no socializa los cambios antes de realizarlos a sus colaboradores.

Figura 10

Socialización de cambios en la empresa Argontech S. R. L.

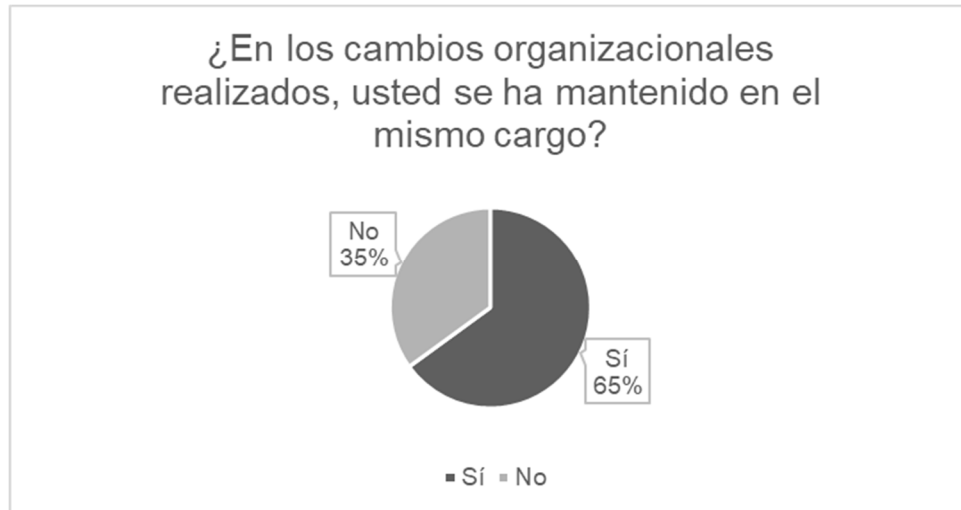


¿En los cambios organizacionales realizados, usted se ha mantenido en el mismo cargo?

Como se observa en la figura 11, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 65 % afirmó que mantuvo el mismo cargo luego del cambio organizacional; y el 35 % indicó que ha cambiado de cargo.

Figura 11

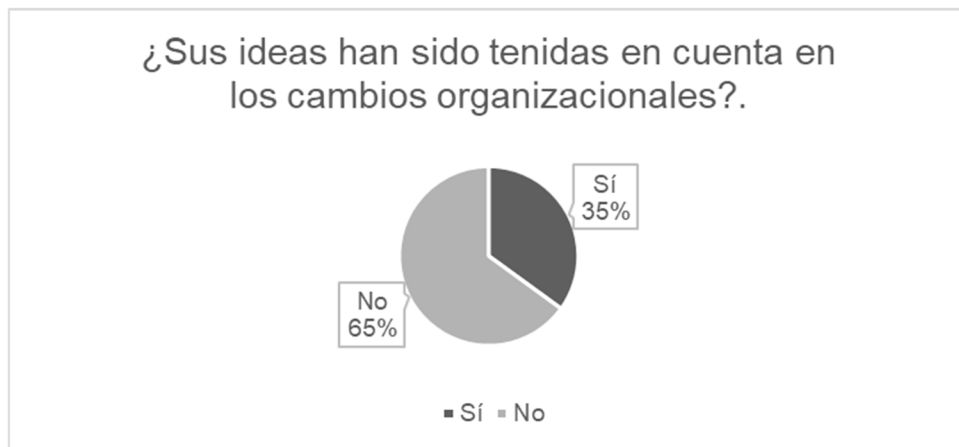
Continuidad en el cargo en la empresa Argontech S. R. L.



¿Sus ideas han sido tenidas en cuenta en los cambios organizacionales? Argumente su respuesta en caso de ser negativa (Sí – NO – Argumente). Como se observa en la figura 12, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 35 % afirmó que la empresa sí tuvo en cuenta sus ideas; y el 65 % indicó que la empresa no los tuvo en cuenta.

Figura 12

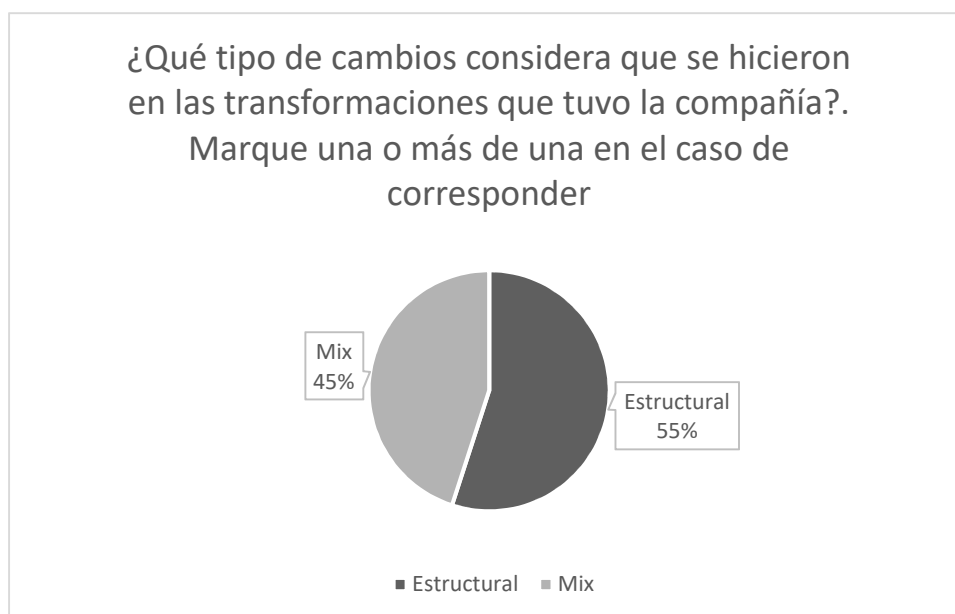
Inclusión de nuevas ideas en la empresa Argontech S. R. L.



¿Qué tipo de cambios considera que se hicieron en las transformaciones que tuvo la compañía? Marque una o más de una en el caso de corresponder. Como se observa en la figura 13, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 55 % consideró que los cambios fueron solo estructurales; y el 45 % restante indicó que hubo otro tipo de cambios, además del estructural.

Figura 13

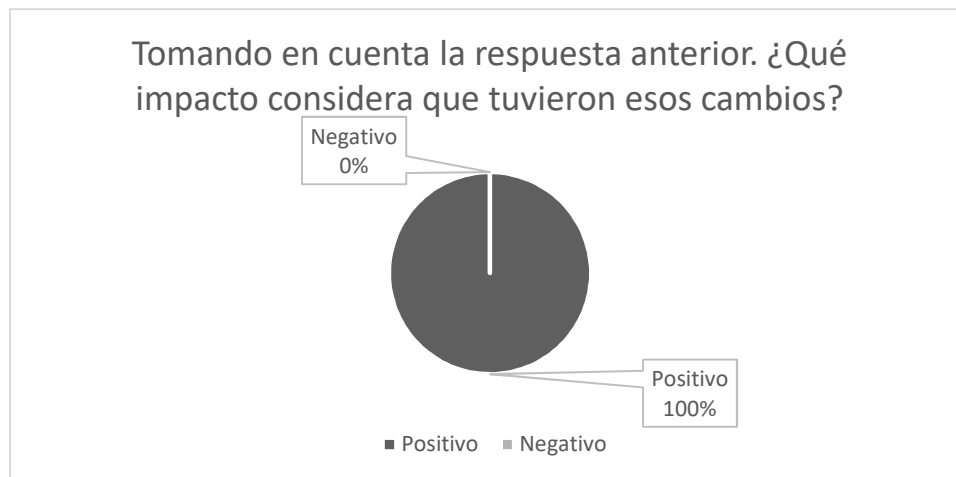
Tipos de cambios en la empresa Argontech S. R. L.



Tomando en cuenta la respuesta anterior, ¿qué impacto considera que tuvieron esos cambios? Como se observa en la figura 14, el 100 % de los encuestados afirmó que el impacto de los cambios fue positivo.

Figura 14

Impacto en los cambios en la empresa Argontech S. R. L.

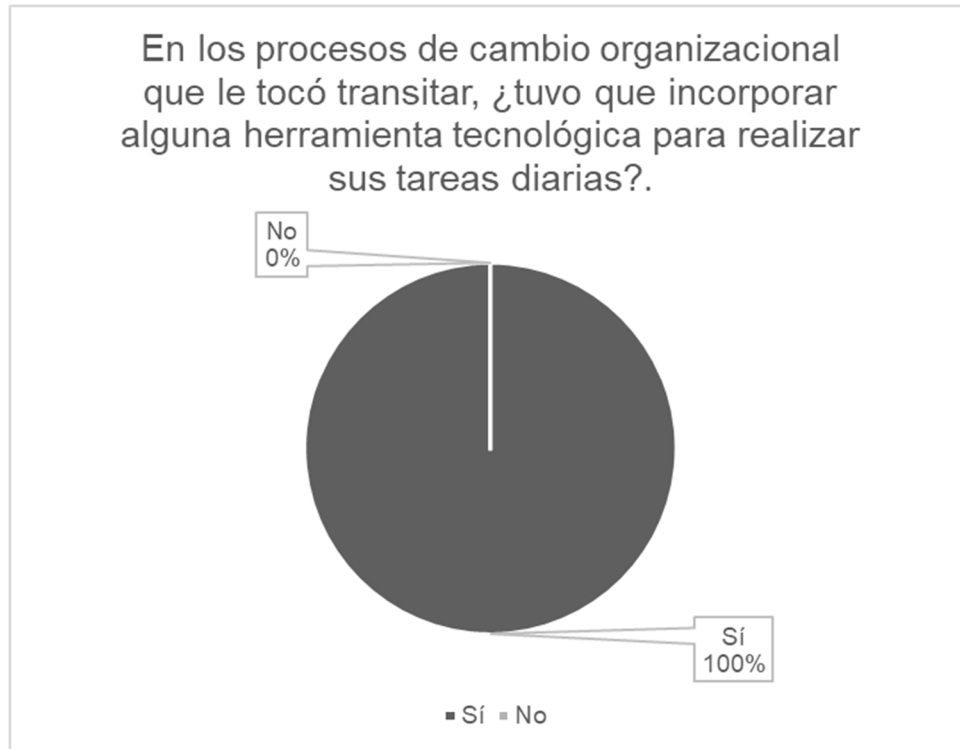


Variable 2: Participación del área de tecnología

En los procesos de cambio organizacional que le tocó transitar, ¿tuvo que incorporar alguna herramienta tecnológica para realizar sus tareas diarias? Como se observa en la figura 15, el 100% de los encuestados afirmó que tuvieron que incorporar alguna herramienta tecnológica para realizar sus tareas diarias.

Figura 15

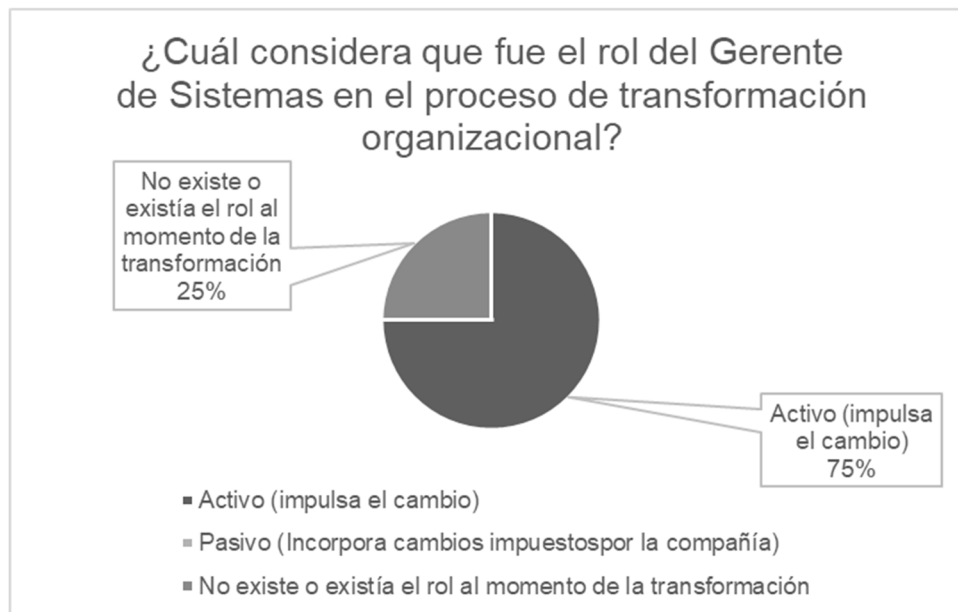
Incorporación de herramientas tecnológicas en la empresa Argontech S. R. L.



¿Cuál considera que fue el rol del Gerente de Sistemas en el proceso de transformación organizacional? Como se observa en la figura 16, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 75 % consideró que el rol del Gerente de Sistemas fue activo, impulsando el cambio; y el 25 % restante indicó que existía el rol al momento de la transformación.

Figura 16

Rol del Gerente de Sistemas en la empresa Argontech S. R. L.

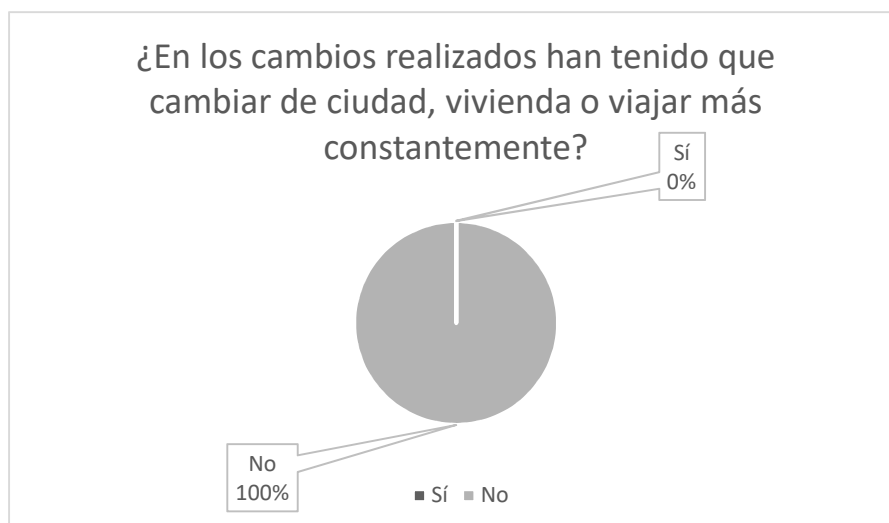


Variable 3: Impacto en las personas

¿En los cambios realizados, han tenido que cambiar de ciudad o vivienda, o viajar más constantemente? Como se observa en la figura 17, el 100 % de los encuestados afirmó que no tuvo que cambiar de ciudad o vivienda, o viajar más luego de los cambios transformacionales en la empresa.

Figura 17

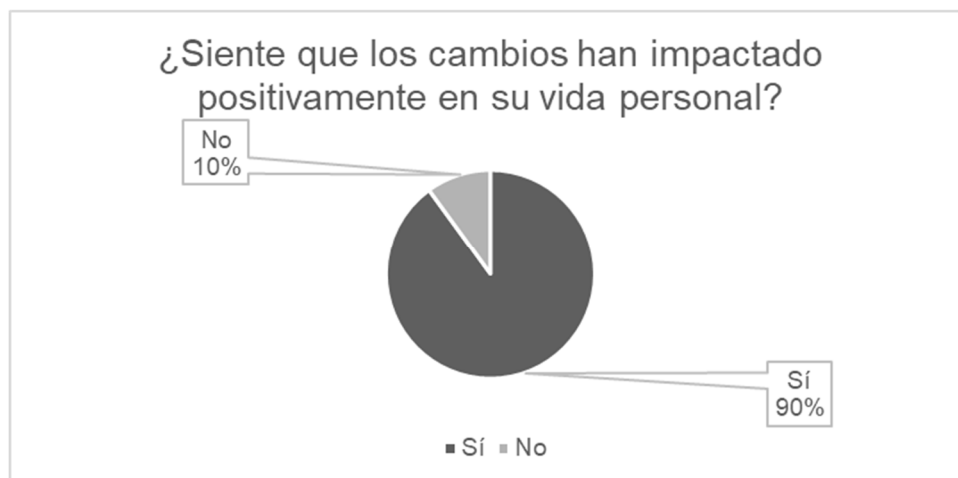
Impacto en la movilidad de las personas en la empresa Argontech S. R. L.



¿Siente que los cambios han impactado positivamente en su vida personal? Como se observa en la figura 18, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 90 % consideró que tuvo impacto positivo; y el 10 % restante indicó que el impacto no tuvo impacto positivo.

Figura 18

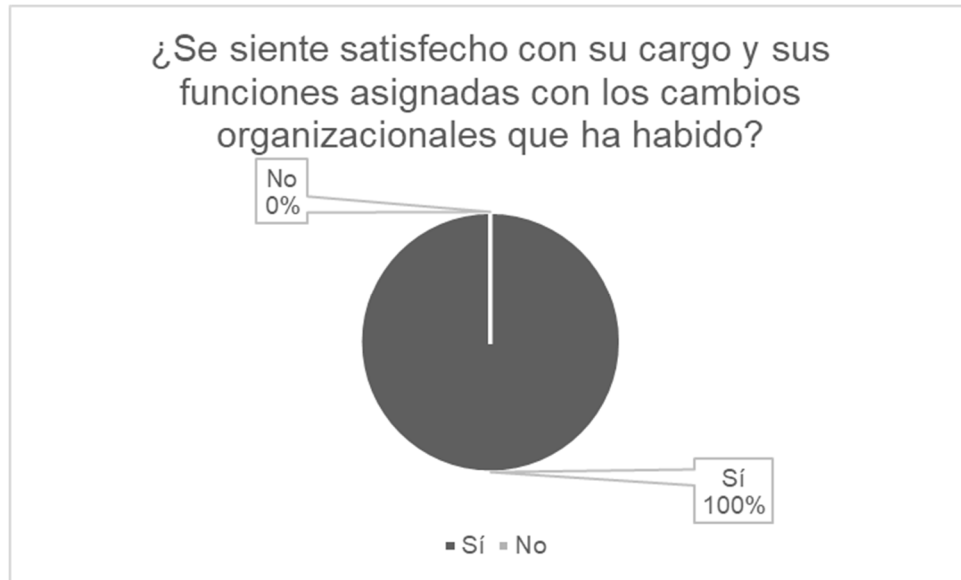
Impacto en la vida personal de las personas en la empresa Argontech S. R. L.



¿Se siente satisfecho con su cargo y sus funciones asignadas con los cambios organizacionales que ha habido? Como se observa en la figura 19, el 100 % de los encuestados afirmó que se siente satisfecho con su cargo y las funciones asignadas luego de los cambios.

Figura 19

Cambio de cargos y funciones de las personas en la empresa Argontech S. R. L.

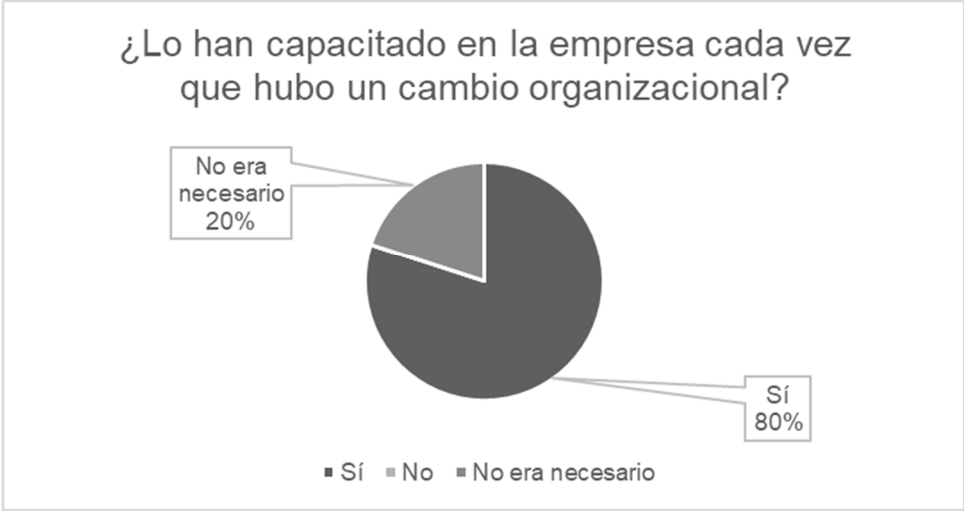


Variable 4: Capacitación y responsabilidades

¿Lo han capacitado en la empresa cada vez que hubo un cambio organizacional? Como se observa en la figura 20, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 80 % consideró que recibió capacitación; y el 20 % restante indicó que no era necesario.

Figura 20

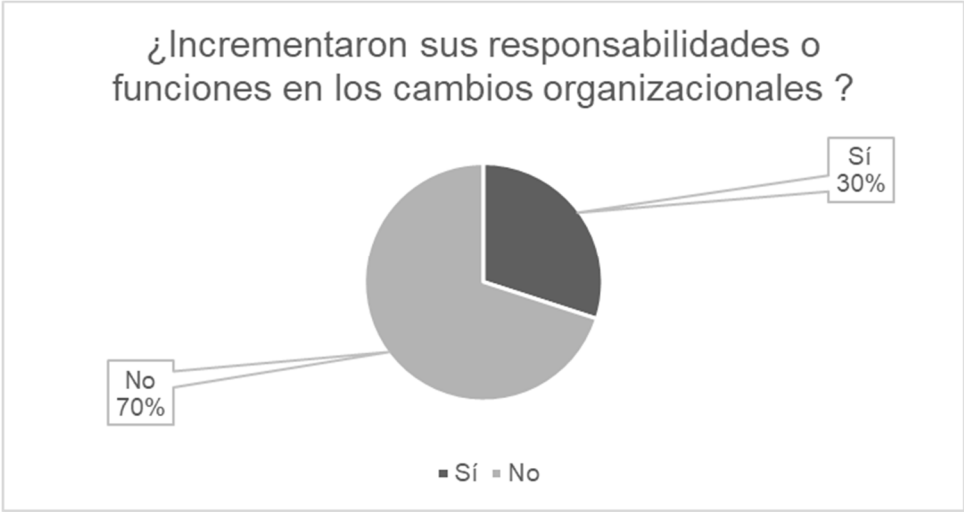
Capacitación de las personas en la empresa Argontech S. R. L.



¿Incrementaron sus responsabilidades o funciones en los cambios organizacionales? Como se observa en la figura 21, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 30% consideró que incrementaron sus responsabilidades; y el 70 % restante indicó que no incrementaron.

Figura 21

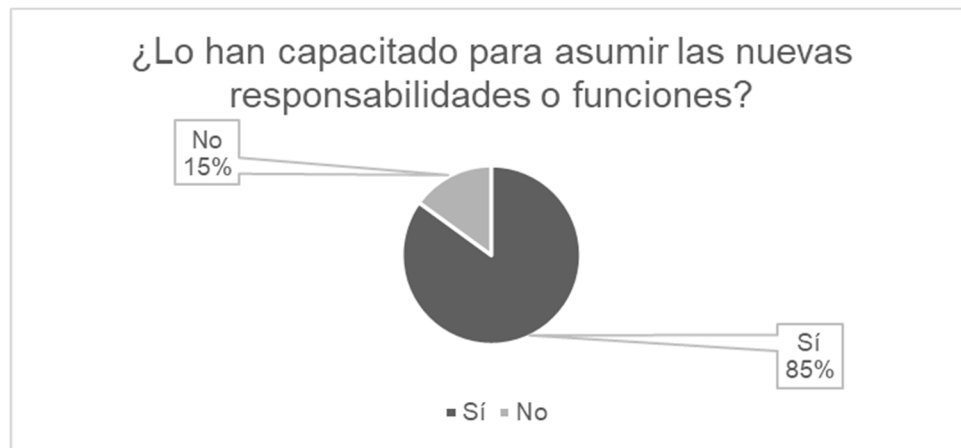
Incremento de las responsabilidades de las personas en la empresa Argontech S. R. L.



¿Lo han capacitado para asumir las nuevas responsabilidades o funciones? Como se observa en la figura 22, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 85 % consideró que han sido capacitados para asumir nuevas responsabilidades; y el 15 % restante indicó que no fueron capacitados.

Figura 22

Capacitación de las personas en la empresa Argontech S. R. L.

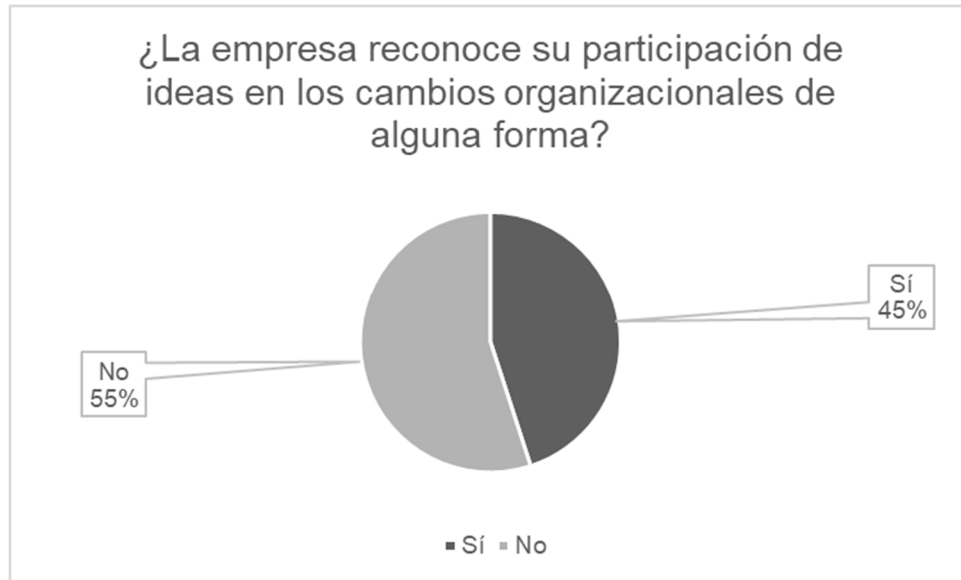


Variable 5: Reconocimiento

¿La empresa reconoce su participación de ideas en los cambios organizacionales de alguna forma? Como se observa en la figura 23, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 45 % consideró que han sido reconocidos por su participación de ideas; y el 55 % restante indicó que no fueron reconocidos.

Figura 23

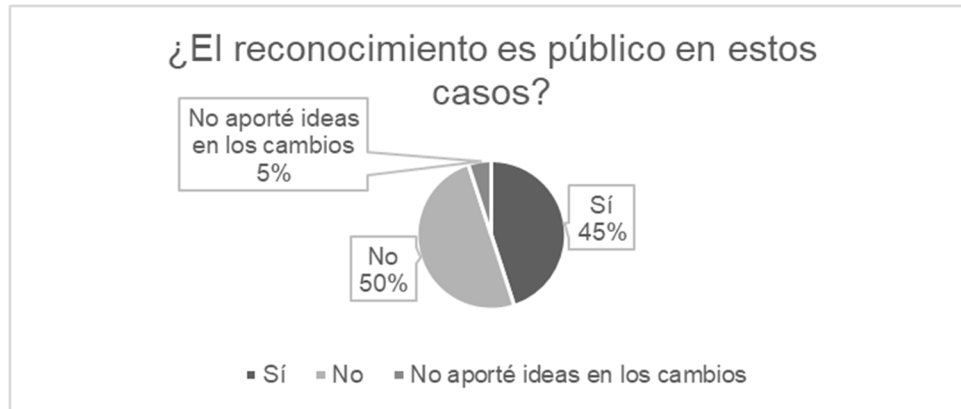
Reconocimiento de las personas en la empresa Argontech S. R. L.



¿El reconocimiento es público en estos casos? Como se observa en la figura 24, del 100 % de los colaboradores de la empresa Argontech S. R. L. encuestados, se obtiene la siguiente distribución en sus respuestas: el 45 % respondió que el reconocimiento ha sido público; el 50 % respondió que el reconocimiento no ha sido público; y el 5 % respondió que no ha aportado ideas a los cambios.

Figura 24

Reconocimiento de las personas en la empresa Argontech S. R. L.



Del análisis realizado de cada una de las preguntas, se pueden evidenciar los aspectos que se detallan a continuación. Respecto a la cantidad de cambios realizados en la estructura durante los últimos 10 años el 100 % de los colaboradores encuestados desconoce esos cambios. Se presenta inconformidad sobre la socialización de los cambios realizados de un 40 % de los colaboradores encuestados, lo que reafirma la importancia de dar a conocer el objetivo del cambio y su finalidad a quienes ejecutan el proceso.

Se evidencian cambios de cargos en un 35 % de los colaboradores encuestados.

Se manifiesta desinterés o falta de conocimiento sobre el aporte de las ideas para los nuevos procesos organizacionales en un 65 % de los encuestados, se identifica que el talento humano encuestado no está involucrado en los procesos de cambios, lo cual hace imposible evidenciar los roles que asumen en los cambios.

El 100 % de los colaboradores encuestados indican que las transformaciones que vivieron en la compañía fueron estructurales, y el 45 % agrega que, además de un cambio estructural, transitaron cambios tecnológicos, de procesos o procedimientos, y creación de nuevas unidades de negocio.

Los cambios fueron positivos para el 100 % de los colaboradores encuestados.

Todos los colaboradores encuestados indican que tuvieron que incorporar alguna herramienta tecnológica nueva para desarrollar sus tareas.

El Gerente de Sistemas de la compañía tuvo un rol activo, impulsando el cambio, según el 75 % de los colaboradores encuestados, mientras que el 25 % afirman que ese rol no existía al momento de transitar los cambios.

El 100 % de los colaboradores encuestados indican que no han tenido que realizar cambios de residencia.

Se manifiesta insatisfacción sobre el impacto de los cambios en un 10 % de los encuestados, pero, sin embargo, el 100 % de los colaboradores se encuentran satisfechos con el cargo y funciones asignadas.

Se considera que todos los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para poder desarrollar sus actividades; solo el 80 % de ellos recibió una capacitación luego del cambio, mientras que el 20 % restante considera que no era necesaria una capacitación para continuar con sus labores.

Afirman incremento de responsabilidades y funciones el 30 % de los encuestados, y el 15 % indica que no fueron capacitados para ejecutarlas en los cargos asignados.

Afirman falta de reconocimiento de las ideas aportadas en los cambios organizacionales realizados el 55 % de los encuestados.

El reconocimiento de las ideas aportadas en los cambios organizacionales es público según el 45 % de los colaboradores encuestados, un porcentaje que debería incrementarse para incentivar la generación de ideas; el 50 % indicó que no se realiza de esta forma.

Conclusiones

El objetivo de esta investigación fue establecer la importancia del rol del área de tecnología en la gestión del cambio organizacional, mediante teorías de autores especializados y la muestra de la empresa Argontech S. R. L., con el fin de identificar cómo las organizaciones pueden tomar en cuenta a sus colaboradores como parte primordial en los cambios y alcanzar el éxito deseado.

En el desarrollo y en el análisis, se relacionaron los conceptos claves de la gestión del cambio organizacional, y se expusieron teorías que permitieron indagar y conocer cómo ha evolucionado el cambio organizacional a través del tiempo.

Se realizó un breve análisis de la teoría del caos dentro de los cambios organizacionales y su importancia, así como de los conceptos de cambio planeado y emergente, relacionados con las empresas que enfrentan cambios o situaciones emergentes. Se logró establecer que el factor humano es la base del éxito para los cambios organizacionales; la importancia de enterarlo e involucrarlo en el proceso, para evitar la resistencia y el descontento; la garantía de implementar una metodología de gestión del cambio muy bien planeada y articulada con las metas corporativas; y, no menos importante, identificar las variables que pueden ocasionar demoras en el proceso, para fomentar soluciones dentro de la planeación.

Las variables relacionadas en esta investigación demostraron que un cambio organizacional impacta en la satisfacción, el estado de ánimo y la vida de un individuo en ambos lados de la balanza. Aunque la gestión del cambio organizacional es más compleja de lo evidenciado en los libros, y también es cierto que cada sector económico se maneja de distintas formas, se reafirma que, cuando una organización necesita, desea o propone un cambio, los actores se intercomunican simultáneamente, y cada uno con su enfoque realiza su parte. Así, para administrarlo eficazmente, debe desarrollarse un plan de actividades detallado que involucre a todo

el entorno, no dejar ningún aspecto a la deriva.

Actualmente, en este mundo tan cambiante, los líderes de procesos y los empresarios deben ser más activos para cumplir con los objetivos trazados; su comunicación debe ser más efectiva; sus pilares deben ser fomentados en torno a la innovación y la creatividad; su talento humano debe promover ideas futuristas, enlazadas con la visión de la empresa. Esto sucederá solo si los colaboradores se convierten en parte activa de la organización y de su crecimiento.

Las metas corporativas deben ser ejecutadas desde estructuras sencillas, flexibles y adaptables. El cambio debe dejar de ser solo un proceso, debe convertirse en parte de todas las actividades de la organización. Y todos los elementos deben estar intercomunicados con un mismo fin.

Referencias bibliográficas

Burke, W. W. & Litwin G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.

<https://doi.org/10.1177/014920639201800306>.

Cepeda, H., & Herrera, A. (2010). Estudio del rol del Chief Information Officer: muestra de su impacto en la adopción de tecnologías de información. *Revista Colombiana De Computación*, 11(1), 7-26. Recuperado a partir de

<https://revistas.unab.edu.co/index.php/rcc/article/view/1250>

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). El actor y el sistema: Las restricciones de la acción colectiva. Recuperado a partir de [https://blogs-](https://blogs-fcpolit.unr.edu.ar/sociologiapolitica/files/2013/09/EL-ACTOR-Y-EL-SISTEMA.pdf)

[fcpolit.unr.edu.ar/sociologiapolitica/files/2013/09/EL-ACTOR-Y-EL-SISTEMA.pdf](https://blogs-fcpolit.unr.edu.ar/sociologiapolitica/files/2013/09/EL-ACTOR-Y-EL-SISTEMA.pdf)

Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*.

Dogan, C (2010). Del Subsuelo a la nube. El rol del CIO a lo largo de cuatro décadas.

Recuperado a partir de <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/tecnologia/articles/el-rol-del-cio.html>.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*.

Prosci.

Kilmann, R. (1984). *Beyond the Quick Fix*. *Ameridan Manegement Association*.

Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, Í., & Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.

<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275/327>

Maldonado, J. A. (2019). El Cambio Organizacional. *Academia.edu*

Quinn, J. B. (1993). Manejo incremental de las estrategias. En Mintzberg, H. y Quinn, J. B., *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (pp. 896-904) (2a edición). Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, M. C., & Dabos, G. E. (2016). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25(1), 219-242. <https://doi.org/10.18359/rfce.1055>

Romero, Joaquín, & Matamoros, Santiago, & Campo, Carlos Andrés (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50),35-52. ISSN: 0121-5051.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>

Rueda, I., & Acosta Byron, C. F. (2018). El cambio Organizacional y su Gestión Estrategica / Strategic management and organizational change. Revista Espacios, 17 - Vol. 39 (N° 44).

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales, Volume 30, Issue 131, 162-171.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>. Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001156>

Selznick, P. (1993). El liderazgo en la administración. En Mintzberg, H. y Quinn, J. B., *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (pp. 44-49) (2a edición). Prentice Hall Hispanoamericana.

Senge, P. (2010). La quinta Disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.

Weber, M. (2014). Economía y sociedad. México, D.F, FCE - Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioucema/111146?page=1260>

Autorizaciones

- **Repositorio Institucional:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Repositorio Institucional** de la Universidad de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Catálogo en línea:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en el **Catálogo en línea** (acceso con usuario y contraseña) de la Biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

- **Página web UCEMA:**

Autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la **página web de la Universidad** como Trabajo destacado, si el mismo obtuviese la distinción correspondiente, con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría.

Nombre y apellido: Sergio Cristaldo

DNI: 2521507

Carrera: MADE

Firma:

