



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# La capacitación como recurso dinamizador del cambio organizacional

Heinz, María Julieta

2007

Cita APA: Heinz, M. (2007). La capacitación como recurso dinamizador del cambio organizacional. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Col. 1502/0206



Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de Buenos Aires



CATALOGADO

**POSGRADO EN DIRECCION ESTRATEGICA  
DE RECURSOS HUMANOS**

**Tesis final**

**La capacitación como recurso dinamizador  
del cambio organizacional**

*Lic. María Julieta Heinz*

  
Luis Pérez Van Morlegan  
28/12/07

top. G.254. G.210  
Hz C'  
Tesis M

*Tutor: Lic. Graciela Garone*

  
[juliettaheinz@arhet.com.ar](mailto:juliettaheinz@arhet.com.ar)

  
[graciela@garone.com.ar](mailto:graciela@garone.com.ar)

Diciembre 2007

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

  
5/02/08.

## INDICE TEMATICO

|                                                                                        |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>INTRODUCCION</b> .....                                                              | pág. 3  |
| Objetivos de la investigación e hipótesis de trabajo.....                              | pág. 4  |
| Justificación de la tesis.....                                                         | pág. 4  |
| Estructura y contenido.....                                                            | pág. 5  |
| <b>1. CAMBIO ORGANIZACIONAL</b> .....                                                  | pág. 6  |
| 1.1 Las organizaciones como sistemas vivos.....                                        | pág. 7  |
| 1.2 La gestión del cambio.....                                                         | pág. 9  |
| 1.2.1 Realizadores del cambio: estrategas, implementadores y receptores....            | pág. 9  |
| 1.2.2 El modelo Tichy para el cambio estratégico.....                                  | pág. 11 |
| 1.2.3 Los 10 mandamientos del cambio planificado.....                                  | pág. 14 |
| 1.3 La implementación de un cambio efectivo.....                                       | pág. 16 |
| <b>2. CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....                                                 | pág. 20 |
| 2.1 Concepto de cultura organizacional.....                                            | pág. 20 |
| 2.2 Niveles de la cultura.....                                                         | pág. 21 |
| 2.3 Funciones de la cultura.....                                                       | pág. 22 |
| 2.4 Cultura, identidad y cambio organizacional.....                                    | pág. 24 |
| <b>3. FUSIONES &amp; ADQUISICIONES- UN TIPO ESPECIAL DE CAMBIO</b> .....               | pág. 26 |
| 3.1 Cómo administrar la dinámica de las adquisiciones.....                             | pág. 27 |
| 3.2 La gestión de la integración.....                                                  | pág. 30 |
| 3.3 El rol de recursos humanos en las fusiones y adquisiciones .....                   | pág. 32 |
| <b>4. LA CAPACITACION PARA EL CAMBIO</b> .....                                         | pág. 33 |
| 4.1 Las organizaciones abiertas al aprendizaje.....                                    | pág. 34 |
| 4.2 El proceso de aprendizaje colectivo.....                                           | pág. 35 |
| 4.3 La capacitación en las organizaciones.....                                         | pág. 37 |
| 4.3.1 Aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo.....                             | pág. 38 |
| 4.3.2 Diseño educativo y contexto organizacional.....                                  | pág. 39 |
| 4.3.3 Contribución de la capacitación.....                                             | pág. 41 |
| <b>5. ESTUDIO DE CASO</b> .....                                                        | pág. 44 |
| 5.1 Presentación de la empresa adquiriente.....                                        | pág. 44 |
| 5.2 El proceso de fusión.....                                                          | pág. 48 |
| 5.3 Manejo de la transición y acciones de capacitación.....                            | pág. 57 |
| 5.4 Conclusiones sobre la Capacitación en contextos de integración de<br>empresas..... | pág. 65 |
| <b>6. CONCLUSIONES</b> .....                                                           | pág. 68 |
| <b>7. BIBLIOGRAFIA CONSULTA</b> .....                                                  | pág. 70 |

## INTRODUCCIÓN

El Siglo XXI es marco de una transformación sin precedentes con comunicación casi instantánea de punta a punta del mundo que habilita el nacimiento de un mercado auténticamente global. El ritmo de los cambios tecnológicos, la intensificación y la “mundialización” de la competencia, el exceso de producción y el aumento de las expectativas de los clientes, entre otras, son todas fuerzas que contribuyen a aumentar la presión sobre las organizaciones.

Este nuevo orden extremadamente competitivo impone nuevas reglas de juego: formas de organización más flexibles y ágiles con un grado de adaptación, e innovación sin precedentes. Y exige que las personas intensifiquen la capacidad para asimilar y gestionar el cambio.

Como es muy probable que la velocidad a la que avanza el cambio continúe intensificándose, las organizaciones deben incrementar la capacidad de acción, de respuesta y, por ende, de cambio. En este escenario el manejo del cambio cobra relevancia: contar con habilidades para gestionarlo, no es una opción, es una cuestión vital. La supervivencia de cada organización dependerá de su capacidad de respuestas a las presiones del entorno.

El cambio es una constante, es inherente a la vida. Al igual que las personas, las organizaciones también cuentan con sus propios ciclos de vida. Desde que existe vida, existe el cambio. Sin embargo la necesidad de hablar de gestionar el cambio es un hecho relativamente reciente. Y muy relacionado con las vicisitudes del contexto actual donde se aceleraron los procesos de cambio. Es decir, que el cambio como proceso a planificar comenzó a tomar mayor relevancia a partir del aumento de la velocidad y el ritmo del cambio.

Los procesos de fusiones y adquisiciones constituyen un reto especial de cambio. Pocas iniciativas transforman el ambiente y la composición de una organización de forma tan visible y drástica. Por tal motivo las fusiones y adquisiciones se relacionan con la gestión de cambio de manera muy significativa.

Galpin, T., Herndon, M. (2001) señalan que *una gestión precaria de las dinámicas de cambio durante la integración posterior a una fusión es la principal razón por la que numerosas fusiones y adquisiciones fracasan*. Para superar este reto, es fundamental tomar el proceso de integración como una iniciativa de gestión de cambio -de amplio alcance- que requiere de una precisa planificación y administración.

Dado que las cuestiones humanas –como la compatibilidad cultural, la resistencia de los empleados y el estilo de management- juegan un papel significativo en el éxito o fracaso de una adquisición, la función de recursos humanos es fundamental durante este proceso y su influencia en los resultados de la integración decisiva.

Es decir, que las fusiones y adquisiciones representan un desafío particular para los profesionales de recursos humanos, y una oportunidad de demostrar cómo actúan como socios del negocio.

Uno de los retos de recursos humanos es preparar el contexto para que el cambio profundo ocurra. Para lograrlo es necesario evaluar la capacidad de aprendizaje y la disposición al cambio en la organización.

La **capacitación** es potencialmente “*un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a estas necesidades*”. (Gore, 1996).

Así, la capacitación puede funcionar como un instrumento de los procesos de cambio, asumir un rol activo y contribuir para que los objetivos de la transformación se logren y perduren en el tiempo.

#### **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION E HIPOTESIS DE TRABAJO**

El propósito de esta tesis es investigar acerca del rol de la capacitación en los procesos de cambio: analizar qué acciones de formación son relevantes y de qué manera la capacitación puede colaborar para que los cambios pretendidos se instalen.

Gore señala que *el diseño de la capacitación para el cambio, comienza con el diseño mismo del cambio*. Y ésta es la lógica que va a guiar esta investigación para verificar la hipótesis de que *la capacitación puede colaborar para lograr la implementación de un cambio efectivo*.

Tanto en el marco teórico como en la investigación empírica el punto de partida será el contexto general del cambio y el punto de llegada el diseño de la capacitación.

#### **Objetivo general:**

- Analizar el rol de la capacitación en un proceso de fusión/ integración de empresas.

#### **Objetivos específicos:**

- Analizar, y determinar prioridades en términos de capacitación en un contexto de integración de empresas.
- Comprender la relación entre capacitación, contexto y cultura organizacional.
- Reflexionar sobre cuáles son los aportes específicos de la capacitación en un proceso de cambio.

#### **JUSTIFICACION DE LA TESIS**

La gestión del cambio es un tema muy presente en la bibliografía especializada. Abundan las publicaciones e investigaciones sobre esta problemática. En general se aborda el tema desde una perspectiva global teniendo en cuenta todo el proceso de planificación e implementación de un cambio. Sin desconoce la importancia de este enfoque holístico, en esta ocasión me interesa analizar el fenómeno del cambio desde la perspectiva de la capacitación.

## **ESTRUCTURA Y CONTENIDO**

La tesis se divide en cinco capítulos, los cuatro primeros corresponden al marco teórico y el quinto a la investigación de campo. Cada capítulo está estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo 1- Cambio organizacional.** En este capítulo presento la concepción de las organizaciones como sistemas vivos. Luego abordo la gestión del cambio organizacional contemplando: los roles en la realización del cambio, el modelo Tichy para el cambio estratégico, los mandamientos para el cambio planificado y por último los pasos y requerimientos para una implementación de cambio efectiva.

**Capítulo 2- Cultura organizacional.** Dada la influencia de la cultura para facilitar y/o inhibir un cambio, en este capítulo hago una introducción al tema definiendo qué se entiende por cultura, cuáles son los niveles de manifestación de la misma y sus principales funciones. Luego presento la relación entre cultura, identidad y cambio organizacional.

**Capítulo 3-Fusiones & Adquisiciones- un tipo especial de cambio.** En este capítulo analizo las particularidades de los procesos de fusiones y adquisiciones en cuanto a gestión del cambio. Presento el modelo de David Nadler y Ferry Limpert sobre cómo administrar la dinámica de las adquisiciones. Luego abordo la gestión de la integración. Y por último reflexiono sobre el rol de recursos humanos en las fusiones y adquisiciones. Este capítulo servirá de marco para el análisis del caso de fusión de empresas que abordaré en el quinto capítulo.

**Capítulo 4- La capacitación para el cambio.** Como en este trabajo me interesa especialmente analizar el rol que juega la capacitación en un proceso de cambio organizacional, en este capítulo hago un desarrollo teórico del tema. Inicio el capítulo presentando qué se entiende por organizaciones abiertas al aprendizaje y cuáles son las disciplinas para el aprendizaje continuo. Luego presento el modelo de aprendizaje colectivo propuesto por Nancy Dixon. Y concluyo el capítulo con el diseño educativo según el contexto organizacional y la contribución de la capacitación laboral a partir de promover tanto el aprendizaje adaptativo como el generativo.

**Capítulo 5- Estudio de caso.** Presento el estudio realizado sobre un caso de fusión de empresas. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: entrevistas con personas que ocupan posiciones clave en la empresa (el director general, los directores de área, el director de recursos humanos, distintos mandos medios y los responsables de recursos humanos de las dos empresas fusionadas), la observación de los espacios físicos (lay out, accesos, carteleros, espacios comunes, etcétera) y el análisis del contenido de documentos (manual de inducción, circulares, revista de comunicación interna, etcétera). El análisis del caso lo realizo en base al modelo sobre cómo administrar la dinámica de las adquisiciones de David A. Nadler y Ferry M. Limpert. Y por último reflexiono sobre el manejo de la transición y presento un modelo de acciones de capacitación para la integración.

## 1. CAMBIO ORGANIZACIONAL.

(El) cambio es una palabra cotidiana, frecuente y sin embargo en ocasiones no queda claro su verdadero alcance y significado. Cambio es tanto proceso como resultado. Es un concepto amplio que da cuenta de una modificación ya sea en la forma o en el contenido de algo. También se concibe al cambio como la *transición de un estado a otro o como la transformación de características o aspectos más o menos significativos*.

Se puede apreciar que *cambio* denota que algo es distinto a como era previamente. Es decir que el cambio no es bueno ni malo, útil o inútil por definición. La connotación que tenga para cada persona dependerá de sus vivencias, su historia personal, su marco de referencia, etcétera.

Watzlawick (1976), desde la perspectiva sistémica, plantea dos formas de cambio a las que denomina como cambio de primer orden y cambio de segundo orden. En el cambio de primer orden los parámetros individuales del sistema varían de manera continua pero la estructura del sistema no se altera. El sistema permanece inmodificado. Se equilibran las desviaciones para mantener el sistema a un nivel constante.

En el cambio de segundo orden, el sistema cambia cualitativamente y de manera discontinua. Se producen cambios en el conjunto de reglas que rigen la estructura o el orden interno. La aparición del cambio modifica el sistema mismo. A partir del cambio se inicia el desarrollo de nuevas estructuras. El cambio de segundo orden supone un cambio de realidad, un cambio de tipo de cambio.

Para entender las características diferenciadoras de los dos tipos de cambio se plantea el siguiente ejemplo: *"una persona que tiene una pesadilla, puede hacer muchas cosas dentro de la pesadilla: correr, esconderse, gritar, etc., pero ningún cambio de uno de estos comportamientos podrá finalizar la pesadilla"*. A este tipo de cambio se lo denomina cambio de primer orden. La única forma de terminar con la pesadilla, supone un cambio del soñar: el despertar, esto es un cambio de segundo orden.

El fenómeno "más de lo mismo" es un claro ejemplo de cambio de primer orden. Consiste en intentar reiteradamente el mismo tipo de solución a pesar de no lograr los resultados esperados. No se cuestiona la conducta que se aplica para buscar una solución ya que se parte de la premisa de que esa conducta es la adecuada. Lo que impide alcanzar el resultado deseado es no aplicar esa conducta con la intensidad suficiente.

Como contrapartida, el cambio de segundo orden propone ir más allá de lo que siempre se ha hecho y hacer algo de manera diferente. La capacidad de aprender está relacionada con este último tipo de cambio. Los sistemas con capacidad para variar de forma cualitativa están mejor preparados para adaptarse a las vicisitudes del ambiente. Porque como dice Watzlawick (1976), el cambio de segundo orden es un metacambio, un cambio del cambio, es una innovación.

## 1.1 Las organizaciones como sistemas vivos.

Las organizaciones son sistemas abiertos en contacto permanente con la realidad exterior a través de las interacciones con clientes, proveedores, competidores y agrupaciones sindicales entre otros agentes externos. En esta interacción las organizaciones influyen sobre el ambiente y al mismo tiempo son influenciadas por éste.

A su vez, en tanto sistemas, las organizaciones están integradas por un conjunto de diversas partes interrelacionadas que se afectan mutuamente para formar una totalidad. Es decir, las organizaciones son un todo constituido por diversos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí para alcanzar una serie de objetivos tanto organizacionales como individuales.

Las organizaciones como sistemas, tienen muchas de las características de los organismos vivos: Una de estas características es la *homeostasis*, tendencia o aptitud para mantener el equilibrio interno. Para lograr esta homeostasis las organizaciones necesitan cambiar constantemente. Aunque resulte paradójico, en los organismos vivos, el equilibrio necesita del cambio. Porque es un equilibrio dinámico (y no estático). Es decir, que el cambio es una cuestión de supervivencia. Para mantenerse estables (vivos) los organismos necesitan cambiar de manera constante.

Haciendo una analogía entre el organismo vivo y la organización, los órganos (áreas) y las células (empleados) que componen esos "órganos" cumplen sus funciones para mantener el equilibrio dinámico del organismo.

Como el resto de los organismos vivos, las organizaciones tienen su propio ciclo de vida que se inicia con su nacimiento (fundación) y finaliza con su desaparición (sea por cierre, venta, quiebra, fusión, etcétera.).

El crecimiento y desarrollo de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad de adaptarse y de gestionar los sucesivos cambios que el contexto le impone. Existen básicamente tres tipos de procesos\* :

- **Los cambios reactivos** surgen como respuesta a una agresión externa y se orientan a incorporar modificaciones sin cambiar en forma sustantiva lo que existía. Ciertos elementos se alternan, se modernizan, se varía el orden de las cosas, se logra una diferenciación parcial, mientras se preserva la llamada identidad de la organización (..). Este tipo de cambios a menudo incluye componentes cosméticos, procesos que bajo la apariencia de una mudanza encubren la continuidad del modelo.
- **Los cambios adaptativos** incorporan actualización para consolidar lo existente. (..) Estos cambios, con frecuencia, se llaman reestructuraciones, y significan lograr lo mismo o más, con otros y menos equipos, personas y estructuras. Procuran una mejora significativa sin provocar alteraciones. Son cambios que consolidan, aseguran, fijan o fortalecen una cosa. (..) Son cambios que incorporan, entonces, mejores instrumentos en el marco del modelo existente. Los sanan y los subsanan: resuelven una dificultad.

---

\* Altschul C, Carbonell R, Transformando, prácticas de cambio en empresas argentinas, pág. 19.

- **Los cambios proactivos** se proponen instalar transformaciones radicales en la relación con el otro. Pensar de nuevo, partir de cero y hacer distinto. Anticiparse asumiendo riesgos. Remiten a nociones tales como convertir, mudar, hacer de una cosa otra distinta. En las empresas, transformar es quebrar voluntariamente el modelo existente: los cambios proactivos apelan a la capacidad de transgredir, de instalar un nuevo orden. Infringen, contravienen, ofenden y desobedecen.

El tipo de cambio que ocurre en cada organización está determinado en gran medida por la visión de los líderes, por las demandas del medio y por las características de la organización. Dentro de estas características se incluyen su tamaño y complejidad estructural, su historia y antigüedad y su situación dentro del entorno.

Según Schein (1985) *“la clase de cambio que puede producirse depende de la etapa de desarrollo de la empresa, de su grado de apertura y disposición de cara al cambio(.). Las fuerzas que pueden desbloquear una cultura, serán distintas en cada etapa del desarrollo empresarial, y determinados mecanismos de cambio tendrán una incidencia especial en las distintas etapas del desarrollo”*. Para ejemplificar esta relación entre etapa de desarrollo y clase o mecanismos de cambio, Schein propone una interesante sistematización de la cual comentaremos algunos casos distintivos:

**Acrescentamiento-** implica aprovechar cada oportunidad del medio, para conducir a la organización sistemáticamente hacia alguna dirección estratégica, reforzando cada resultado que apunte a la dirección deseada. Ello significa que *“en toda área de decisión bajo la responsabilidad de un directivo, la decisión se enfoca reiteradamente hacia una nueva serie de presunciones, pero cada decisión en particular representa solo un cambio menor. No se intentan grandes cambios, a pesar de tener claridad de a dónde se quiere llegar, en lugar de ello se buscan oportunidades para realizar cambios menores, recurriendo incluso a eventos fortuitos que permitan llevar al sistema a la dirección deseada”* (Schein, 1985). El acrescentamiento es un cambio lento de la cultura pero al mismo tiempo menos traumático para las personas. En general se percibe que la organización va cambiando pero es difícil precisar desde cuándo, cómo y por qué.

**Persuasión coercitiva-** es un mecanismo utilizado en situaciones donde es más difícil provocar cambios, como por ejemplo en organizaciones con larga historia e importantes éxitos. Según Schein (1985) *“cuando una organización ha gozado de una larga historia de éxitos contando con determinadas presunciones y valores sobre sí misma y su entorno, difícilmente querrá reexaminar o poner en duda esas presunciones, porque constituyen fuente de seguridad, orgullo y autoestima en sus miembros”*. Para lograr el cambio es fundamental brindar seguridad psicológica, valerse de incentivos adecuados que conduzcan a que las personas abandonen progresivamente sus defensas cognitivas.

En sentido general, el cambio en las organizaciones implica en mayor o menor medida el uso de determinadas “fuerzas desbloqueadoras” y de mecanismos que provoquen la redefinición cognitiva como medio para desarrollar nuevas formas de hacer, pensar y sentir en sus miembros, para posteriormente consolidarlas, lo que se logra fundamentalmente en la medida en que las personas comprendan que esos nuevos elementos culturales consiguen solucionar los problemas, permiten el mejor funcionamiento de la organización y disminuyen sus ansiedades (Schein, E. 1985).

## **1.2. La gestión del cambio.**

La gestión de un cambio de envergadura es un proceso arduo y multifacético. Es probablemente una de las tareas más difíciles e inquietantes. En general tiene fecha de largada pero no de llegada, ya que luego de la etapa de implementación propiamente dicha, sigue la fase de consolidación para que el cambio sea duradero. Tanta complejidad requiere de los líderes habilidades similares a la de los malabaristas para encontrar el delicado equilibrio entre las acciones individuales y las colectivas, entre el qué (contenido) y el cómo (proceso) y entre el cuándo (corto, mediano o largo plazo), el dónde y en qué intensidad. El cambio está dirigido a lograr los efectos buscados y a evitar los posibles efectos no deseados.

Son tantas las exigencias del cambio, que manejar los tiempos y establecer prioridades suele resultar complicado. Tampoco existen recetas que garanticen que siguiendo tales pasos se logre el resultado esperado. Cada circunstancia de cambio es única y está determinada por múltiples factores internos y externos a la organización, muchos de éstos fuera de control. Más allá del detallismo y el cuidado con el que se planificó el cambio y su ejecución, seguramente habrá imprevistos y desaciertos a resolver sobre la marcha. La gobernabilidad del cambio, es un tema a ir evaluando en el día a día del proceso.

En la práctica las organizaciones deben afrontar múltiples cambios al mismo tiempo lo que lleva a examinar, reformular, modificar y reexaminar los planes en reiteradas ocasiones. Cuanto mayor y más complejo sea el cambio, mayores son las probabilidades de que ocurran superposiciones. Si bien el éxito nunca está asegurado, sí existen herramientas conceptuales y prácticas que ayudan a transitar el camino.

Estas herramientas resultan más útiles cuando contemplan a todas las personas involucradas en el proceso de transformación. Porque todo cambio es un proceso colectivo. En las organizaciones nadie produce los cambios por sí solo, por el contrario los cambios son producto de las interacciones entre múltiples grupos de personas.

Básicamente existen tres grupos cuyas acciones se deben coordinar para maximizar las posibilidades de que la implementación del cambio sea efectiva. Para Kanter, Stein y Jick (1992) estos tres grupos están constituidos por: los estrategas, los implementadores y los receptores del cambio.

### **1.2.1. Realizadores del cambio: estrategas, implementadores y receptores.**

Estas tres categorías no son fijas, los roles frecuentemente se superponen o una misma persona pasa por los distintos roles en las diferentes etapas del proceso de cambio.

Cada uno con sus supuestos, agendas y reacciones propias, estos tres grupos, representan las diversas tareas que conlleva un proceso ideal de cambio. En términos generales, para un cambio dado los estrategas son el grupo más pequeño, los implementadores un grupo considerable y los receptores representan la mayoría.

Como los elementos que componen un sistema, los tres grupos de participantes, son interdependientes y se influyen mutuamente. Por lo tanto, todos deben ser tomados en consideración para que el esfuerzo sea un éxito.

- **Los estrategas del cambio:** son quienes estipulan la “visión” del cambio y sus bases a partir de detectar la necesidad de cambio. Se ocupan de controlar los vínculos entre la organización y el entorno – la participación de mercado, las partes interesadas-. En general los directivos, los gerentes senior y los consultores son los estrategas, aunque no son los únicos. Conceptualizan e inician el cambio por lo cual experimentan mayor control. Parte de su tarea consiste en ejercer influencia sobre los demás para que se sumen al cambio. Son responsables de temas generales tales como el diseño, el tipo cambio (estructural, cultural, a corto o largo plazo, etc.) y la asignación de recursos. Establecen el grado de urgencia y las prioridades y contemplan las presiones y señales externas.
- **Los implementadores del cambio:** son quienes posibilitan la realización del cambio a partir de organizar el día a día del cambio. Organizan la coordinación entre las partes y las relaciones entre las personas que conforman la organización y modelan su cultura. En algunos casos desarrollan el plan de implementación y en otros, siguen los programas que reciben. Deben responder a las exigencias de los superiores y lograr la cooperación de las personas a su cargo. Por eso muchas veces sienten que están en el medio, entre las presiones de los de arriba y las quejas de los colaboradores y sin la autoridad suficiente como para tomar decisiones.
- **Los receptores del cambio:** son quienes otorgan al cambio la forma y sustentabilidad finales, al adherir o no al plan de cambio. En general representan al mayor grupo de personas que deben adaptarse a los cambios. Su conducta determina si el cambio durará, es decir, son los institucionalizadores del cambio. La mayoría de las veces se los asocia con la resistencia al cambio. Dicha resistencia puede ser la respuesta a un alto grado de confusión, de incertidumbre, a la falta de información, o a amenazas reales. A menudo se enfrentan a señales poco claras respecto a lo realmente importante.

Estos tres grupos -estrategas, implementadores y receptores-, generalmente representan realidades jerárquicas distintas, difieren en su marco de referencia e ingresan en el proceso de cambio en fases diferentes. Por lo tanto las vivencias, expectativas y prioridades también difieren y pueden agudizar aún más los problemas.

### 1.2.2. El modelo de Tichy para el cambio estratégico.

Tichy (1977) propone un modelo para entender los cambios estratégicos, que implica mantener balanceados o alineados los sistemas técnico, político y cultural.

- El **sistema técnico**, como su nombre lo indica, hace referencia a la capacidad técnica para enfrentar los desafíos de producción, investigación y desarrollo. Se deben combinar de forma adecuado los recursos técnicos, el dinero y las personas para alcanzar los resultados esperados. Los problemas que enfrenta este sistema se relacionan con las amenazas y oportunidades ambientales. Para hacerles frente, los niveles gerenciales establecen objetivos, planean estrategias y adecuan el diseño (arquitectura organizacional) y los sistemas gerenciales.
- El **sistema político** se ocupa de la asignación de recursos y por ende, de poder. Esto se refleja en el sistema de retribución, en el presupuesto asignado a cada área, en la estructura interna de poder y en las políticas de promoción. Es decir, en quién tiene poder para tomar las decisiones. Los problemas de la asignación política se refieren a determinar los intereses que perseguirá la organización y a quiénes beneficiaran. En general los aspectos políticos no forman parte de los discursos formales pero sí de las conversaciones informales. Los niveles gerenciales deben ocuparse de esta área especialmente en momentos de movimientos y cambios como por ejemplo una fusión o adquisición, el ingreso de un nuevo CEO o cuando se modifican las relaciones entre los sindicatos y la organización.
- El **sistema cultural** da cuenta de los valores, las creencias y las interpretaciones compartidas por los miembros de la organización. Los niveles gerenciales deben determinar los valores, las normas y los objetivos a compartir y lograr consenso al respecto.

Los sistemas técnico, político y cultural deben apoyarse entre sí y no trabajar de forma aislada. Si funcionan con intereses contrapuestos la organización puede debilitarse. Los mismos constituyen tres problemas interdependientes que requieren permanente atención.

Estos tres sistemas representan a los tres entornos -técnico, político o cultural, que tienen influencia sobre la organización. Noel Tichy los grafica como tres cabos enlazados de una cuerda, la *cuerda estratégica*. Esta metáfora da cuenta de que los tres sistemas actúan de manera global y sistémica y que al mismo tiempo cada uno representa una unidad que tiene que ser analizada y comprendida para entender a la organización.

El **gerenciamiento estratégico** es el **proceso de mantener** la cuerda unida frente a los cambios del entorno ya sea en términos técnicos, políticos y culturales. Para lograrlo la organización se debe alinear en forma constante tanto internamente como con el ambiente externo. Esta alineación es fundamental para hacer frente a las *incertidumbres* tanto *técnicas, políticas* como *culturales*.

Para efectuar los ajustes necesarios para el correcto funcionamiento de los sistemas - que deben responder a las oportunidades y amenazas ambientales-, Tichy presentó tres conjuntos de herramientas:

1. **La misión y estrategia**, incluyendo los procesos gerenciales necesarios para lograr los objetivos.
2. **La estructura de organización**, incluyendo los procedimientos administrativos.
3. **El gerenciamiento de recursos humanos**.

Según sean las incertidumbres el nivel gerencial decidirá a donde hacer foco e invertir su valioso tiempo.

Para resolver las incertidumbres y los **problemas técnicos** de la organización se deben usar en forma conjunta estas tres áreas de herramientas de la siguiente manera:

- 1) El primer conjunto **misión y estrategia**, incluye la evaluación de los peligros y oportunidades ambientales, la evaluación de los puntos débiles y fuertes de la organización y la definición de una misión que se adecue a los recursos organizacionales.
- 2) El segundo conjunto, la **estructura** de la organización, contempla primero, el diseño organizacional, la división y diferenciación en roles de trabajo (tales como marketing, comercial, finanzas, etc.). Y luego los mecanismos para integrar los roles en departamentos, divisiones, regiones y otros. También toma en cuenta la forma de alinear la estructura de la organización a la estrategia.
- 3) El tercer conjunto, el gerenciamiento de recursos humanos abarca la adecuación de las personas a sus roles, especificando los criterios de desempeño para medir el mismo y el desarrollo de enfoques para distribuir roles presentes y futuros.

En cuanto a los **problemas** e incertidumbres en el **sistema político**:

- 1) En el primer conjunto, **misión y estrategia** existen dos temas principales a definir: el primer es decidir **quién ejerce influencia** sobre la misión y estrategia de la organización. El segundo tema hace al **manejo** de los comportamientos de las **coaliciones** con respecto a las decisiones estratégicas. Ya que estas decisiones (como nuevas operaciones o ingresar en nuevos negocios) influirán en forma adversa sobre algunas personas al implicar movimientos de recursos y presupuestos.
- 2) En el segundo conjunto, la **estructura** (o diseño de la organización), el primer aspecto político se refiere a la **asignación del poder** en la **estructura de roles**. Esto se refleja en el manejo de los presupuestos y en cuanto poder tienen los jefes sobre las carreras de sus colaboradores. Un segundo aspecto se refiere a la forma en que se produce el **equilibrio de poder** entre los **grupos** (por ej. área comercial vs. marketing). También hace al equilibrio en la asignación de fondos.

- 3) En el tercer conjunto, los sistemas de **recursos humanos**, existen tres temas relevantes a abordar: El primer aspecto es la **política de sucesión**. Se debe decidir quién asciende y en qué forma. Es un tema sumamente delicado dado que en general tienden a producirse más candidatos que cargos y por ende existen decisiones de ganancia- pérdida. El **segundo tema** es el diseño y administración de un sistema de remuneración- quién obtiene qué y cómo.

Un tercer tema de suma importancia es la aplicación de las **políticas de los procesos de evaluación**. ¿Quién es evaluado por quién y con qué criterio?

#### Dentro del sistema cultural:

- 1) En el primer conjunto, **misión y estrategia**, existen dos aspectos centrales: El primer es el **impacto** de los **valores** y la **filosofía** sobre la misión y la estrategia de la organización. La misión de la organización se encuentra notablemente influenciada por los valores de los responsables de la toma de decisiones. El segundo aspecto es desarrollar una **cultura alineada** con la **misión** y la **estrategia** de la organización. Es decir, una cultura que funcione en el sentido del tipo de negocio y de la consiguiente estrategia.
- 2) En el segundo conjunto, la **estructura**, los temas a tener en cuenta son: el **desarrollo** de **estilos gerenciales alineados** con la clase de estructuras técnicas y políticas creadas en la organización. Un segundo aspecto es el **desarrollo** de **subculturas**, alineadas con cada subunidad (producción, marketing, etc.) que contengan los diversos subcomponentes del diseño de organización. Derivado del desarrollo de subculturas, surge un tercer aspecto a considerar que se relaciona con los **mecanismos** para **integrar** las **subculturas** para crear una cultura empresarial. De lo contrario, si las subculturas (de cada área) son muy fuertes y funcionan en distintos sentidos, pierde fuerza la empresa como unidad global.
- 3) En el tercer conjunto, el gerenciamiento de **recursos humanos**, se debe prestar atención a: la **selección** de **personas** para desarrollar o reforzar la cultura, al **desarrollo (socialización)** para moldear la cultura de la organización y a la aplicación del **sistema de bonificaciones** para moldear y reforzar la cultura.

A grandes rasgos, la metodología para el cambio, según Tichy (1983), contempla los siguientes pasos:

- I. **Desarrollo de una visión**. Esta visión del estado ideal de la organización debe incluir los sistemas técnico, político y cultural.
- II. **Intervenciones separadas**. Se interviene en cada uno de los sistemas en forma separada.
- III. **Plan para reintegrar los tres sistemas**. Hechas las intervenciones en los tres sistemas, deben reintegrarse en forma planeada para lograr el cambio.

### **1.2.3. Los 10 Mandamientos del cambio planificado.**

A partir de las diferentes tácticas que ofrece la literatura sobre cambio planificado, Kanter, Stein y Jick T (1992) sintetizaron lo esencial en los siguientes 10 mandamientos a tomar en cuenta al realizar un cambio:

1. **Análisis de la organización y de su necesidad de cambio.** Al diseñar el plan de implementación, los estrategas deben analizar las operaciones de la organización, las fortalezas y las debilidades y la relación con el entorno para prever el impacto del cambio. Es importante definir claramente cuál es el problema que motiva la necesidad de cambio.
2. **Crear una visión compartida y una dirección común.** Quienes lideran el proceso de cambio deben desarrollar una clara visión del futuro deseado y comunicarla de manera tal que queden también claros los beneficios del cambio. Es decir, la manera en que el cambio contribuirá a mejorar el negocio.
3. **Separarse del pasado.** Antes de encaminarse hacia la visión futura, es conveniente marcar un quiebre con lo anterior, un punto y aparte que delimite lo que ya pasó y lo que está sucediendo.
4. **Crear una sensación de urgencia.** Para poder emprender el cambio es necesario generar un sentido de urgencia que movilice la energía y el compromiso de los empleados.
5. **Apoyar el rol de un líder sólido.** Es necesario identificar un líder visible que sea el patrocinador del cambio, y lidere la iniciativa. Su rol es crítico para movilizar a los empleados tras la visión y diseñar una estructura organizacional acorde a este reto. Es necesario que cuenten con habilidades de gestión de personas, y con el conocimiento organizacional necesario para implementar su visión.
6. **Alinearse con el patrocinio político.** Crear una base amplia de apoyo que incluya a personas claves que actúen tanto como seguidores, colaboradores y socios del cambio.
7. **Diseñar un plan de implementación.** Dicho plan funciona como “hoja de ruta” y contempla las diferentes etapas y actividades a desarrollar desde el inicio del proceso hasta que la organización alcanza el logro de los objetivos planteados en el proceso de cambio. Es importante que el plan:
  - este estructurado por tramos (o sub etapas).
  - sea simple y flexible. La complejidad confunde y puede frustrar.
  - detalle roles y responsabilidades.
  - Involucre en el diseño a todos aquellos afectados por el cambio.
8. **Desarrollar estructuras posibilitadoras.** Esto hace referencia a las actividades y programas que permitirán la implementación exitosa del plan, tales como programas de capacitación y entrenamiento, pruebas piloto, nuevos sistemas de gratificaciones, etcétera. Realizar una reestructuración del espacio físico o cambiar el nombre de la organización puede posibilitar o acompañar el cambio desde lo “simbólico”.

9. **Comunicar, lograr el compromiso de la gente y ser honestos.** Comunicar es una herramienta efectiva tanto para motivar a los empleados y lograr confianza, como para superar la resistencia a la iniciativa de cambio.
10. **Reforzar e institucionalizar el cambio.** Apoyar el plan en un set de comportamientos y mensajes que permitan sostener el cambio en el tiempo.

Los tres grupos de realizadores del cambio que presentamos con anterioridad, seguramente concuerdan con estos criterios (mandamientos), pero difieren en la forma de interpretarlos y/o ponerlos en práctica. Para que esta discrepancia no resulte en un nuevo obstáculo, es necesario establecer un curso de acción preciso:

- **Apreciar las diferencias inherentes de otros puntos de vista de “realizadores de cambios”.** El cambio alcanza a toda la organización, cada individuo es un implementador aunque las tareas y responsabilidades sean diferentes. Todos y cada uno de los roles debe ser reconocido como parte de la obra global de cambio.
- **Respetar- aunque también objetar- los diez mandamientos con respecto a su aplicabilidad dentro de la organización.** Es decir, tomar los lineamientos generales y completarlos adaptándolos a las peculiaridades de la organización.
- **Garantizar que el diálogo y la comunicación entre los diversos actores tengan significado y objetivos.** Es necesario propiciar espacio y tiempo para el intercambio de ideas, preocupaciones, necesidades, preguntas, quejas, etc. Este ámbito de diálogo facilita las acciones de coordinación entre los distintos grupos de realizadores fundamentales para que el cambio sea posible.
- **Responder en forma flexible, hasta oportunistas, no sólo a lo que ocurre fuera de la organización, sino también a la forma en que el proceso de cambio está funcionando dentro de la organización.** Esta flexibilidad implica observar continuamente el proceso desde una mirada crítica y constructiva para evaluar posibles desvíos, cambio de planes, etc.

Aunque tal vez resulte obvio, igualmente me parece oportuno aclarar que estos mandamientos para el cambio deberían ser evaluados y adaptados a cada circunstancia, organización y proceso particular. De lo contrario en vez de ser de ayuda para poner en marcha la implementación, se pueden tornar un obstáculo y en un exceso de control.

En síntesis se requiere una actitud estilo “ser rígidamente flexible” para encontrar el adecuado equilibrio entre maximizar el control y la predictibilidad por un lado y correr riesgos y tolerar circunstancias desconocidas por otro. Esta actitud implica también aprender a avanzar paso a paso, midiendo la efectividad de cada movimiento antes de seguir adelante. En cierta medida este “consejo” puede resultar contradictorio con la velocidad actual. Los mandamientos, las experiencias de terceros, los manuales de procedimientos, etc., para el cambio son útiles como marco de referencia. Para que resulten verdaderamente efectivos es requisito sine qua non adaptarlos a las necesidades de cada situación -tomando en cuenta la cultura organizacional-.

### 1.3. La implementación de un cambio efectivo.

Abundan los estudios y la bibliografía sobre el tema, y sin embargo frente a la realidad práctica del cambio, tanta información lejos de ayudar puede resultar perturbadora, una saturación de estímulos que inhibe o dificulta la acción.

Si bien contar con una metodología resulta efectivo y necesario, no es condición suficiente para la “realización y consolidación” del cambio. También se necesita pensar en términos de actitudes, perspectivas y formas de pensar el cambio.

En la actualidad no se cuestiona la necesidad del cambio, sí la forma más conveniente de llevarlo a cabo. Un tema práctico a definir es: por dónde empezar, cuáles serán las primeras medidas y acciones concretas.

La intención del cambio siempre es positiva. Todo cambio se inicia con el objetivo de que la organización crezca y/o funcione mejor. Esta intención explícita o no, funciona como brújula direccionando el programa de cambio.

Contar con un modelo para desarrollar el cambio es especialmente relevante cuando se encara un proceso de transformación a largo plazo (Cambio con “ce” mayúscula) que afecta la relación de la organización con el entorno.

Al elegir las acciones iniciales conviene considerar dos variables:

1. **Las fuentes del éxito organizacional.** Implica tomar en consideración los elementos a reforzar para alcanzar el éxito.
  - **Éxito de la organización en su mercado.** Esta variable externa contempla la relación con los clientes y con las terceras partes interesadas. Hace a las intervenciones que modifican el vínculo de la organización con el mercado de oferta y demanda como por ejemplo el lanzamiento de nuevos productos o servicios o la concreción de una fusión o adquisición.
  - **Éxito dentro de la organización.** Esta variable interna se relaciona con las actividades y acciones requeridas para alcanzar los resultados buscados. Estas acciones pueden incluir modificaciones estructurales, intervenciones operativas, cambios en la coordinación o en la cultura organizacional, programas de capacitación y desarrollo, entre otros.
2. **Los factores de éxito en el cambio organizacional.** Existen dos tipos de acciones que ayudan a promover y mantener el éxito organizacional.
  - Los **golpes certeros** son **decisiones estratégicas** de importancia. En general son acciones rápidas de alto impacto como iniciativas económicas de envergadura, tales como el cierre de una planta o la compra de otra compañía.
  - Las **marchas largas** son **iniciativas más operativas**. Como ejemplo podemos mencionar: la mejora de la calidad, o de las relaciones con los clientes, la optimización de la eficiencia organizacional, la integración de unidades entre otras. Para lograr estas medidas se requiere del apoyo de muchas personas, no basta con “una orden de la autoridad”.

En resumen, los golpes certeros son más sencillos de ejecutar. En cambio las marchas largas resultan más difíciles pero al mismo tiempo suelen ser las que permiten sostener en el tiempo el efecto de un golpe certero. Por lo tanto, ambas estrategias -los golpes certeros y las marchas largas- son necesarias y complementarias.

Las organizaciones suelen tener predisposición por encarar los problemas de una forma determinada. En general el estilo elegido está condicionado por la realidad contextual, la disponibilidad de recursos, el estilo de gerenciamiento, por el entorno económico y competitivo, etcétera.

Más allá de las predilecciones particulares, es interesante focalizarnos en las variables que contribuyen a realizar cambios efectivos y tener éxito de forma estable y sostenible en el tiempo. En la tarea de “rutinizar” el éxito, la clave radica en contar con buenos hábitos organizacionales.

Los hábitos son creados y mantenidos por mecanismos y procedimientos respaldados por la organización. La observación crítica de estos hábitos permite hacer un seguimiento y determinar en qué condiciones los hábitos se vuelven un obstáculo y es necesario realizar algún ajuste y/o cambio de marcha.

Tanto las situaciones problemáticas como las exitosas son oportunidades para reconsiderar los hábitos organizacionales y el tipo de conducta que, en forma sistemática, fomentan. Esta revisión brinda retroalimentación a la gerencia en cuanto a de qué forma puede intervenir en forma efectiva.

En toda organización, a diario suceden múltiples acciones y transacciones entre sus miembros. Para que la organización sea exitosa a largo plazo, es necesario que estas acciones se den de manera coordinada y coherente.

Al hablar de los desafíos del cambio, mencionamos que la complejidad del mismo estaba dada por la necesidad no sólo de efectuar un cambio sino de sostenerlo en el tiempo. Es decir que, la clave radica en que la modificación sea duradera. El objetivo último es lograr que el éxito sea sostenible y estable, y no un hecho pasajero.

Para convertir el éxito en una rutina, en una constante, se hace imprescindible detectar las “buenas prácticas” organizacionales que contribuyeron a esta estabilidad.

Kanter, Stein y Jick (1992) aconsejan tomar en cuenta tres premisas para iniciar el cambio:

- **Premisa N° 1:** *las organizaciones son instrumentos colectivos cuyos resultados principalmente reflejan los esfuerzos conjuntos.* La organización crea (o no) el contexto para que las personas realicen aportes especiales que conduzcan a los resultados buscados.
- **Premisa N° 2:** *las personas están interesadas y son capaces de mejorar más que de empeorar, de ser más eficaces en vez de menos y de aumentar sus habilidades, capacidades y conocimientos.* Reconocer y aprovechar el potencial del capital intelectual es parte de la misión de la organización.

- **Premisa N° 3:** *la tarea clave de los gerentes, particularmente de los senior, es crear un sistema que permita y ayude a los demás a actuar coherentemente en formas organizacionalmente apropiadas.* La clave está en crear condiciones para aumentar la capacidad para actuar acorde a las nuevas circunstancias. Esta función “posibilitadora” va siendo más necesaria a medida que la organización crece, aumentan los niveles y la distancia entre los niveles de toma de decisión y los niveles de ejecución o de contacto con el cliente.

Alineados con los 10 mandamientos del cambio, Kanter, Stein y Jick (1992) identifican ocho pasos para una implementación efectiva:

1. **Construir la coalición: reunir colaboradores y partidarios.** Buscar el apoyo de los dos grupos:
  - **Las fuentes de poder** incluye a las personas que cuentan con los elementos importantes –tales como información, experiencia, recursos materiales, apoyo político- para lograr que el cambio funcione. Lograr que inviertan sus “herramientas de poder” en el cambio puede resultar crítico.
  - Las **partes interesadas** tanto los que ganan como los que pierden con el cambio. Es especialmente importante analizar el grado de influencia de los perdedores potenciales para su permanencia o no en el escenario.
2. **Articulación de una visión compartida.** Resulta importante articular y difundir la visión, la misión, las metas y los resultados buscados con el cambio. Al compartir la visión se logra que los demás comiencen a internalizarla como propia.
3. **Definición de la estructura y el proceso de conducción.** Es crucial clasificar y repartir responsabilidades: identificar y comunicar “quien está a cargo” de todo y quién es responsable de llevar a cabo las tareas. De esta se contribuye a minimizar la confusión y el caos. A mayor complejidad del cambio, mayor cantidad de gente abocada específicamente a los esfuerzos del cambio.
4. **Garantizar la comunicación, la educación y la capacitación** para acompañar el esfuerzo del cambio. Como la implementación de un cambio implica la participación de muchas personas en nuevas actividades, es importante brindarles incentivos, capacitación y orientación para hacerlo. Se precisa planificar la comunicación y la capacitación: incluyendo cuándo, cómo y a quién se informará, cuándo y cómo los participantes tendrán acceso a los nuevos conocimientos o habilidades necesarias para desempeñar su parte en el proceso de cambio. La inversión en capital humano es un factor clave.

5. **Inicio de la revisión de políticas y sistemas.** Durante el curso de acción, se debe evaluar y ajustar la estrategia, la asignación de recursos, la estructura de la organización, las operaciones, el ambiente de trabajo y los recursos humanos para garantizar que su correcta alineación. Además debe existir un interjuego dinámico entre las políticas y los sistemas de manera de compensar y complementar las variaciones en uno con cambios en el otro.
6. **Posibilitar la participación local y la innovación** (si bien representar el paso nro. 6, debería ser el nro. 1 en la mente del gerente). Todo cambio-independientemente de su grado de planificación- es también en cierta medida un experimento en el cual existe una posibilidad de aprender a partir de la experiencia de hacerlo y de esta forma mejorar el plan inicial.

Es importante clarificar que términos del cambio están establecidos y cuáles están abiertos a la variación local. Como así también el grado de permisibilidad para la innovación local. La innovación es aconsejable salvo cuando ponga en compromiso la coherencia general.

En cuanto a la participación es aconsejable vehiculizar un mecanismo de comunicación y coordinación para obtener información acerca de las variaciones, para difundir ideas útiles entre las áreas, y para resolver todos los conflictos que pudieran ocurrir como resultado de las diferencias.

7. **Garantía de las normas, medidas y mecanismos de feedback.** Al planificar la implementación, es igualmente importante planificar las medidas y la evaluación para monitorear el impacto del proceso de cambio, controlar los avances y ajustar las estrategias en respuesta a los problemas que surjan. Dos clases de medidas resultan particularmente útiles:
  - **Medidas de resultado-** para saber cómo se está en relación a la meta.
  - **Medidas de proceso-** son particularmente importante para saber si se están realizando los ajustes necesarios.
8. **Símbolos, señales y gratificaciones.** Son necesarios para enfatizar el compromiso y apalancar el cambio. Administrar rituales, reconocer los logros, hallar nuevos héroes y ofrecer gratificaciones nuevas o especiales – especialmente por las acciones del propio programa de cambio- suelen ser medidas muy efectivas. Además celebrar los pequeños logros puede contribuir a mantener el apoyo, neutralizar el escepticismo y sostener la moral.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL.

Al desarrollo el modelo de cambio estratégico-propuesto por Tichy (1977)-, vimos que junto al sistema técnico y el sistema política, el *sistema cultural* de la organización era fundamental. Y que este sistema daba cuenta de los valores, las creencias y las interpretaciones compartidas por los miembros de la organización. Los niveles gerenciales deben lograr consenso respecto a cuáles son los valores, las normas y los objetivos a compartir.

Dada la relevancia de la cultura tanto para el rendimiento y el crecimiento de una organización como para propiciar y/o dificultar determinados cambios, vamos a profundizar en el tema.

El fenómeno de la cultura en las organizaciones actualmente se considera de gran valor. Su importancia radica, en gran medida, en las consecuencias que conlleva. La cultura reduce la ambigüedad, define los límites, facilita la aceptación y aumenta la estabilidad del sistema social. Asimismo sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes y los comportamientos.

La cultura permite a cada integrante identificarse con los objetivos del grupo y trabajar en consecuencia a éstos. Si entendemos como grupo a una organización, la relación entre su funcionamiento y su cultura es aún mucho más importante; y por sobre todas las cosas, mucho más compleja. Dicha complejidad se debe en gran medida a que no siempre los objetivos organizacionales son los mismos que los objetivos personales de cada uno de sus miembros. Debido a esto, los directivos debe tener claro el papel que juega la cultura en el logro de las metas de la organización.

### 2.1. Concepto de cultura organizacional

La cultura es el mundo significado por el hombre. Una definición más informal podría ser *“la forma en que hacemos las cosas aquí”*. También podemos hablar de cultura como los modos de sentir, pensar y actuar dentro de la organización: las formas de comunicación, los lenguajes utilizados, las formas de liderazgo, y las preferencias compartidas por todos los miembros de la empresa. Estos elementos pueden o no estar formalizados dentro de la estructura organizacional; podemos decir que la gran mayoría de los componentes de la cultura no están escritos ni reglamentados.

La cultura organizacional se da dentro de un ámbito social más amplio (entorno), al cual debe adaptarse permanente. Un desarrollo constante de la cultura permite introducir nuevas ideas y metodologías de gestión empresarial. La cultura es lo muy difícil de cambiar, ya que los valores están instaurados en sus miembros.

Para Schein (1985), cultura organizacional *“(...) es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”*. En esta definición, vemos que el valor de la cultura organizacional radica en la efectividad de las respuestas colectivamente construidas para hacer frente a problemas de diferente índole.

Según este autor cultura y liderazgo son las dos caras de una misma moneda. No pueden entenderse por separado. Comprender las variables culturales sirve para identificar las cuestiones prioritarias para los líderes. El liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura para que el grupo vaya adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno.

## 2.2. Niveles de la cultura

La cultura se manifiesta principalmente en tres diferentes niveles, los cuales deben ser estudiados detenidamente para así poder entender el desarrollo de la misma dentro de la organización.

- Los *aspectos manifiestos* son aquellos componentes de la cultura organizacional, visibles y fácilmente cambiables. Se incluyen en esta categoría a los *artefactos* y las *creaciones* dadas por el entorno físico y social. Son los que primero se toman en cuenta a la hora de realizar un análisis cultural, ya que son más fáciles de determinar que aquellos aspectos no manifiestos o subyacentes. Pueden dividirse en *externos*, como la arquitectura, la estética, decoración, limpieza, distribución y ubicación de la gente dentro de la empresa, las consignas y otros; o en *internos*, donde se analizan la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje escrito y hablado, políticas, leyes, normas empresariales, misión, metas, objetivos y estrategias, historia, mitos, leyendas y tradiciones. También dentro de éstos últimos puede verse la conducta expresa de los miembros de la organización. Es importante determinar si esos comportamientos responden a presunciones básicas compartidas por el grupo, o si son producto de factores de contingencia, ya que de ser así no serían manifestaciones de la cultura organizacional.
- Otro nivel fundamental a analizar es el de los *valores* centrales que se derivan de los principios que operan día a día y sobre la base de los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta. Representan las pautas de actuación válidas y las políticas expresas. Indican cómo deben hacerse (o pensarse) las cosas. De esa manera se convierten en los creadores de la integridad y la responsabilidad, y de las definiciones de quiénes somos. Los mismos se vuelven manifiestos y vivos mediante la acción. Estos valores se manifiestan, en el proceso de tomas de decisiones y como parte de éstas dentro del proceso de identificación y selección de la misión, metas, objetivos y estrategias. Pueden servir de guía para actuar en situaciones de incertidumbre. Es muy importante que los valores fundamentales, sobre los cuales se guía el funcionamiento de la empresa, sean comunicados desde la alta dirección al resto de la compañía. Esto es primordial para que cada uno de sus miembros los incorpore y actúe en base a ellos. Las comunicaciones más significativas sobre valores tienen lugar a través de las conductas en lugar de las palabras. Juegan un papel definitorio en cualquier aspecto, característica y elemento de la vida organizacional. Y lo que es más importante, mantienen humanas a las organizaciones. Es importante advertir el grado de congruencia o no entre los valores declarados –teoría expuesta- y los valores actuados –teoría en uso-.

- El último nivel lo constituyen las **presunciones subyacentes**, aspectos más invisibles e inconscientes que se dan por sentados y por lo tanto son más difíciles de cambiar. Las presunciones indican el por qué las cosas funcionan de una determinada manera, y por qué los miembros de la organización se comportan como lo hacen. Por su tipología son muy difíciles de analizar, por lo tanto hay que tener en cuenta ciertas dimensiones que ayudarán al entendimientos de estas presunciones.
  - *Relación con el entorno.* Se refiere a cómo es la relación de la compañía con el entorno: si es armónica, de sumisión, de dominación, etcétera.
  - Naturaleza de la realidad y percepción de la misma. Implica cómo se determina qué es real y que no. Hace a las presunciones respecto a nosotros/ellos.
    - *Presunciones sobre el tiempo.* Se refiere a la orientación en cuanto al pasado, al presente y al futuro. Y a los ciclos semanales, mensuales, anuales. También implica consensuar que significa “a tiempo”.
    - *Presunciones sobre el espacio.* Hace a la distancia social: puertas abiertas o puertas cerradas por ejemplo.
  - *Naturaleza del género humano.* Se refiere a las presunciones respecto a si la naturaleza humana es buena, mala o neutra. Y si los hombres son o no perfectibles. Se relaciona con la motivación y los sistemas de incentivos y control.
  - *Naturaleza de la actividad humana.* ¿qué actitud conviene a los hombres: activa, pasiva o fatalista? ¿qué es el trabajo, la diversión? ¿cuál es el papel que le corresponde al hombre y cuál a la mujer? ¿cuáles son las prioridades? Relación trabajo/familia, actividad/género.
  - *Naturaleza de las relaciones humanas.* ¿Cuál se estima que es el modo apropiado de relación entre las personas y de la distribución del poder y del amor? Hace a la relación poder/influencia/jerarquía por un lado e intimidad/amor y relación entre iguales por otro.

### 2.3. Funciones de la cultura

La cultura resuelve los problemas básicos del grupo respecto a: la supervivencia y adaptación al medio externo y la integración interna de sus procesos interno con el objetivo de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Como ya dijimos, la cultura de un grupo está determinada tanto por el proceso de adaptación externa como por el modo en que se forma y mantiene, es decir, por el proceso de adaptación interna. El sistema de adaptación externa determina –y a la vez es determinado- por el sistema de integración interna.

Schein (1985) distingue los siguientes problemas de adaptación externa y de integración interna:

### **Problemas de adaptación externa y supervivencia**

---

1. **Misión y estrategia.** Logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas. La misión central, en sentido profundo, implica cómo sobrevivir y crecer. Como este problema es prioritario, cuando la solución adoptada funciona bien, se convierte potencialmente en un elemento cultural central.
2. **Metas.** Desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central. Se necesita un lenguaje común para traducir las metas en cuestiones concretas como el diseño, la fabricación y la venta de un producto o servicio, conforme a los límites de costos y tiempos específicos y acordados. Sólo cuando existe consenso puede hablarse de las metas como elemento cultural potencial.
3. **Medios.** Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirvan para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas; y el sistema de autoridad. Acordar claramente cómo diseñar, financiar, elaborar y vender un producto. En el desarrollo de estos medios es donde el grupo define con mayor claridad sus límites y reglas.
4. **Medición.** Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas, verbigracia los sistemas de información y control. Sin consenso no puede elaborarse una acción correctora coordinada.
5. **Corrección.** Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas.

### **Problemas de integración interna**

---

1. **Lenguaje común y categorías conceptuales.** Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible. Por eso es necesario establecer un sistema de comunicación para funcionar e interpretar lo que ocurre y para establecer consenso respecto a que todos entienden lo mismo cuando hablan de tal o cual tema. El lenguaje común permite diferenciarse y otorga sentido de identidad.
2. **Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión.** Una de las más importantes tareas de la cultura es la del consenso común sobre quiénes están dentro y quiénes fuera, y los criterios que determinan la integración.
3. **Poder y jerarquía.** Toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
4. **Intimidación, amistad y amor.** Toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos, y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.
5. **Recompensas y castigos.** Todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas; qué es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía, y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas y, en última instancia, con la segregación.
6. **Ideología y "religión".** Toda empresa, afronta eventos inexplicables y misteriosos a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

A partir de la manera en cómo se controlan los sucesos críticos se van forjando los mitos y las anécdotas de la organización.

La cultura también reduce la ansiedad ante situaciones de cambio y/o inestabilidad – no sólo de adaptación interna y externa.

#### **2.4. Cultura, identidad y cambio organizacional**

La existencia de una cultura particular dentro de la organización es la que proporciona los rasgos básicos de su *identidad*. Los elementos culturales, al ser generalmente compartidos, le dan a cada uno de sus integrantes una imagen de la identidad de la empresa en la que trabajan. La identidad es una condición de existencia de la organización, que la distingue del resto. Toda organización posee rasgos de identidad característicos de la actividad o negocio en el cual actúa; y también rasgos de identidad que surgen y se construyen dentro de la organización como parte de una formación cultural particular y única.

Es indiscutible el papel que desempeña la cultura empresarial ante los fenómenos de sobrevivencia, adaptación y crecimiento de una organización. La cultura debe lograr una relación de adaptación con la estructura. Es necesario que la cultura y la estructura se entremezclen, se apoyen y se refuercen mutuamente para lograr así la flexibilidad necesaria ante posibles cambios en el entorno en que se mueve la empresa. Si esta relación no se da adecuadamente puede provocar una pérdida de eficiencia y eficacia de la organización imposibilitando su capacidad de sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer.

Para llevar a cabo un proceso de cambio debemos partir de un conocimiento del estado de las variables a partir de las cuales podemos identificar la cultura de una organización. Deberán identificarse los actores que tienen una incidencia determinante en la implantación de las estrategias, tratando de identificar los posibles comportamientos y acciones de éstos que puedan convertirse en fuerzas de apoyo o fuerzas que obstaculicen la implantación de la misma. También deberá analizarse con detenimiento la estructura informal instaurada en la empresa para poder así determinar las diferentes formas de liderazgo legitimadas, y ver si tienen alguna relación (o ninguna) con las estructuras formales de autoridad.

El cambio en la cultura es uno de los más difíciles de lograr ya que conlleva una transformación profunda que impacta a los valores, políticas, conductas y normas que la definen. Esta dificultad radica en que una vez que dichos valores están establecidos, llegan a formar una parte activa de la personalidad de los individuos. Al verse amenazados directamente los valores y comportamientos que se han compartido en la organización y que han sido aprobados socialmente durante mucho tiempo, se construye una barrera de resistencias que dificultan la implantación de cambios efectivos y una fuerte tendencia a mantener las “cosas como están”.

Para que los cambios culturales puedan tener éxito, tienen que expandirse de manera descendente, es decir, que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores; apoyándose durante el proceso en los agentes de cambio quienes con su estilo de liderazgo facilitarán la recepción de dicho cambio en los equipos de trabajo.

Realizar un cambio cultural implica la modificación parcial o total de hábitos profundamente arraigados en las personas que integran la organización. Por eso es importante administrar rituales en el proceso de cambio organizacional. Ya que los rituales ejercen una fuerte influencia sobre la forma en que se hacen las cosas en cada organización. Una cultura tiene que ritualizarse y celebrarse para prosperar.

Para cambiar la cultura, se recomienda comenzar a intervenir a nivel de los artefactos que es el nivel que menos resistencia genera. Las modificaciones en los artefactos tienen que servir para materializar los cambios pretendidos a nivel de los valores y de las presunciones básicas.

Al elaborar planes de intervención de cambio en la cultura organizacional, éstos se deben ajustar a la nueva cultura y al entorno. Según Daniel Denison existen dos factores importantes a considerar:

- El grado de cambio o estabilidad que requiere el medio ambiente competitivo.
- El grado de fuerza interna y externa de la estrategia.

A partir de estos dos factores, Denison desarrollo cuatro categorías vinculadas a las diferencias de la cultura de la organización y el medio ambiente:

1. **Misión.** Es el propósito de la organización. Se hace énfasis en lograr una visión compartida de los propósitos organizacionales donde todos en la organización sepan hacia dónde se dirige ésta.
2. **Consistencia (entre las normas y la práctica).** Abarca el conjunto de reglas, normas, rituales y procedimientos que definen el “estilo” particular en que la organización responde a las situaciones internas. La orientación hacia una cultura de consistencia implica lograr estabilidad con el medio ambiente y buscar un alto grado de conformidad y colaboración entre las personas. Los valores se “materializan” en los artefactos culturales y se enfatizan con las políticas y las prácticas.
3. **Participación.** Es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen y el grado de involucramiento que tienen todos los miembros de la organización. Y si existe la libertad suficiente para expresar las ideas.
4. **Adaptabilidad.** Es una medida de la flexibilidad de la organización. Queda reflejada en la agilidad con la que responde a las demandas externas y en su disposición al cambio. La respuesta debe darse a través de programas que enfatizen nuevas conductas y nuevos procesos de trabajo.

Denison encontró que una cultura organizacional es efectiva cuando cuanta con una misión clara, consistencia entre las normas y la práctica, participación en las decisiones y adaptabilidad frente a los cambios.

### **3. FUSIONES Y ADQUISICIONES- UN TIPO ESPECIAL DE CAMBIO.**

Se entiende por **adquisición** de empresa la operación de compra del capital accionario que le otorgue a una compañía (la matriz) el control sobre otra (la adquirida) con intención de conservarla y de gobernar sus operaciones.

Una **fusión** es un tipo particular de adquisición, donde se toma el control sobre la totalidad de las acciones de otra empresa de modo tal que ésta es absorbida por la adquirente y desaparece como entidad independiente.

Toda adquisición está motivada por la creación de valor. Al combinar las capacidades, las posiciones en el mercado, los productos, los activos y la tecnología de ambas empresas -adquirente y adquirida- se puede producir una ventaja competitiva significativa.

El boom de las fusiones y adquisiciones ha impactado prácticamente en todo tipo de negocios e industria. Constituye una tendencia que continúa creciendo y que alcanzando niveles sin precedentes.

Según Nadler, Gerstein y otros (1998), entre el 65% y el 85% de las adquisiciones no cumplieron las expectativas de la compañía matriz. En algunos casos fue debido a factores estratégicos (una estrategia mal combinada, diferencias industriales que no permiten la transmisión de conocimientos, mala elección del momento, falta de recursos y sobreestimación de los activos). Sin embargo, en otros casos donde la adquisición fue estratégicamente adecuada, igualmente los resultados no fueron los esperados.

Diversos estudios dan cuenta de que el fracaso en este tipo de operaciones se debe a razones ligadas a las personas que integran las organizaciones. Un 85% de las fusiones y adquisiciones han tenido un desempeño inferior al esperado, debido a cuestiones ligadas a la incompatibilidad cultural, a las actitudes del management y a la falta de un plan de integración.

Las cuestiones humanas parecen desempeñar un papel tan significativo que cuando son manejadas de forma incorrecta pueden llevar a problemas organizacionales, a la insatisfacción de los empleados y a la pérdida de talentos, e incluso al fracaso de la fusión o adquisición.

### 3.1. Como administrar la dinámica de las adquisiciones

Nadler y Limpert (1998), desarrollaron un modelo para administrar la dinámica de las adquisiciones que guía el camino desde la decisión hasta la integración y se ocupa del vínculo entre las cuestiones estratégicas y el impacto sobre los recursos humanos. Éste se denomina: *perspectiva de la dinámica de la organización*.

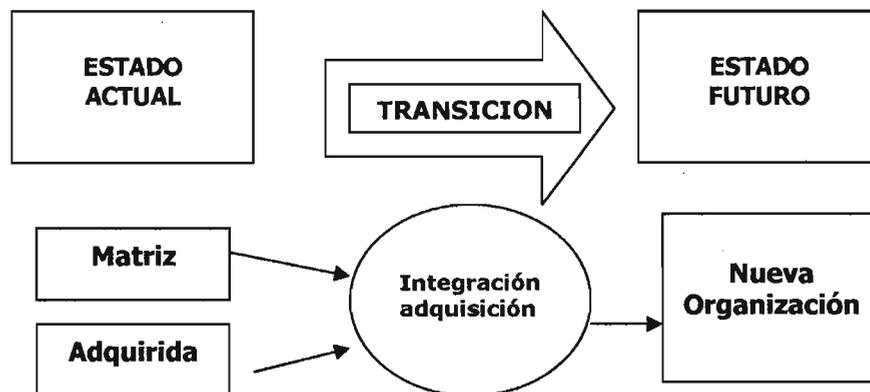
Desde esta perspectiva, se considera que la adquisición es una clase especial de cambio por lo que comprender sus peculiaridades, es útil para encarar el proceso de la adquisición.

Manejar el cambio implica comprender el estado actual, la visión del futuro y captar la brecha entre ambos, como así también interesarse por los problemas que surgen durante la transición.

Previo a la adquisición existen dos organizaciones separadas: la matriz y la adquirida. El estado futuro es cierta combinación de ambas en una nueva organización que incluye a las dos. El estado de transición es el período durante el cual se produce la integración. Este estado intermedio resulta crítico por lo que la forma en que se administra tiene una enorme influencia sobre el resultado final del cambio.

La integración se inicia con la decisión de compra y se extiende hasta llegar al estado futuro, donde la matriz y la adquirida constituyen una nueva organización relativamente estable. Se considera que la integración es efectiva cuando se logra el estado futuro, se cumplen las expectativas y se minimizan los riesgos y costos asociados a la misma.

Figura 1: Modelo básico del cambio en Nadler D., Gerstein M. y otros (1998).



El modelo para la integración de la adquisición describe los factores a ser considerados en una estrategia de integración. Dichos factores se agrupan en tres elementos:

1. El contexto y la historia de la decisión
2. La estrategia de la integración
3. El proceso de integración

Cada uno de los tres elementos del modelo comprende varios factores:

Figura 2: Factores para la integración de la adquisición

| Contexto estratégico e histórico                                                                                                                                                                                                              | Estrategia de integración                                                                                                                                       | Proceso de integración                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características de la empresa matriz.</li> <li>▪ Características de la empresa adquirida.</li> <li>▪ Grado de diferencia.</li> <li>▪ Partes interesadas.</li> <li>▪ Contexto del acuerdo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influencia estratégica.</li> <li>▪ Factores críticos del éxito.</li> <li>▪ Grado y ritmo de la integración.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medidas estratégicas.</li> <li>▪ Restauración y mantenimiento comercial.</li> <li>▪ Management de la transición.</li> <li>▪ Apoyo personal.</li> </ul> |

**1. Contexto e historia estratégica.** La decisión de adquirir una compañía es el resultado de muchos factores diferentes. Los factores históricos y contextuales y sus efectos –tanto positivos como negativos- deben ayudar a construir la estrategia.

**1.1. Características de la empresa matriz.** Desde la historia de la empresa, la identidad y las motivación para la adquisición, hasta las condiciones generales de la empresa como el su estado financiero, la situación de liquidez, los recursos y el estilo de management, son todas variables que influyen en la integración.

**1.2. Características de la empresa adquirida.** Tomar en cuenta el estado general de la compañía, la historia previa, las expectativas y los factores que motivaron el acuerdo.

**1.3. Grado de diferencia.** Hace al grado de compatibilidad (similitudes y diferencias) entre adquirente y adquirida en términos de management, sistemas de operación, definición comercial, orientaciones, entre otros.

**1.4. Terceras partes interesadas.** Incluye accionistas, clientes, fiscalizadores, competidores, empleados, proveedores y sindicatos. Se debe considerar los posibles intereses y el grado de poder e influencia.

**1.5. Contexto del acuerdo.** El modo en que se realiza (y se vivencia) el acuerdo –como colaboración, rescate, incursión hostil o fusión- influye en el período de integración.

**2. Estrategia de integración.** Hace referencia a la táctica utilizada para la integración.

**2.1. Influencia estratégica.** Ésta determina la lógica y la razón de ser de la adquisición y por ende su éxito. Es crítico alcanzar la influencia buscada minimizando los costos o daños. En ambas direcciones, puede adoptar varias formas entre las que podemos mencionar: *acceso al mercado o a capital, productos o servicios, tecnología, redes de distribución, recursos de management, gente, nombre y reputación, economía de escala, diversificación*, etcétera.

- 2.2. **Factores críticos del éxito.** Contempla los aspectos necesarios y a la vez suficientes para el éxito. Es importante clarificar los FCE en términos de prioridades, plazos e importancia.
- 2.3. **Grado y ritmo de la integración.** Se debe determinar cuán intensiva será la integración en términos de personal, tecnología, canales de distribución, asignación de recursos, sistemas de control, desarrollo de productos entre otros. Se recomienda que las actividades estratégicamente críticas y fáciles de integrar sean consolidadas. Las actividades menos importantes pueden dejarse independientes. Se debe evaluar tanto el riesgo (y peligro) de avanzar rápido y destruir valores como de actuar demasiado lentamente dándole ventajas a la competencia.
3. **Proceso de integración.** Incluye cuatro elementos que deben ser diseñados y aplicados teniendo en cuenta las particularidades de cada situación.
  - 3.1. **Medidas estratégicas.** Son los pasos necesarios para obtener la influencia estratégica buscada.
  - 3.2. **Restauración y mantenimiento comercial.** Comprende las medidas necesarias para corregir cualquier problema inmediato y para procurar que la empresa adquirida continúe en funcionamiento.
  - 3.3. **Management de la transición.** Implica el uso de mecanismos –tales como la participación, la comunicación, los equipos, el feedback, el lenguaje simbólico- que motiven y que administren el estado de transición para no perder el control.
  - 3.4. **Respaldo personal de los individuos.** Incluir métodos de apoyo como asesoramiento, orientación y grupos de ayuda para las personas que resulten afectadas emocionalmente por la adquisición.

El análisis del contexto y la historia de la adquisición pueden proporcionar una guía para desarrollar la estrategia y determinar dónde poner el énfasis y los recursos en el proceso de integración.

### 3.2. La gestión de la integración

Galpin y Herndon (2001), sugieren distintas acciones dirigidas a la integración y a aumentar la probabilidad de que el acuerdo funcione. Estas acciones las sintetizan en los siguientes siete conceptos en gestión del cambio:

#### 1. *Tratar «mis» asuntos lo antes posible*

Cuando ya se hizo público que la adquisición va a ocurrir, la principal preocupación de los empleados a todos los niveles de la organización-tanto de la empresa adquirida como de la adquiriente- es la incertidumbre sobre su propia situación: «mis» asuntos. *¿Voy cambiar de puesto de trabajo, de jefe, de lugar de trabajo o voy a perder mi trabajo? ¿Va a variar mi sueldo?*, son todas preguntas que ponen de manifiesto la real preocupación de directivos y empleados. Cuando más se demoren las decisiones sobre la dotación, mayor será el periodo de incertidumbre e inestabilidad y mayor el tiempo que los empleados destinan a pensar en «sus» asuntos. Esta demora conlleva consecuencias negativas en la productividad y el desempeño.

#### 2. *Liderar de una manera clara y definida*

Este punto se relaciona con el mandamiento nro. 5 -*Apoyar el rol de un líder sólido*-, el cual daba cuenta de la importancia de contar con un patrocinador del cambio que movilice a las personas tras la nueva visión. Esta necesidad de liderazgo -presente en cualquier iniciativa de cambio-, se hace especialmente crítica en un proceso de integración donde hay dos grupos diferentes de personas que se deben conducir hacia un destino común. Es importante que las incertidumbres políticas -tratadas en el modelo de Tichy N.- no provoquen que los líderes descuiden la gestión de personas y pongan en riesgo el éxito de la integración.

#### 3. *Proporcionar una comunicación fluida*

Nuevamente vemos una coincidencia con los mandamientos para el cambio. En este caso con el mandamiento nro. 9 -*Comunicar, lograr el compromiso de la gente y ser honestos*-. Es harto sabido que la comunicación es siempre una herramienta de suma relevancia que en general no se la aprovecha en un cien por ciento. Su importancia se potencializa en un proceso de integración dada la complejidad y la incertidumbre reinante. Mantener una comunicación clara y constante y proporcionar respuestas claras ayuda a disipar los rumores. Son múltiples los tópicos sobre los cuales los empleados buscan estar informados: desde los asuntos que los competen personalmente, pasando por las variaciones en los aspectos operativos de marketing, sistemas o finanzas de la nueva organización, hasta cuestiones de índole más estratégica como ser el rumbo de la compañía.

#### 4. *Asegurar un enfoque en el cliente*

Durante el proceso de integración -donde existen un sin número de cuestiones internas a resolver- es importante que la organización no pierda la perspectiva del mercado. Si se descuidan las ventas y el servicio que son los puntos de contacto con el cliente, se vulnera un activo fundamental. Más aún se debería reforzar la calidad de la atención y de la comunicación para que los clientes no queden al margen del proceso. Un enfoque adecuado comienza por el enfoque al cliente interno, especialmente al personal de contacto a través de brindarle herramientas de capacitación, contención y comunicación.

### 5. Tomar decisiones difíciles

En los procesos de integración la toma de decisiones –presente en cualquier iniciativa de cambio- se vuelve aún más difícil y complicada. Son tantos los asuntos difíciles a definir -la estructura y el diseño organizacional, los tramos de mando y control, las responsabilidades, la selección y reestructuración de personal, entre otros- que es prácticamente imposible ser percibido como totalmente justo. Cuando los directivos dilatan la toma de decisiones difíciles por no ofender y/o alarmar a la gente, esta demora suele ser contraproducente y los efectos negativos mayores.

### 6. Generar iniciativas focalizadas

Si las acciones entre las distintas áreas funcionales (Finanzas, Sistemas, Recursos Humanos, Operaciones, Marketing, etcétera) no están coordinadas puede producirse un solapamiento de las mismas. Cuando las áreas actúan de manera demasiado independiente, pierde consistencia la integración. Y se producen conflictos en torno a los objetivos, los tiempos y los resultados. Por lo tanto es importante que la integración de la fusión sea gestionada como un proyecto coordinado en su totalidad con una estructura de gestión muy visible.

### 7. Gestionar la resistencia a cualquier nivel

La resistencia, previsible en cualquier iniciativa de cambio, suele acentuarse durante una integración de empresas. Es una reacción normal que da cuenta de que algo fuerte está sucediendo. Existen básicamente tres niveles o razones por las que las personas se resisten a cambiar:

- El nivel de la base (No se sabe) refleja la falta de información y conocimiento sobre la iniciativa de integración.
- El nivel intermedio (No se puede), representa la incapacidad de las personas para realizar las tareas necesarias para la fusión.
- El nivel superior (No se quiere) supone la reticencia personal de los individuos para cambiar.

En cada uno de estos tres niveles existen acciones concretas a tomar para minimizar o paliar la resistencia:

- En el nivel básico, lo que se requiere es un proceso de comunicación que mantenga informadas a las personas sobre la iniciativa de integración.
- En el nivel intermedio, lo que se necesita es formación.
- En el nivel superior es necesario gestionar el desempeño a través de objetivos, medidas, feedback y recompensas (incluyendo el reconocimiento).

Figura 3: Gestión de la Resistencia

|              |   |                                                             |
|--------------|---|-------------------------------------------------------------|
| No se quiere | → | GESTIÓN DEL DESEMPEÑO (,<br>medidas, feedback, recompensas) |
| No se puede  | → | FORMACIÓN                                                   |
| No se sabe   | → | COMUNICACIÓN                                                |

### **3.3. El rol de recursos humanos en las fusiones y adquisiciones.**

Como las razones por las cuales suelen fracasar las adquisiciones están ligadas a cuestiones humanas -como ser la incompatibilidad cultural y de los estilos gerenciales de las organizaciones-, es importante la participación activa de los profesionales de recursos humanos en estos procesos.

Por ende, las fusiones y adquisiciones representan un desafío particular para los profesionales de recursos humanos, quienes deben delimitar claramente el rol que desempeñarán en este tipo de transacciones.

La participación de recursos humanos se hace necesaria desde la fase previa a la adquisición -fase en la que se analizan las características de la compañía a adquirir- y no sólo a partir de la fase de integración, como suele ocurrir. Existen tres temas particularmente críticos a abordar:

- ❑ Integrar a dos o más culturas organizacionales diferentes.
- ❑ Mantener a los empleados focalizados en el negocio durante el proceso de integración.
- ❑ Integrar los programas de beneficios y políticas de Recursos Humanos.

A mayor conocimiento humano y cultural, mayores probabilidades de tomar una buena decisión y de asegurar una buena integración futura. Por este motivo es trascendente que el profesional de recursos humanos participe activamente en el estudio de la organización o due-diligence.

El due-diligence cultural debe contemplar tanto los aspectos formales que surgen de la documentación a analizar (políticas, prácticas y procedimientos formales o informales de Recursos Humanos), como los relacionados el estilo, los valores y la cultura de la compañía. Las dimensiones culturales más relevantes serán diferentes para cada empresa y para cada transacción en particular. Igualmente podemos mencionar como variables a tomar en cuenta las siguientes: estructura y protocolos, planificación y sistemas de control, participación del empleado, entorno físico, transmisión de información en la organización y entre los individuos y capital humano entre otros.

Es crítico detectar y cuantificar las sinergias y también los riesgos. Y generar sensibilidad y alerta sobre los aspectos que deberían gestionarse de manera proactiva durante el proceso de integración. Una auditoría cultural exhaustiva evita errores sin sentido y favorece resultados prácticos importantes. Para Steve Vernon existen tres reglas importantes para un due-diligence cultural efectivo: prestar atención a los detalles, prestar atención a los detalles y prestar atención a los detalles.

Decidida y aprobada la adquisición, comienza la fase de planear y ejecutar el plan de integración. El plan debe contemplar la integración a corto, mediano y largo plazo. Es importante encarar la integración cultural desde el inicio del proceso y en forma activa. Ya que implementar un buen plan de integración aumenta las posibilidades de alcanzar los resultados esperados.

En síntesis, podemos decir que la activa participación de recursos humanos en el proceso de fusión y adquisición influye en el éxito de la misma. Es decir que es una actividad de importancia y alto impacto.

#### 4. LA CAPACITACION PARA EL CAMBIO.

*"La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible".<sup>1</sup>*

El cambio es un proceso de aprendizaje compartido. Ya mencionamos que –en el actual contexto de turbulencia y agitación- las organizaciones necesitan incrementar la capacidad de acción y de respuesta y por ende, de cambio.

Cada vez más los ámbitos organizacionales son ámbitos asociados al aprendizaje. Y esta asociación es aún más relevante en tiempo de cambio. Recordemos que al presentar los ocho pasos para implementar un cambio efectivo –en el primer capítulo - vimos que el paso nro. 4 - consistía en *garantizar la comunicación, la educación y la capacitación* para acompañar el esfuerzo del cambio. En cuanto a la capacitación, dijimos que es importante centrarse en los nuevos conocimientos y habilidades que las personas necesitan para transitar el proceso del cambio. A su vez, en el capítulo sobre fusiones y adquisiciones, planteamos que una de las alternativas para gestionar la resistencia, cuando ésta se debía a la incapacidad de las personas para realizar las tareas necesarias para la fusión, era recurrir a acciones de capacitación/ formación.

Es decir, que la capacitación –junto a otras herramientas de gestión de Recursos Humanos- ocupa un lugar en la agenda del cambio. Es una de las tantas palancas que facilita y dinamiza el cambio.

Antes de focalizarnos en esta herramienta, vamos a analizar la relación entre organización y aprendizaje. Ya que si bien la misión de las organizaciones no es la educación como sí lo es la escuela, evidentemente necesitan contemplar esta dimensión para alcanzar su propósito. Y más aún en tiempos donde el ritmo del cambio se acelera, facilitar las condiciones para el aprendizaje, ocupa un lugar cada vez más relevante.

Veamos entonces en qué consisten las organizaciones abiertas al aprendizaje primero, para luego analizar el proceso de aprendizaje colectivo y por último la misión de la capacitación en general y en contextos de cambio en particular.

---

<sup>1</sup> P, Senge (2005), pág. 11

#### 4.1. Las organizaciones abiertas al aprendizaje

Para Garvin (2000) una organización que aprende es una organización capacitada para crear, adquirir, interpretar, transferir y retener conocimiento y para modificar intencionalmente su comportamiento de modo tal que se refleje en la práctica el nuevo conocimiento y las nuevas reflexiones.

Senge (2005) señala que una organización que aprende y expande de forma continua su capacidad para crear futuro, es una **organización inteligente**. Esta organización va más allá de la mera supervivencia y conjuga el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo” aumentando su capacidad creativa. Por eso define a las **organizaciones inteligentes** como: *“organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”*.

Lo que distingue a las organizaciones inteligentes de las tradicionales, es fundamentalmente el dominio de cinco disciplinas que resultan decisivas para promover el aprendizaje. Estas disciplinas de aprendizaje continuo son:

1. **Dominio personal.** Esta competencia permite profundizar la visión personal para captar la realidad con mayor claridad y focalizarse en las relaciones y en las estructuras más que en los acontecimientos aislados. Implica reconocer las verdaderas capacidades –propias y ajenas-. A partir de este reconocimiento uno se encuentra en mejores condiciones de identificarse con la visión de la organización y de proponer soluciones creativas.
2. **Identificar y desarrollar los modelos mentales.** Implica hacer consciente la forma de pensar, la visión interna del mundo (paradigmas) para reflexionar si posibilitan u obstaculizan la acción. Conocer y manejar los propios modelos mentales y respetar los modelos de los demás, promueve formas de comunicación más claras y efectivas.
3. **Impulsar la visión compartida – a partir de armonizar las visiones personales-** Las visiones comienzan siempre siendo personales. Por eso para construir una visión compartida que inspire y conduzca a la productividad, se requiere que esa visión motive y movilice algún sueño individual. Es decir que debe existir conexión entre las visiones personales y la visión organizacional.
4. **Aprendizaje en equipo.** Esta disciplina comienza con la capacidad de los integrantes del equipo para dialogar -suspendiendo los supuestos e ingresando en un auténtico pensamiento conjunto-. También implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. Como la unidad de aprendizaje en las organizaciones es el equipo, si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.
5. **Pensamiento sistémico.** Implica pensar en términos de sistemas y ver a las organizaciones en relación a su entorno y con conexiones entre sus partes -que generan interdependencia e influencia mutua-. Requiere un pensamiento global. La esencia de esta quinta disciplina radica en identificar las interrelaciones en lugar de pensar en términos de cadenas lineales de causa-efecto.

Dijimos que para que la organización aprenda, es necesario que los equipos aprendan. Analicemos, entonces, cómo es el proceso de aprendizaje colectivo.

#### 4.2. El proceso de aprendizaje colectivo.

El aprendizaje implica un proceso mediante el cual se integran habilidades, conocimientos y actitudes para mejorar la conducta y/o conseguir cambios. En este proceso el conocimiento (en sentido amplio) es un input para generar nuevo conocimiento. El aprendizaje se da a nivel personal, grupal y organizacional. Para que el aprendizaje organizacional ocurra, se necesitan mecanismos y herramientas que transformen el conocimiento de las personas y de los equipos en conocimiento colectivo. Es decir que se desplaza el foco del individuo al conjunto.

La importancia del aprendizaje colectivo radica en que ningún individuo tiene la totalidad de las capacidades necesarias para que la organización funcione. Entonces la organización para desarrollarse requiere, por un lado, una *capacidad colectiva* –un “constructo” de habilidades que surge de los aportes individuales y que es útil para la meta del conjunto y por otra parte, un *desempeño colectivo* -un resultado a lograr entre todos que es más que la suma de los resultados logrados entre algunos-. Para Dixon (2004) este aprendizaje consiste en una continua y deliberada transformación colectiva que lleva a lograr mayores grados de satisfacción. Este proceso de aprendizaje se puede concebir como un ciclo continuo compuesto por las siguientes fases<sup>2</sup>:

1. **Generación de la información-** a partir de recolectar la información proveniente tanto del exterior (los clientes, la competencia, el mercado, etc.) como del interior de la organización (los procesos, los productos, los resultados, etc.). Esta recolección sirve para identificar puntos de mejora y de optimización. Para que la generación de información sea trascendente es fundamental escuchar a las diferentes personas y ver qué sucede en los diferentes sectores. Cuando la información no circula y no se distribuye, es imposible compartirla y ponerla en común. Los acuerdos entre áreas y niveles son requisitos para que cualquier cambio ocurra. Cuando las percepciones son diferentes y la información -a la que accede cada área- queda fragmentada, los acuerdos son poco probables.
2. **Integración de la información.** En las organizaciones modernas -donde rige el principio de división del trabajo- se perdió el conocimiento integral que tenía el artesano que conocía en detalle todo el proceso de fabricación de su producto (desde el inicio con la obtención de materia prima hasta el final de la venta) y que le permitía vislumbrar qué modificar y cómo. Hoy, en cambio, en las organizaciones abundan los especialistas quienes poseen un saber específico que se circunscribe a una determinada práctica profesional. Pueden tener una idea global acerca de la actividad de la empresa, pero no con la profundidad de la mirada integral del artesano. Cada área y cada nivel organizacional con sus especialistas, percibe y actúa sólo sobre una parte del todo. Para implementar cambios globales, es prerequisite reconstituir el todo a partir de las partes. Cuando se ensamblan los “trozos” de información provenientes de las distintas áreas y se constituye una trama de fenómenos interrelacionados, es decir, -cuando la información se integra- se produce el aprendizaje organizacional.

---

<sup>2</sup> Dixon, Nancy (2004), *The Organizational Learning Cycle*, McGraw-Hill, UK, Berkshire.

3. **Interpretación de la información.** La especialización en el trabajo trae aparejado el hecho de que quienes comparten un área y un mismo tipo de know how tienen modelos mentales muy vinculados a esta especialidad.

A su vez cada individuo debe seguir las reglas generales de la organización. En ocasiones se genera un dilema entre responder a lo particular –la especialidad- o a lo general –pautas organizativas-. Dicho dilema es contraproducente para el aprendizaje colectivo. Por eso para evitar este conflicto, se necesita que la organización como totalidad comparta un mismo modelo mental.

Este modelo compartido debe estar orientado a responder preguntas básicas referentes a la identidad, la visión, la misión, las ventajas competitivas y las oportunidades y amenazas, los valores organizacionales entre otros. Conseguir una mirada compartida es indispensable para el aprendizaje organizacional.

4. **Empleo de la información.** La recolección, integración y comprensión conjunta de la información tiene como fin último aprovechar esta información para la acción. *El “combustible” de las organizaciones es conocimiento que se lleva a la acción. Lo que sabe la empresa sobre sus clientes, el mercado, los no-clientes, sus procesos y productos, tiene que ser convertido en acción. El aprendizaje se concreta cuando, merced a la información disponible y colectivamente interpretada, se mantienen diálogos productivos que se “traducen” en un mejor desempeño colectivo<sup>3</sup>.*

Cuando se logra un mejor desempeño, estas mejoras requieren un monitoreo para corroborar los efectos –tanto positivos como negativos- de los cambios producidos. Para obtener esta retroalimentación se necesita recolectar nueva información –fase I generación de información-. Entonces el ciclo del aprendizaje colectivo vuelve a comenzar.

---

<sup>3</sup> Vázquez Manzzini M (2007) **Gestión de los puentes entre equipos.** Material producido para el programa sobre desarrollo de habilidades de gestión. Universidad de San Andrés, Bs. As, pág. 118.

### 4.3. La Capacitación en las organizaciones

La capacitación laboral se encuadra dentro de las prácticas de desarrollo de recursos humanos que tienen como objetivo mejorar las competencias actuales de las personas para alcanzar las que requiere el perfil futuro en vista de lograr la visión y los objetivos estratégicos del negocio. Es decir que la capacitación tiene una función estratégica. Para alcanzar su cometido necesita estar alineada al resto de la gestión de recursos humanos e interactuar con otros factores como ser los objetivos, la cultura y el ambiente organizativo. Así la capacitación se ve condicionada por un determinado contexto que facilita y promueve determinados aprendizajes y obstaculiza e inhibe otros.

Las organizaciones recurren a la capacitación para lograr:

- *Mejorar las aptitudes del personal-* tanto los conocimientos como las habilidades. Aprender nuevos contenidos para aplicarlos en la práctica diaria.
- *Actualizarse sobre los cambios en las disciplinas que requieren conocerse para manejar bien el negocio.*
- *Identificar y ejecutar nuevas estrategias de negocio-* aprender sobre los mercados, sobre los hábitos del consumidor, sobre la competencia, sobre lo que hacen otras empresas (bench marking).
- *Mejorar el conocimiento.* Ya dijimos que el combustible de las organizaciones es el conocimiento. Para llevarlo a la acción en forma efectiva se requiere gestionarlo.
- *Generar nuevas oportunidades de aprendizaje y cambio.* El aprendizaje es continuo. Se requiere absorber nuevos conocimientos, nuevas tecnologías, en general y especialmente en procesos de gestión del cambio.

En sentido amplio, la capacitación es más que el proceso educativo de transferir conocimientos y habilidades para lograr determinados aprendizajes. Porque la capacitación pretende crear las condiciones para que el aprendizaje ocurra. Y veremos, más adelante, que para lograrlo la acción comienza mucho antes de entrar al “aula”.

Gore (2003) define a la **capacitación** como un *proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales éstos son resueltos.*

En esta definición podemos apreciar que la capacitación también incluye el análisis, la discusión y la reflexión de la manera –los criterios- en que actuamos, nuestro modus operandi.

#### 4.3.1. Aprendizaje adaptativo y aprendizaje generativo

Mencionamos anteriormente que las organizaciones inteligentes son aquellas organizaciones que conjugan el “aprendizaje adaptativo” con el “aprendizaje generativo” aumentando su capacidad creativa. Desde capacitación se debe promover ambos tipos de aprendizaje ya que:

- **El aprendizaje adaptativo-** permite a la organización mantenerse, seguir funcionando y responder a la pregunta sobre qué hay que hacer y/o optimizar para funcionar. Este tipo de aprendizaje permite “aprehender” las formas institucionalmente adecuadas de trabajar, relacionarse, etcétera. Los programas de inducción y los que buscan acortar la brecha entre desempeño real y desempeño esperado son actividades que la organización utiliza para transmitir y/o mejorar su modus operandi.
- **El aprendizaje generativo** promueve el cuestionamiento, la innovación, la inventiva, la ruptura de paradigmas. Se focaliza en revisar el modus operandi tanto en sus acciones, procesos, como en los fundamentos en los que se apoya. También se ocupa cuestionar qué hay que dejar de hacer/ aprender para crear nuevas realidades. Sin este tipo de aprendizaje, la organización puede perpetuarse en un estilo de acción rígido y estereotipado -que no toma en cuenta las exigencias, las demandas y las oportunidades del entorno-. Y que por ende no realiza los ajustes convenientes y pone en riesgo su continuidad y crecimiento.

El aprendizaje generativo da lugar al desarrollo y surgimiento de competencias organizativas clave. Según Hamel y Prahalad las competencias pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Esta ventaja se da cuando las competencias:

- son percibidas como valiosas por los clientes;
- resultan difíciles de imitar;
- distinguen a la empresa de otras que se dediquen al mismo negocio.
- estén arraigadas en un contexto organizativo que las soporta a través de prácticas de management, sistemas, procesos y actividades.

Dadas estas características, es importante que cada organización promueva un desarrollo intencional de sus propias capacidades. Y para lograrlo una opción es recurrir al ciclo continuo de generación, integración, interpretación y empleo de información propuesto por Dixon (2004) –y citado en el punto anterior-.

Tradicionalmente las acciones de capacitación estuvieron ligadas al aprendizaje adaptativo. Sin embargo en el actual contexto de aceleración de los cambios, es fundamental que Capacitación haga un cambio de enfoque y se centre más en la promoción del aprendizaje generativo que permita desarrollar competencias organizacionales clave.

Tanto para Ernesto Gore como para Marisa Vázquez Mazzini, Capacitación contribuye a este desarrollo al:

- **Ayudar a la organización a gestionar sus competencias clave.** Generar ámbitos, entre los diferentes sectores, para que los miembros de la empresa puedan acordar respuestas a preguntas tales como: *¿qué sabemos hacer mejor que nuestros competidores?*, *¿en qué debemos cambiar?*, etc. Los encuentros inter-áreas e inter-niveles contribuyen a que todos puedan escuchar otros puntos de vista y generar en conjunto nuevas alternativas para el enriquecimiento y la innovación.

- **Ayudar a las personas a desarrollar las habilidades que contribuyen a las competencias de la organización.** Esto implica desagregar las competencias organizativas en componentes grupales e individuales, y seleccionar temáticas y actividades que respondan a ellos.

- **Ayudar a relacionar e integrar las capacidades individuales,** de modo tal que no pierdan su carácter de componentes de las competencias organizacionales que les otorgan sentido. Para esto, es necesario construir “lecturas” de la realidad y criterios de acción que superen las diferencias entre áreas y departamentos.

De esta forma Capacitación va más allá de su función tradicional y -como dice Marisa Vázquez Mazzini-, juega un rol de interconexión (entre sectores, entre niveles, entre el presente y el futuro, entre el “afuera” y el “adentro”) con el fin de tejer y consolidar una “red inteligente”. Para lograrlo, se precisa desplazar el foco desde los nodos de la red (las personas: sus capacidades para el puesto) hacia las interfaces (la circulación de información, las conversaciones productivas).

#### **4.3.2 Diseño educativo y contexto organizacional**

Para que los contenidos de una capacitación puedan transferirse a las rutinas de trabajo no basta con una adecuada calidad intrínseca. Como esta actividad promueve un cambio de statu-quo, se requiere un sustento organizativo que lo avale. Gore (1996) plantea que un conocimiento potencialmente operable para ser llevado a la acción, necesita una red de acuerdos organizativos que le dé sustento y legitimidad, que lo institucionalice.

Esta red de acuerdos implica una tarea -previa a la ejecución del programa de capacitación- de lograr que todos los implicados perciban la necesidad de una acción educativa para resolver un determinado problema. Recién cuando la red de acuerdos legitima el proyecto de capacitación, se está en condiciones de pasar a la acción.

Así la tarea de capacitación para que sea efectiva tiene que ser enmarcada en el contexto en el que va a tener lugar. Es imposible facilitar condiciones para que los aprendizajes ocurran si se desconoce el contexto organizacional. Como las organizaciones no son neutras al aprendizaje, es importante entender los mecanismos a través de los cuales se propician o se inhiben los aprendizajes.

El desafío para Capacitación, su contribución real, es lograr arraigar el diseño educativo al contexto que ocasiono la demanda. Cada contexto requiere una intervención diferente: instalar nuevas rutinas, nuevos temas en la agenda, explicitar posibilidades o generar proyectos son algunas de las posibilidades. Para tal propósito es fundamental realizar un claro diagnóstico de la situación para chequear que demanda y necesidad realmente coinciden. Vázquez Mazzini (1996) propone realizar este diagnóstico inicial en función a dos dimensiones: el grado de factibilidad y el grado de acuerdo. La *Factibilidad* hace referencia a la posibilidad real de que la gente pueda aprender y aplicar en la tarea lo que aparece enunciado en la demanda. El *Acuerdo*, como dijimos anteriormente, se relaciona con la percepción compartida de que hay un problema a resolver y que la capacitación puede contribuir a la solución.

La intervención más pertinente dependerá de cada situación y cada contexto en particular y de los grados de acuerdo y factibilidad logrados en la etapa previa. Analicemos cada uno de los posibles contextos:

- ❖ **Contexto de bajo nivel de acuerdo y bajo nivel de factibilidad.** En este caso no hay conciencia del problema o la importancia de un tema. Entonces se trata de instalar ese tema –en general controvertido- en las conversaciones de la organización, para que sea percibido como relevante. Este tipo de capacitación que busca instalar un tema y conformar una agenda se llama **sensibilización**.

Existen diversos modos de sensibilizar: talleres de discusión, reuniones informativas, campañas de comunicación, etcétera. A mayor claridad y precisión de los mensajes y mayor cantidad de personas y niveles involucrados, mayor efecto.

- ❖ **Contexto de bajo nivel de acuerdos, alto nivel de factibilidad.** En este caso hay alta factibilidad pero bajo acuerdo, ya sea en la existencia del problema, en su enunciado o en su relevancia. Y sin acuerdos es difícil que el proyecto se sostenga en el tiempo. Entonces la tarea de capacitación se parece mucho a una función de mediación: se busca crear condiciones para el acuerdo explicitando posibilidades, intercediendo entre los involucrados, propiciando ámbitos de encuentro, etcétera. El propósito de la capacitación es **concertar**.
- ❖ **Contexto de alto nivel de acuerdos, bajo nivel de factibilidad.** En esta situación el problema no radica en "enseñar" cómo se hace algo, sino en facilitar la búsqueda de medios para resolver problemas organizativos sobre cuya existencia y enunciado sí hay acuerdo pero no están dadas las condiciones de ejecución y/o implementación. Aquí, Capacitación interviene para ayudar a **concretar**. Se necesita generar las condiciones para que lo que la gente aprenda pueda efectivamente ser trasladado a la tarea y producir un resultado.
- ❖ **Contexto de alto nivel de acuerdos, alto nivel de factibilidad.** Supone la situación más "escolar" donde los acuerdos parecen sólidos y la aplicación es factible. En este caso Capacitación puede **entrenar**: operar brindando habilidades específicas para instalar nuevas rutinas.

Al analizar las diversas intervenciones posibles -según sea el grado de acuerdo y factibilidad en un contexto dado- podemos comprender mejor a qué nos referíamos cuando decíamos que la capacitación es más que el proceso educativo de transferir conocimientos y habilidades para lograr determinados aprendizajes. Y que en sentido amplio busca crear las condiciones para que el aprendizaje ocurra.

En síntesis podemos precisar que la contribución de Capacitación reside en **entender un problema organizativo y brindar una respuesta educativa** que produzca resultados a través de arraigar las acciones al contexto organizativo. La respuesta educativa pasará por entrenar, concertar, concretar o sensibilizar según la circunstancia.

Según Blake (2001) -en el ámbito de las organizaciones-, un proceso educativo es exitoso cuando resuelve cuatro problemas:

1. **Asegurar que lo que se enseña sea algo que se necesita.** Ya planteamos que la misión de las organizaciones no es educar pero que sí necesitan contemplar esta dimensión para alcanzar su misión (sus objetivos, su propósito central). Para garantizar que lo que se enseña es lo que realmente se necesita –ni menos ni más- se requiere detectar, analizar y evaluar la necesidad y elegir los contenidos de forma adecuada.
2. **Asegurar que aquello que se enseña (porque se necesita) sea aprendido.** Si bien es complejo lograr que un aprendizaje real suceda, se debe buscar este fin a través de seleccionar los recursos adecuados para diseñar experiencias educativas que satisfagan en oportunidad y forma la necesidad detectada.
3. **Asegurar que lo aprendido se traslade a la tarea.** El proceso de aprendizaje es realmente efectivo cuando se logra hacer –en el puesto de trabajo- aquello que antes no se podía. Se lo define como un problema la transferencia a la tarea porque suelen existir dificultades que conspiran contra este “saber hacer en la práctica”. Es preciso desarrollar estrategias que aseguren la aplicación y al mismo tiempo inhiban o minimicen los obstáculos para que ella se emplee. Porque como el aprendizaje es siempre contextualizado, tendrá mayor probabilidad de “transferencia efectiva” en la medida en que guarde alguna relación con los problemas del puesto de trabajo y de la organización.
4. **Asegurar que aquello que se aprendió sostenga su vigencia en el tiempo.** Para que mantengan la utilidad, los conocimientos adquiridos tienen que ser actualizados. Y asimismo debe existir un responsable en la línea que supervise que se sostengan las prácticas adecuadas. De lo contrario lo que se hacía de forma correcta comienza a ser hecho de forma insatisfactoria.

#### **4.3.3. Contribución de la Capacitación**

A partir del recorrido que hicimos desde las organizaciones abiertas al aprendizaje, pasando por el proceso de aprendizaje colectivo para llegar a la función de la Capacitación laboral, me resulta interesante finalizar este capítulo reflexionando acerca de las condiciones para una capacitación efectiva y de la contribución de los profesionales de Capacitación:

Vimos que la Capacitación abarca un espectro de intervención muy amplio que va más allá del “dictado de un curso para enseñar algo a alguien”. Capacitar implica crear las condiciones para que el aprendizaje ocurra y para lograrlo es condición fundamental tomar en cuenta la cultura y el contexto organizativo –con el grado de acuerdo y de factibilidad-. Además es necesario articular las prácticas tradicionales –más ligadas a generar aprendizaje adaptativo- con nuevas prácticas que apunten a promover los procesos sociales de aprendizaje generativo necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de competencias organizativas clave.

Para lograr estos cometidos, Marisa Vázquez Mazzini sugiere que, los profesionales de Capacitación se focalicen en:

- ***Tender puentes entre la situación de aprendizaje y el contexto*** en el que los participantes trabajan. Analizar el grado de discrepancia entre los temas a desarrollar y las prácticas vigentes. Ayudar a los participantes a identificar la utilidad de lo aprendido en situaciones concretas. Proponer actividades para el uso efectivo de lo aprendido en el día a día. Invitar a reflexionar sobre los posibles obstáculos para aplicar lo aprendido.
- ***Capacitar junta a la gente que trabaja junta***. Constituir “células de trabajo” para que quienes comparten problemas cotidianos reflexionen juntos, intercambien puntos de vista diferentes, logren acuerdos y establezcan criterios para la toma de decisiones que los involucra a todos.
- ***Estimular el “protagonismo” de quien aprende***. El rol del “capacitador” es facilitar las condiciones, acompañar y ayudar a establecer conexiones significativas. Los participantes son quienes “aprehender” los contenidos a partir de su marco de referencia. Sólo van a modificar las acciones e ideas que sientan que pueden y que sea beneficioso hacerlo.
- ***Lograr los acuerdos necesarios para transformar el conocimiento en acción***. Como en situación de trabajo los aprendizajes significativos requieren una coordinación de conductas con otras personas, para poner en acción el conocimiento en cierto tiempo y en cierto lugar, son necesarios determinados acuerdos previos.
- ***Contribuir a la articulación entre la identidad corporativa y la diversidad***. Como este punto hace a la relación entre capacitación y cultura organizacional y juega un rol especialmente importante en un proceso de cambio profundo como el que analizaremos en el estudio de caso, lo desarrollaremos con mayor grado de detalle:

Según Vázquez Mazzini (2005) *la articulación entre la identidad corporativa y la diversidad* es buena para la organización desde varias perspectivas. Desde una *perspectiva ética*, el valor de la *homogeneidad* reside en que ofrece un sentido compartido -un “nosotros” claro y explícito-; abre la posibilidad de construir entre quienes trabajan juntos lazos de solidaridad superadores de la lucha de poderes individuales o sectoriales. A su vez la *diversidad* modera la construcción de hegemonías, evita que una identidad dominante —el “nosotros” organizacional— se imponga sobre otras.

Desde una *perspectiva pragmática*, la *homogeneidad* brinda la posibilidad de coordinar pensamiento y acción al servicio de objetivos comunes a varios, por diferentes que sean. Y la *diversidad* aporta la riqueza de miradas indispensable para encarar desafíos complejos -ya que ningún individuo, por si solo es capaz de prestar atención a la totalidad de facetas (humanas, técnicas, comerciales, legales, emocionales...) implicadas en el trabajo-. La heterogeneidad de experiencias, especialidades, y/o rasgos culturales da lugar a aprendizajes clave para el desempeño organizativo.

Capacitación posibilita el **fortalecimiento** de la *identidad corporativa* cuando trabaja en torno a las *competencias colectivas clave* –tema que abordamos anteriormente- Y cuando trabaja favoreciendo la comprensión de los “*hilos conductores*” de la organización (el propósito central, la visión, los valores). Estos hilos son relevantes porque son pregunta centrales que atañen a toda la organización y por su potencial movilizador y por su riqueza para ser explorados desde diferentes perspectivas. Algunos ejemplos son: “¿Quién es nuestro cliente?”, “¿Qué pasa afuera de la compañía?”, “¿Cómo compatibilizar rutina e innovación?”.

En cuanto al **aprovechamiento de la diversidad**, Capacitación puede promover taller de intercambio y acuerdos para que los distintos grupos que trabajan juntos exploren nuevas formas de pensar y de hacer en forma conjunta. En las organizaciones no suelen existir estos espacios de enriquecimiento a través del disenso.

Otra manera de compatibilizar la diversidad con el sentido colectivo y contribuir al equilibrio entre ambos es sistematizando y difundiendo buenas prácticas de trabajo transferibles de unos equipos a otros, promoviendo conversaciones entre equipos en conflicto para acordar criterios en común.

## 5. ESTUDIO DE CASO

En esta sección analizaré un caso de fusión de empresas, del rubro de materiales para la construcción, que tuvo lugar en noviembre del 2006. Primero haré una presentación de la empresa que realiza la adquisición, para luego explicar cómo se produjo la fusión con la empresa adquirida tomando como marco el modelo para la integración propuesto por Nadler y Limpert. Como cierre reflexiono sobre el manejo de la transición y sobre las acciones de capacitación para la integración.

Los nombres de las empresas han sido cambiados por un tema de confidencialidad.

### 5.1. Presentación de la empresa adquiriente

Terramax Argentina S.A –multinacional de origen francés- es el resultado de la fusión en el año 2000 de las empresas Concrerev S.R.L (adquirida en agosto de 1998) y Pegatex (adquirida en marzo de 1999). En noviembre de 2006 se une con la empresa Betrakol S.A.I.

#### La identidad Terramax

**Terramax** es líder en la industria de los materiales de construcción. Provee soluciones constructivas confiables e innovadoras usando tecnologías de formulación avanzadas para satisfacer a los más altos requerimientos técnicos. Terramax consolida su liderazgo global a través de la continua búsqueda de excelencia en productos y servicios, del permanente desarrollo de sus equipos y la preocupación por su gente.

La gente es la clave y el foco principal en la organización. Se espera que la gente muestre un alto compromiso con los objetivos de la compañía, buscando excelencia y contribuyendo al desarrollo. Y que sea respetuosa de los valores y la ética comercial de Terramax, que esté comprometida al desarrollo de la gente con la que trabaja y que sea apoyo permanente, y siempre con ganas de escuchar, comprender, explicar y trabajar con otros. Todos en la compañía tienen derecho a tener acceso y comprender la estrategia de Terramax.

**Terramax -raíces locales + alcance internacional-** es una federación de países dentro de una organización global. Cada país está bajo la responsabilidad de un director general que tiene responsabilidades operacionales y financieras para su país. La organización federal promueve, coordina, actualiza y apoya el intercambio de valores, prácticas, reglas y políticas comunes, definidas en diversas áreas. Cada país se beneficia por ser parte de la organización Terramax, pero mantiene su cultura y raíces locales. La capacitación y los intercambios internacionales entre la gente son extremadamente importantes dentro de la organización.

#### La cultura, valores y estilos Terramax.

Terramax abarca las culturas y valores de Saint-Broutin- grupo económico al cual pertenece- incluyendo: compromiso profesional, respeto por los otros, integridad, lealtad, solidaridad, respeto a las leyes, cuidado del medio ambiente, cuidado por la salud y seguridad de los trabajadores y los derechos de los empleados.

Terramax enfatiza especialmente la: innovación, la mentalidad abierta, la confianza, fiabilidad y la solidaridad entre los equipos, las personas, las organizaciones y los países: Terramax tiene cultura descentralizada. La solidaridad es lo que mantiene todo unido.

El estilo Terramax es abierto y directo permitiendo el diálogo con los clientes y colegas, y facilitando intercambios internos y colaboración entre la gente y los equipos.

### **Los clientes Terramax**

Terramax garantiza un alto nivel de servicios orientados al cliente. Se proveen servicios específicamente diseñados para conocer las necesidades de los clientes y consumidores finales. El conocimiento de los mercados locales es una obligación para los equipos de Terramax en todo el mundo.

Terramax provee un marketing avanzado: tiene una amplia y profunda experiencia de sus mercados. Y acumula la suma de todo el conocimiento y experiencia de las compañías locales por las que está compuesta. Terramax desarrolla relaciones cercanas con sus clientes, especialmente los equipos comerciales y de marketing, quienes están en contacto con los distribuidores, usuarios y especificadores. Terramax posee una guía, *-La guía Terramax-* que indica cómo usar todos sus productos y servicios y que ayuda a los usuarios a resolver sus preguntas diarias. La misma se lanza actualizada en marzo de cada año.

El éxito de los negocios de los clientes es la primera prioridad para Terramax por eso ha establecido fuertes lazos con las redes de distribución local basados en la mutua confianza, el compromiso y asociaciones de largo plazo.

### **La gente en Terramax**

Se valora a la gente con buenas habilidades interpersonales, capaz de trabajar en equipos, abierta a otras culturas, lista para cambiar cosas. Y que tenga la habilidad y el deseo de desarrollar sus habilidades y estén abiertas a la educación y capacitación.

Se espera un gran compromiso de la gente: integridad, lealtad, honestidad, dedicación, atención hacia la gente, son características esenciales que se buscan. La gente de contacto con el cliente debe ser capaz de comprender lo que los clientes dicen y lo que no dicen.

**Contratar gente** es un proceso clave en Terramax. Se busca “gente” -no sólo perfiles- y gente que tenga un prospecto de carrera a largo plazo en la compañía. La forma en que se manejan las carreras, es buscar que el desarrollo personal y profesional de la gente sea consistente con las necesidades de la compañía. Cuando una posición queda libre, la prioridad es ocuparla con gente desde dentro de la compañía, lo cual crea una nueva posición abierta. Como resultado, el tomar gente ocurre principalmente en el nivel de “entrada” a la organización.

### **El desarrollo personal.**

La movilidad interna es un modo de crear una cultura corporativa, de diseminar ideas, abrir las mentes a distintos puntos de vista y atraer más y retener mejor a la gente. Este principio sostiene el crecimiento y lo refuerza: la movilidad interna promueve la diseminación de ideas y visiones, lo que sostiene la innovación, la cual es la raíz del crecimiento. Como resultado, el manejo de un reclutamiento apropiado y una carrera, son un “seguro de crecimiento”. La movilidad interna puede, en algunos casos, llevar a una movilidad geográfica.

### **Capacitación, Desarrollo y Evaluación de Desempeño**

Terramax prioriza la formación, el desarrollo y el bienestar de su gente. Considera que la clave del éxito está dada por la calidad y competencia de sus colaboradores. A través de actividades de formación se logra auxiliar a los miembros de la organización para que desarrollen exitosamente sus funciones y en sus posibilidades futuras responsabilidades, es decir, prolongándose este beneficio en el tiempo.

El área de Recursos Humanos elabora un plan de desarrollo acorde a las necesidades de las personas, en el cual constan todas las actividades a realizar durante el año.

- La capacitación y el compartir experiencias, especialmente a nivel internacional, lleva al desarrollo de aptitudes, a la motivación y a una dirección de carrera.
- La atención especial y los esfuerzos están puestos dentro de la contratación y capacitación de empleados de primera línea, quienes son la columna vertebral en la organización, a que están en contacto con sus clientes.
- Los encuentros anuales de evaluación ayudan a identificar las aspiraciones personales, las necesidades de capacitación y los potenciales movimientos de una carrera, dentro de la empresa.

### **Calidad de vida laboral**

Terramax cuenta con consultorios médicos instalados en cada una de sus plantas. El departamento de medicina laboral tiene como finalidad promover la mejora continua de la calidad de vida laboral mediante acciones de medicina del trabajo.

Se realizan programas de vacunación, chequeo anual y capacitaciones en salud para prevenir enfermedades. Además cada día antes de iniciar la jornada de trabajo el personal realiza una gimnasia laboral bajo la supervisión de un instructor físico.

### **Comunicación interna**

El departamento de comunicación interna desarrolla herramientas y actividades para mejorar los canales de comunicación. Ya que consideran que es la clave de la motivación, permitir que las personas se sientan escuchadas, informadas y valoradas.

*InfoTerramax* es la revista interna de aparición trimestral. Es un canal de información relevante del que pueden participar todos los empleados a través de notas, sugerencias, etc. Asimismo existen urnas de sugerencias y carteleras ubicadas en distintos lugares de la compañía para brindar información y a su vez recibir la opinión de los empleados. Todos los años Terramax celebra el día de la familia, el día del químico y el día de la seguridad. Además se realiza un lanzamiento interno de la *Guía Terramax*. Y a fin de año se realiza la fiesta del cierre anual.

La **encuesta de clima** organizacional sirve para relevar la percepción colectiva que tienen los colaboradores acerca de la empresa y su reacción ante esas percepciones. La encuesta es de carácter anónimo y confidencial y los resultados son administrados por una consultora externa. A partir de los resultados se elabora un plan de mejora.

### **En los últimos tres años los resultados fueron:**

- **2004:** 93% de participación. 72% respuestas favorables.
- **2005:** 93% de participación. 71% respuestas favorables.
- **2006:** 92% de participación. 83% de respuestas favorables.

## **Saint-Broutin**

Grupo al que pertenece Terramax data del S XVII. Está presente en más de cincuenta países. Cuenta con de 1.000 empresas consolidadas y alrededor de 200.000 colaboradores (agosto/2006).

**La misión** Saint-Broutin es ser un productor mundial de materiales de alta tecnología y de sus correspondientes servicios. Los dos principios principales:

1. Producir, transformar o distribuir los mejores productos,
2. Crecer de forma segura y rentable a partir de su posición de liderazgo.

## **Organización mundial**

Los doce negocios del Grupo Saint-Broutin están agrupados en cinco polos, según sus afinidades. Esta gama diversificada de actividades, con actuación, asegura una mayor uniformidad de resultados a lo largo del tiempo, con menor impacto en las variaciones cíclicas y coyunturales de los mercados.

- 1) *Polo Materiales de Alta Performance*- abrasivos, cerámicos y plásticos, fibra de vidrio.
- 2) *Polo Distribución*- distribución de materiales para la construcción.
- 3) *Polo Vidrio Plano*- cristal arquitectónico, cristal automotriz.
- 4) *Polo Envases*- envases de vidrio.
- 5) *Polo Productos para la Construcción*- materiales para exterior, canalización, aislamiento, yeso, cemento.

## **Objetivos Estratégicos:**

La estrategia de Saint-Broutin procura alcanzar cuatro objetivos:

- I. Equilibrio (todos deben ser relevantes).
- II. Crecimiento continuo.
- III. Liderazgo de mercado.
- IV. Rentabilidad.

## **Principios de Gestión de Grupo:**

- **Centralización** de la estrategia, de las decisiones financieras y de la designación de los principios ejecutivos.
- **Descentralización** de la gestión operativa, respetando las realidades de las actividades y de los países.
- **Organización Matricial**- utilizando las capacidades complementarias de los polos y de las delegaciones regionales para poner en práctica los principios de centralización y descentralización mencionados.

La organización matricial implica que cada uno de los cinco polos cuenta con una unidad de “servicios compartidos” para las áreas de soporte como ser administración y finanzas, recursos humanos e informática. Cada una de estas tres áreas cuenta con un director, quien reporta al Saint-Broutin y tiene responsabilidades sobre el servicio que presta –sea administrativo-financiero, de recursos humanos o de informática- para todas las empresas del polo al que pertenece.

## 5.2. El proceso de fusión

A continuación analizo el proceso de fusión de Terramax con Betrakol siguiendo el modelo para la integración propuesto por Nadler y Limpert.

Recordemos que este modelo toma en consideración los factores intervinientes en una estrategia de integración agrupados en tres elementos: *el contexto estratégico e histórico, la estrategia de integración y el proceso de integración.*

| 1. Contexto estratégico e histórico                                                                                                                       | 2. Estrategia de integración                                                                | 3. Proceso de integración                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características de la empresa matriz.<br>Características de la empresa adquirida.<br>Grado de diferencia.<br>Partes interesadas.<br>Contexto del acuerdo. | Influencia estratégica.<br>Factores críticos del éxito.<br>Grado y ritmo de la integración. | Medidas estratégicas.<br>Restauración y mantenimiento comercial.<br>Management de la transición.<br>Apoyo personal. |

### 1. Contexto e historia estratégica

Desde su instalación en la Argentina en 1998, el objetivo de Terramax fue alcanzar la primera posición y ser el líder indiscutido del mercado de materiales para la construcción.

Año tras año fue cumplido las previsiones de crecimiento. Sin embargo, al operar en un sector muy competitivo -con muchas pequeñas y medianas empresas como competidores-, para alcanzar la posición de líder decidió combinar el crecimiento orgánico con crecimiento por adquisición.

En el 2004 se estudió la posibilidad de adquirir Betrakol. Y si bien ambas empresas tenían muchos aspectos complementarios, existían obstáculos para realizar operación:

- Betrakol poseía una unidad de negocios dedicada al yeso y Terramax no estaba interesada en ese rubro.
- El resultado del ejercicio de Betrakol, ese año no había sido favorable y esto impactaba negativamente en su valor de mercado.
- La arquitectura organizacional de Terramax no estaba lo suficientemente madura como para soportar la absorción de una empresa del doble de tamaño.

En el 2006 el panorama había cambiado:

- Saint-Broutin compró una empresa “yesera” en Inglaterra. Entonces de hacerse de la adquisición de Betrakol, la división de yeso se constituiría como una organización de Saint-Broutin independiente de Terramax.
- El resultado del ejercicio de Betrakol mejoró sustancialmente aumentando su valor de mercado.
- La estructura de Terramax estaba mejor consolidada con un equipo de managers con la madurez suficiente como para encarar un desafío de tal envergadura.

En noviembre del 2006 se concreta la adquisición.

### 1.1. Características de la empresa adquirente

En el 2006 Terramax ocupaba la segunda posición en el mercado, tras el líder histórico. Y era percibida como una empresa diferente, innovadora, seria y confiable.

Su grado de madurez interna ameritaba la absorción de una compañía del doble de tamaño y facturación como lo era Betrakol.

Terramax tenía cien empleados y contaba con dos plantas industriales: una en la zona sur del Gran Bs. As y otra en la provincia de Tucumán. Y estaba construyendo una planta modelo en la provincia de Córdoba –que finalmente se inauguró a mediados del 2007-.

A nivel directivo se estaba terminando de armar el equipo de managers que pudiera sustentar el desarrollo futuro del negocio. A partir del 2006 la estructura de Terramax estaba dividida en cuatro áreas funcionales –comercial, marketing, industrial y administrativa financiera- cada una liderada por un director que reportaba al director general.

Previéndose que a partir de la fusión con Betrakol y de la inauguración de la nueva planta industria en Córdoba, el área de operaciones cobraría mucha mayor relevancia, ocho meses antes de la adquisición se contrató a un consultor externo para que haga una auditoria de la logística y de operaciones. Esta persona estuvo trabajando en la reestructuración del área de operaciones –que hasta ese momento dependía del área industrial-. Y al momento de la compra de Betrakol se incorporó como director de operaciones siendo responsable de: logística de expedición y entregas, compras, créditos y el proceso de toma de pedidos a través del call center.

Para acompañar la estrategia de consolidarse como líder del mercado a partir del 2006 se incrementaron las acciones de comunicación externa y prensa. Entonces en el 2007 se decidió dividir el área de marketing en dos: un *área de comunicaciones* cuya misión sería posicionar la marca Terramax como la referente en el mercado. Y un *área de producto* con responsabilidades en el desarrollo y posicionamiento de productos y en el agregado de mayor valor a las marcas y servicios de la empresa -. Quien era gerente de marketing hasta ese momento pasó a ser director de comunicaciones y como director de productos ingresó una persona proveniente de la industria de servicios. Ambos directores reportaban al director general.

En ambos casos –director de operaciones y director de productos- se recurrió a contrataciones externas porque en la compañía no había mandos medios con el perfil requerido para ser promovidos a directores. Estas incorporaciones trajeron mucha resistencia en la gente de Terramax. La gente no aceptaba que se privilegiara gente externa sobre la gente que estaba desde el comienzo.

Estos directivos tenían mucha experiencia corporativa –provenían de empresas grandes- pero no tenían conocimientos de la industria de la construcción lo que enojó aún más a la gente. Estaban en una situación de poder (por el puesto que ocupaban) pero su autoridad no estaba legitimada.

### 1.2. Características de la empresa adquirida

Betrakol era una empresa argentina con 70 años de trayectoria en el mercado de materiales para la construcción. Contaba con más de cincuenta productos. Muchos ampliamente conocidos y exitosos en el mercado.

Comenzó siendo una empresa familiar. Llegó a tener mil empleados. Luego de muchos años fue vendida a inversionistas locales y finalmente la compró un grupo accionista alemán.

Poseía dos plantas industriales: una en la zona norte del Gran Bs. As y otra –la dedicada a yeso- en la provincia de Entre Ríos.

Al momento de la fusión contaba con ciento noventa empleados -con un promedio de edad de entre 40 y 50 años y antigüedad promedio de 10/15 años-. Y había varias personas con 25/35 años de antigüedad.

La dirección general la ejercía un ingeniero que reportaba al presidente que estaba en Alemania. Luego había un gerente comercial y un gerente industrial que eran las personas de mayor confianza del director. (Informalmente se los conocía como el *triumvirato*).

La estructura de mando era verticalista con las jerarquías muy marcadas. Comenzando por el lay out, quedaba bien delimitada el área de oficinas de directivos del área del resto del personal administrativo. Las diferencias en el confort y las comodidades eran muy notorias. Los baños de los directivos están separados de los de los empleados (aunque quedaban unos al lado de los otros). Había dos comedores: uno para personal jerárquico y el personal administrativo y otro para los operarios. A los operarios les correspondía un menú reducido. Las condiciones de este comedor eran precarias, y por ejemplo no contaba con ventilación suficiente y tampoco tenía aire acondicionado. Exceptuando a los mandos medios y el personal jerárquico, el resto de los empleados tenían un uso limitado del teléfono –un máximo de tres minutos por llamado- transcurrido el mismo la llamada se cortaba.

Al momento de la fusión, la facturación de Betrakol era prácticamente el doble de la de Terramax. Como el grupo accionista al que pertenecía venía evaluando la posibilidad de desprenderse de la compañía hacia ya varios años, su principal objetivo consistía en tener un constante crecimiento que aumentara su valor de mercado. Para lograrlo, adoptaron una estrategia cortoplacista de ventas muy agresiva y una política de remuneración variable con fuertes comisiones por venta.

Esta política generaba una fuerte inequidad interna ya que frente a salarios muy altos en el área comercial y en los niveles directivos, en el resto de las áreas los sueldos en su mayoría estaban por debajo de la media del mercado, en algunos casos las personas facturaban y no estaban en relación de dependencia, e incluso había precarización laboral (con empleados en “gris” o incluso en “negro”).

Además no se realizaban inversiones de ningún tipo, sólo se hacía el mantenimiento mínimo e indispensable para que las maquinas funcionaran y se pudiera producir al máximo de la capacidad instalada.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, sólo se realizaban tareas de administración de personal. Y las actividades de capacitación eran aisladas y sólo relacionadas con temas técnicos, específicos de cada área. No había capacitación en temas soft (como habilidades de comunicación, sociales, gerenciales, etcétera).

La comunicación interna no se gestionaba activamente. Las carteleras sólo se usaban para brindar información ligada al sindicato. Tampoco se realizaban encuestas de clima.

Las condiciones de seguridad eran mínimas. Había accidentes e incidentes laborales con bastante frecuencia. No se controlaban el uso de los elementos de protección personal.

El estilo de comunicación era muy formal (la mayoría de las personas se trataban de usted). El clima de trabajo era combativo. Faltaba compañerismo.

### **1.3. Grado de diferencia**

Terramax y Betrakol tenían muchos aspectos complementarios -que motivaron la fusión- y que mencionaré al analizar los factores de influencia estratégica.

Sin embargo presentaban características muy diferentes –incluso opuestas- en cuestiones relacionada con el estilo de management, con el enfoque al cliente y con la cultura organizacional.

Al principio de la integración el estilo personal, afectivo e informal de Terramax chocaba con la formalidad y los procedimientos burocráticos de Betrakol. El ritmo y velocidad de trabajo, mucho más lento en Betrakol, fue también un tema conflictivo.

En Betrakol la gente estaba acostumbrada a obedecer órdenes, no se estimulaba la participación y la generación de ideas, etcétera. En cambio en Terramax, estaban muy orientados a la acción –a veces en exceso sin distinguir claramente a quién le correspondía qué responsabilidad-.

El director general de Terramax era un líder muy carismático y considerado un mentor, y un innovador. Su estilo afectivo y personal fue muy bien recibido por la gente de Betrakol que estaba acostumbrada a un líder autoritario y que se mantenía distante.

En Terramax el factor de cohesión era la lealtad, el compromiso y el trabajo en equipo. Como contraste, en Betrakol, el factor de cohesión estaba constituido por procedimientos formales, reglas y políticas rígidas.

El clima de trabajo en Terramax era participativo y comfortable. Existía una gran confianza mutua. Los miembros eran abiertos entre sí. Se enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. En cambio en Betrakol reinaba un clima competitivo y de confrontación.

Estas diferencias de estilos fueron en cierta medida favorables para Terramax ya que para la mayoría de la gente de Betrakol, la cultura de Terramax les resultó atractiva de asimilar.

### **1.4. Terceras partes interesadas**

Para contener a los clientes/distribuidores, a los proveedores y a los empleados de ambas compañías, cuando se hizo pública la adquisición, se les envió una carta personalizada a cada uno –firmada por los directores generales tanto de Terramax como de Betrakol- explicándoles el alcance de la fusión. Comentándoles acerca de la etapa de transición donde ocurrirían ajustes –en los procedimientos, sistemas, etcétera-, para contar con el compromiso y el entendimiento de todos los involucrados.

El director general de Terramax viajó por todo el país para entregar personalmente las cartas a los clientes y distribuidores, especialmente a los de Betrakol.

Además de la carta, los empleados –de ambas empresas- tuvieron la posibilidad de responder una encuesta anónima donde se los consultaba respecto a los aspectos que querían conservar y cuáles cambiar de su forma de trabajar. El nivel de respuesta en Betrakol fue prácticamente nulo, sólo diez empleados dieron su opinión. En el caso de Terramax, el nivel de respuesta fue más alto, de alrededor del cuarenta por ciento.

### 1.5. Contexto del acuerdo

La adquisición se vivió como una fusión de empresas, y no como un take over hostil. El slogan de la integración fue “*Terramax-Betrakol con la fuerza de la unión*”.

Una de las particularidades del acuerdo fue que se eligió centralizar todas las oficinas en la planta de Betrakol ubicada en la zona norte del Gran Bs. As. Esto implicó que muchas personas de Terramax comenzarán a viajar alrededor de 150km por día para desplazarse de zona sur -donde vive la mayoría- y donde está ubicada la planta de Terramax.

Esta decisión en cuanto al lugar de asentamiento, se vivió con mucha decepción y tristeza por parte de la gente de Terramax. Muchos sentían que en realidad ellos “Terramax”, habían sido comprados por Betrakol.

## 2. Estrategia de integración.

### 2.1. Influencia estratégica

La creación de valor estaba dada por la combinación de recursos y capacidades que ambas aportaban:

- Betrakol aportaba acceso a nuevos sectores del mercado, relaciones con nuevos clientes y un mayor alcance geográfico. Además contaba con productos “históricos” muy bien posicionados y requeridos en el mercado. Es decir, aportaba una marca instalada, prestigio y trayectoria.
- Por su parte Terramax contaba con recursos de management, tecnología y acceso al capital lo que permitía incrementar las actividades de ambas. Además del respaldo de una compañía multinacional.
- Ambas tienen relaciones complementarias con distribuidores, canales y agentes.

La clave de la integración radicaba en combinar la “marca” y el acceso al mercado de Betrakol, con la agilidad, la innovación y los recursos de management, tecnológicos y económicos de Terramax. De manera de realizar una influencia estratégica planificada minimizando los costos o daños.

### 2.2. Factores críticos de éxito

Una de las principales prioridades consistía en asegurar el servicio básico a clientes y no perder la perspectiva del mercado. Por eso se rediseño la arquitectura organizacional y se independizó el área de operaciones del área industrial como vimos anteriormente.

Otra prioridad era lograr una adecuada integración del personal para lograr sinergia y conseguir el agregado de valor buscado. Las acciones referentes a este objetivo las veremos luego con mayor detalle.

### **2.3. Grado y ritmo de la integración.**

Para entender lo ocurrido con el grado y ritmo de la integración, es fundamental analizar primero la relación entre la estructura de Terramax y la de Saint-BROUTIN. Ya que ésta resultó ser un obstáculo muy importante para la integración.

Dijimos que Saint-BROUTIN tenía un modelo de gestión de organización matricial con servicios compartidos de las áreas de soporte –administración y finanzas, recursos humanos e informática–.

Es importante aclarar que en la Argentina, este modelo, estaba en pleno proceso de definición e implementación al momento de iniciarse la fusión Terramax-Betrakol. Esto trajo varias consecuencias desfavorables como ser:

- En noviembre del 2006 no había aún director de recursos humanos asignado, (en febrero del 2007 ingresó a la compañía este directivo). Esto significó una demora en la toma de múltiples decisiones respecto al personal, especialmente referente a <mis> asuntos. Y varios meses de incertidumbre y un estado generalizado de ansiedad y malestar.
- Recién en enero del 2007 cuando ingresó el director de informática, se comenzó a realizar la auditoria de los sistemas de comunicación y de soporte tecnológico. Se demoró la toma de decisiones respecto a cómo integran los sistemas de ambas compañías. La deficiencia en la tecnología de soporte fue una de las mayores debilidades durante el primer año de la integración.
- El director administrativo-financiero es una persona francesa que fue designado por Saint-BROUTIN sin consultarlo localmente. Llegó al país - conociendo a penas el idioma y la realidad local- recién comenzado el proceso de fusión. Esta área, aún hoy más de un año después de comenzada la integración- continua con importantes indefiniciones respecto a la asignación de tareas y roles.
- Existe un vacío de autoridad respecto al management de los servicios compartidos del polo. No está formalizado quién tiene responsabilidad local sobre su actuación. (Según el director general de Terramax en un primer momento le habían informado que reportarían a él localmente pero esto nunca fue explicitado).

Como consecuencia de las incertidumbres políticas y técnicas a nivel de la estructura matricial del polo, hubo mucha diferencia en el ritmo y grado de integración de las diferentes áreas: Las áreas comercial, industrial, marketing y operaciones –sobre las que el equipo de managers local tenía el cien por ciento de poder en la toma de decisiones- se integraron más rápido que las áreas de soporte.

## **3. Proceso de integración.**

### **3.1. Medidas estratégicas.**

Las cuestiones centrales para el éxito de la integración estaban muy relacionadas con la arquitectura organizacional:

Por un lado existían grandes dificultades edilicias. Había más gente que lugar disponible. Porque además de la gente de Terramax y Betrakol, en la planta de Betrakol donde se instalarían las oficinas centrales, seguiría trabajando la gente de la división de yeso –a pesar de que ser una empresa independiente.

A su vez, por ser Terramax la empresa más grande del polo de materiales para la construcción, (que compartía con otras cuatro empresas) el personal de servicios compartidos también trabajaría en la planta de Betrakol.

Las dificultades edilicias y la falta de lugar disponible provocaban que se demorara la contratación de nuevos empleados, necesaria por el crecimiento constante de la empresa. Sumada a los problemas de falta de espacio, estaba la falta de soporte tecnológico que dificulta aún más los procedimientos y comunicaciones.

Impulsado por el crecimiento constante de la industria de la construcción, la fusión Terramax y Betrakol se dio en un contexto de gran demanda de productos. Esto trajo como consecuencia que se trabajara al límite de la capacidad instalada, con tres turnos de trabajo tanto en la planta de Terramax como en la de Betrakol. El volumen de ventas prácticamente se duplicó, por lo tanto también se duplicó la cantidad de camiones que circulaban por cada planta. Como el espacio físico era el mismo comenzaron a existir importantes demoras en los plazos de carga y descarga de pedidos.

Tomar medidas paliativas era fundamental para no llegar a una situación de límite de crecimiento donde el ritmo de demanda mayor al que se podía dar respuesta—sobre todo en el servicio de posventa y expedición— conllevara consecuencias negativas de cese de demanda a mediano plazo.

A mediados del 2007 comenzó la remodelación y ampliación de las oficinas en la planta de Betrakol. Se aprovechó la obra civil para cambiar el lay out y hacer una distribución espacial diferente, más acorde con el estilo de Terramax.

### **3.2. Restauración y mantenimiento comercial.**

En muchos procesos de integración de empresas baja la productividad y se recientes las ventas. Lejos de ocurrir esto, esta fusión se dio en medio de un contexto muy favorable. Ambas compañías por separado estaban en pleno proceso de crecimiento. Y al fusionarse la sinergia fue aún mayor. La demanda de productos crecía a un ritmo muy intenso.

En determinados productos hubo incluso picos de demanda que superaban hasta en un trescientos por ciento lo habitual. Esto estaba relacionado con el hecho de que en octubre del 2007 finalizaba un mandato presidencial y había que finalizar muchas obras públicas relacionadas con esta gestión.

El equipo comercial fue el primero en quedar constituido en la nueva estructura organizacional. Se hicieron seminarios de productos para que cada vendedor conociera los productos de la otra empresa. En la *Guía Terramax* se incluyeron los productos de ambas empresas. Durante el primer año se mantuvieron todos los productos sin cambios. A partir del 2008 sólo se mantendrán con la denominación usada en Betrakol los productos líder cuyo posicionamiento de marca así lo justifica.

Se aprovechó el lanzamiento de la guía en abril del 2007- donde se realizaron numerosas fiestas para los clientes y los distribuidores- para presentar al equipo comercial Terramax-Betrakol.

Hasta enero 2008 cuando se produzca la “fusión jurídico-legal” y se unifiquen los sistemas operativos, los productos de cada empresa se facturan por separado. Es decir que el cliente que compra productos de ambas empresas recibe dos facturas.

### 3.3. Management de la transición.

Conscientes de la importancia decisiva del manejo de la transición en el éxito de la fusión, los directivos de Terramax hicieron una fuerte inversión (en tiempo y dinero) en comunicación y capacitación para la integración.

Como el manejo de la transición representa un desafío especial para la gestión de recursos humanos y tiene una relación estrecha con la capacitación laboral, tema central del presente trabajo, desarrollaré este punto en detalle en otro apartado.

### 3.4. Respaldo personal de los individuos.

Las personas del área de recursos humanos jugaron un papel muy importante en la contención del personal. Se brindaron diferentes medios para que el personal se expresara y sea escuchando. En este sentido recursos humanos cumplió muy intensamente su rol de adalid de los empleados.

A partir del desarrollo de los factores intervinientes en la estrategia de integración de Terramax con Betrakol podemos concluir que:

- La adquisición de Betrakol -con vista a ocupar la primera posición en el mercado de material para la construcción-, fue para Terramax un cambio proactivo y planificado. El “norte” estratégico –liderazgo de mercado- estaba definido desde la instalación de la empresa en el país. Y a partir de ese objetivo Terramax fue desarrollando, al decir de Schein (1985) un *acrecentamiento*. Los líderes de Terramax aprovecharon cada oportunidad del medio, para conducir a la organización sistemáticamente hacia la dirección estratégica deseada, reforzando cada resultado que apunte a esa dirección.
- En cuanto a Betrakol, al ser una compañía con una larga historia e importantes éxitos, la fusión con Terramax fue vivida, en cierta medida, como “un golpe al ego”. La percepción de los empleados era que “ellos” eran una empresa más grande e importante que Terramax y no podían ser comprados por alguien más pequeño. Esta subestimación comenzó a disminuir cuando conocieron el estilo de Terramax, visitaron su planta industrial, interactuaron con su gente, etcétera. Betrakol presentaba muchas de las características de las empresas donde es difícil provocar un cambio porque la cultura y las presunciones sobre sí misma y su entorno están muy asentadas. Entonces fue necesario recurrir, durante el proceso de integración, al mecanismo de *persuasión coercitiva*, tal como lo plantea Schein (1985) –y brindar seguridad psicológica para lograr el cambio buscado.

En la práctica las organizaciones deben afrontar múltiples cambios al mismo tiempo y cuando mayor y más complejo es el cambio, mayores son las probabilidades que ocurran superposiciones. En el caso de Terramax, su fusión con Betrakol fue un cambio inserto dentro de un cambio mayor: el cambio de estructura en Saint-Broutin y la implementación de un modelo matricial. Esta superposición, o mejor dicho simultaneidad de cambios, no fue un hecho menor, tal como quedó demostrado en el análisis de los factores que condicionaron el ritmo y grado de integración.

Dijimos que todo cambio era un proceso colectivo que requería de muchas interacciones y la coordinación de las actividades de tres grupos de realizadores del cambio. En el caso de la fusión Terramax-Betrakol, la participación e influencia de estos tres grupos fue la siguiente:

- En relación a los **estrategas del cambio**, esta función recayó en un primer momento sobre pocas personas. Principalmente el director general y el equipo de managers. En las áreas donde los directores eran nuevos, éstos se apoyaron mucho en los mandos medios quienes tenían más conocimiento de la empresa. En los inicios del cambio hubo una sensación generalizada de que había decisiones a tomar y faltaba quien las tomara. Faltaban estrategias en funciones clave de apoyo como por ejemplo en el área de recursos humanos.
- **Los implementadores del cambio** -especialmente determinados mandos medios como ser el jefe de planta, el jefe de laboratorio, la jefa de administración de ventas y la responsable de atención al cliente, entre otros- jugaron un papel muy importante en el éxito de la integración. Entre otras causas, porque fueron las primeras personas provenientes de Terramax que se instalaron en la planta de Betrakol. Como su actuación era decisiva, desde capacitación se diseñaron acciones focalizadas para ellos con el objetivo de brindarles herramientas que le facilitar el ejercicio de su función.
- En cuanto a los **receptores del cambio**, la mayoría de la gente de Betrakol se fue adhiriendo al cambio a medida que iban viendo que Terramax cumplía lo que prometía y que las condiciones de trabajo mejoraban. Sin embargo algunas personas pidieron el “traslado” a la división de yeso, y otras (las menos) se desvincularon de la compañía. En cuanto a la resistencia al cambio, sucedió lo esperable, al comienzo las oposiciones eran más marcadas, y luego con el tiempo fue disminuyendo la tensión.

En el capítulo sobre fusiones y adquisiciones planteamos que la participación de recursos humanos era decisiva en un proceso de fusión, especialmente para abordar tres temas críticos: la integración de culturas diferentes, mantener a los empleados focalizados en el negocio durante el proceso de integración y la integración de los programas de beneficios y políticas de recurso humanos.

El manejo de la transición y las acciones de capacitación darán cuenta de cómo abordó recursos humanos estos tres desafíos.

### 5.3 Manejo de la transición y acciones de capacitación para la integración

*"Si me cuentas me he de olvidar, si me muestras lo he de recordar, pero si me involucras he de entender". PROVERBIO CHINO.*

El recorrido hecho hasta este punto, puede haber resultado largo y tedioso. Sin embargo lo consideré necesario para llegar al punto nodal de esta tesis, es decir a las acciones de capacitación para el cambio, con un entendimiento acabado y completo de la problemática específica que estábamos analizando. En síntesis seguí el camino propuesto en la introducción de este trabajo de partir del diseño del cambio para arribar al diseño de la capacitación.

En el marco teórico mencioné que los factores de éxito en el cambio organizacional surgían de combinar y complementar dos tipos de acciones: los golpes certeros con las marchas largas.

En este caso, la decisión estratégica de adquirir Betrakol fue un golpe certero, que necesitaba ser acompañado con iniciativas más operativas -marchas largas- que permitan sostener en el tiempo el efecto de ese golpe. Dentro de las iniciativas de marchas largas podemos incluir a las acciones de manejo de la transición y capacitación implementadas para consolidar la integración de Terramax con Betrakol.

Es decir, que estas iniciativas funcionaron como estructuras posibilitadoras para la implementación exitosa del cambio al permitir:

- Desarrollar e implementar los principios, políticas y valores de Terramax, y
- Construir una identidad común aprovechando la diversidad como fuente de aprendizaje.

Para lograrlo fue necesario:

- Reconocer y respetar la formación y experiencia del personal proveniente de Betrakol.
- Orientar a la gente -a través de principios y valores definidos por la corporación- al logro de resultados colectivos.
- Fomentar un sentimiento profundo de equipo entre los integrantes de las organizaciones. Y lograr un sentimiento de pertenencia y orgullo hacia la organización.

Analizaremos primero las acciones para el manejo de la transición en general y luego las de capacitación en particular.

#### **Manejo de la transición**

Las acciones desarrolladas incluyeron:

- Visitas a la planta y las oficinas de la otra compañía.
- Eventos de integración: desayunos de trabajo inter-empresas, jornada outdoors con juegos vivenciales para conocerse.

- Plan de acciones de comunicación interna: carta personalizada a los empleados informándoles de la fusión, encuesta de opinión, buzones de sugerencia, cartelera, lanzamiento de un número especial de la revista interna –*InfoTerramax*- dedicado a la fusión.
- Convención comercial -a raíz del lanzamiento de la *Guía Terramax*- donde se presentó al nuevo equipo comercial Terramax-Betrakol
- Proceso de conocimiento de las personas por cada responsable de área.
- Evento día de la familia y cierre anual 2007

Para mejorar las condiciones de calidad de vida laboral en la planta de Betrakol, se instaló un consultorio médico, se realizaron inducciones sobre principios de seguridad y se inicio la implementación de herramientas de seguridad.

Para el 2008 están planeadas las siguientes acciones en la planta de Betrakol: implementación gestión residuos, comienzo de gimnasia laboral y construcción de nuevo comedor (unificando los comedores de sector administrativo y planta).

En cuanto a la integración de los programas de beneficios y políticas de recurso humanos se hizo un diagnóstico salarial además de descripciones y evaluaciones de los puestos. La política de remuneraciones de Terramax, a diferencia de la de Betrakol, persigue la equidad interna. Entonces, lo que se buscó con la integración fue equiparar la estructura de Betrakol a la de Terramax para lo cual se mejoraron las remuneraciones de quienes estaban en peores condiciones y se bajaron los salarios que estaban sobrevaluados, como por ejemplo los del equipo comercial.

### **Acciones de capacitación para la integración**

Analizaré las acciones de capacitación tomando en cuenta tres momentos: la etapa previa, la integración, y la consolidación de la fusión.

#### **Contexto previo a la adquisición:**

Es evidente que el lugar que ocupaba la capacitación en cada una de las empresas previo a la fusión era muy diferente: en Betrakol la capacitación se limitaba a cuestiones técnicas, en general cursos que las personas seleccionaban fuera de la empresa. No se realizaban actividades de capacitación diseñadas exclusivamente para ellos.

Terramax privilegiaba la formación y el desarrollo de su gente y trabajaba con un plan anual de capacitación. De hecho el año previo a la fusión la agenda de capacitación estuvo abocada a reforzar la comunicación y el trabajo en equipo. Y a concientizar sobre cómo se iban complejizando estos dos factores a medida que la organización crecía.

Asimismo a fines del 2005, se había realizado una jornada de capacitación de dos días de duración donde se trabajó sobre los lineamientos estratégicos de Terramax tanto a nivel internacional como a nivel local. Y se presentó el modelo de competencias y el modelo de atención a clientes. Internamente a esta capacitación se la conoce con el nombre de *Terraxation*, y se realiza en todas las compañías Terramax del mundo-.

Estas realidades tan disímiles respecto a la Capacitación, representaban un reto especial al momento de diseñar las acciones para la integración. Ya que se partía de dos contextos absolutamente diferentes. Y estas diferencias eran en dos sentidos: en cuanto a las necesidades de formación por un lado y en cuanto a la mirada que tenían respecto a la utilidad de la Capacitación por otro.

### **Capacitación para la integración:**

La actividad de capacitación fue muy intensa durante este período. Ya que los directivos consideraban que era fundamental invertir en acciones de formación para transmitir los valores y el estilo de gestión Terramax.

Todas las actividades de capacitación fueron diseñadas para contribuir al proceso de integración y al proceso de alineación necesario para consolidar la fusión.

Siguiendo esa lógica, desde Capacitación se diseñaron actividades tanto para promover el aprendizaje adaptativo como el aprendizaje generativo. Las iniciativas destinadas a lograr una mejor adaptación fueron: los seminarios de productos (para conocer las características del porfolio de productos de cada compañía), la capacitación en seguridad, los programas de inducción y el entrenamiento en atención al cliente para todo el personal de contacto.

Asimismo todo el personal de Betrakol y la gente que ingresó a Terramax después del 2005, tuvieron la jornada de capacitación de dos días –*Terraxation*- en octubre del 2007. Este hecho constituyó un hito clave para afianzar el estilo Terramax en la gente proveniente de Betrakol. La mayoría de las personas quedaron muy conmovidas y agradecidas con la actividad.

En cuanto al aprendizaje generativo, era necesario contemplar instancias que permitieran revisar el modus operandi y reflexionar acerca de que había que dejar de hacer y que innovaciones eran necesarias para la nueva realidad de la fusión. Para responder a esta necesidad se diseñó un programa de coaching sistémico con instancias individuales e instancias grupales de trabajo. Esta capacitación la llevó adelante una consultora externa con la que Terramax ya había trabajado en las actividades de capacitación previas a la fusión.

### ***La Génesis del Programa***

A partir de la fusión Terramax-Betrakol la estructura organizacional creció mucho. Varias personas pasaron de no tener gente a cargo a liderar un grupo numeroso de personas o de liderar un grupo a liderar varios grupos (y geográficamente dispersos).

Para paliar la brecha entre el perfil actual y el requerido por el puesto y atender a las necesidades específicas de cada persona según los requerimientos del nuevo puesto, se diseñó un programa de capacitación personalizado.

El programa se inició con las personas de Terramax que primero se trasladaron a la planta de Betrakol: la jefa de administración de ventas y la responsable de atención al cliente.

Como los resultados del programa fueron favorables, se decidió extenderlo al resto de los mandos medios, incorporando una variación: se comenzó a trabajar por área funcional con el equipo de personas que reportaban directamente al director del área. Y a las instancias individuales se sumaron instancias inter-subjetivas (de a pares) para finalizar el ciclo con un cierre grupal del que también participaba el director del área.

La prueba piloto se realizó con el equipo del área industrial: los jefes de planta, el jefe del laboratorio, el jefe de seguridad e higiene, el jefe de proyectos e inversiones y el jefe de mantenimiento. Todas estas personas tenían un nuevo desafío: el puesto en sí era nuevo, o siendo el mismo puesto se había ampliado el área de responsabilidad, como por ejemplo el jefe de mantenimiento que de tener responsabilidad sobre una única planta pasó a responsabilidad sobre las cuatro plantas de la empresa.

Finalizado el proceso en el área industrial, se extendió el programa al área comercial y al área de marketing. Esta instancia del proceso está aún en etapa de implementación. Luego quedará el trabajo con el área de operaciones. Y una vez concluido el programa intra-áreas, en la etapa de consolidación de la integración se hará hincapié en el trabajo inter-áreas.

### *El programa de coaching sistémico*

Este programa se estructuró en dos etapas, cada una con objetivos específicos a alcanzar:

La **etapa individual** constó de seis encuentros de dos horas de duración una vez por semana. Los objetivos de trabajo fueron:

- Desbloquear obstáculos internos y afianzar las fortalezas para el ejercicio de un liderazgo efectivo según el nuevo contexto organizacional.
- Comprender cómo los cambios en la organización impactan en las relaciones interpersonales e inter-áreas.
- Identificar y trabajar sobre las emociones y las creencias –modelos mentales– que dificultan la apertura al cambio.
- Fortalecer las habilidades para el liderazgo y la toma de decisiones para desempeñarse en forma efectiva en el nuevo rol.

La **etapa grupal** (por área funcional) se fue realizando paralelamente a los encuentros individuales. Tuvo dos instancias: la primera de encuentros de pares -se buscó en la medida de lo posible que cada participante pudiera trabajar en pareja con cada uno de sus compañeros-. Y la segunda instancia fue un cierre grupal (jornada de seis horas) del que también participó el director del área.

Los objetivos de trabajo grupal fueron:

- Trabajar sobre las etapas de formación del grupo y el proceso grupal.
- Fortalecer la capacidad para trabajar en equipo y crear redes de trabajo.
- Reflexionar acerca de los desafíos actuales e incrementar el nivel de sinergia entre los integrantes del equipo.
- Establecer criterios para la toma de decisiones conjunta y el logro de acuerdos.

### **Proceso y resultados:**

Durante todo el proceso se trabajó sobre las cinco disciplinas del aprendizaje continuo. En las instancias individuales se hizo hincapié en el dominio personal y en los modelos mentales, para luego trabajar sobre la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico en las instancias grupales.

Los **encuentros individuales** permitieron crear un vínculo cercano y personalizado. En general las personas se mostraron dispuestas a reflexionar y hacer una autocrítica sincera. A partir de la confianza generada se pudieron abordar temas delicados y/o controversiales con un mayor nivel de profundidad. Se pudo trabajar sobre los aspectos emocionales ligados al cambio, sobre las “incertidumbres políticas”, sobre los dilemas entre aferrarse al pasado o abrirse a lo nuevo y sobre las lealtades y el sentido de pertenencia.

Un aspecto crítico fue la concientización sobre la importancia de no descuidar la función de liderazgo frente al aluvión de asuntos operativos por resolver. En este sentido, los encuentros individuales permitieron tomar distancia del quehacer diario y operaron como espacios de observación del propio desempeño. A partir de esta auto observación se pudieron identificar puntos a corregir y oportunidades de mejoras.

Se trabajó fuertemente sobre el orden y el lugar de cada uno en relación a su jefe, a los pares y a los colaboradores. Y sobre distinguir las responsabilidades que les competían y las tareas que debían delegar. En algunos casos se necesitó hacer más hincapié en la alineación con los pares y en otros, en la alineación con el jefe directo.

El propósito de los **encuentros grupales** fue generar cohesión grupal y sentido de equipo. La nueva realidad organizacional –cuatro plantas industriales geográficamente dispersas- exigían por parte de los directores constantes viajes, entonces se necesitaba preparar a los mandos medios para trabajar en forma autónoma sin depender de la supervisión cercana y constante del jefe directo.

Como los grupos de trabajo tenían algunos integrantes provenientes de Betrakol y otros de Terramax, fue necesario consensuar y lograr acuerdos sobre qué significaba trabajar en equipo y qué aportes podía hacer cada uno. A través de juegos y dinámicas grupales se estimuló la cooperación y la búsqueda de intereses comunes más allá de las posiciones enfrentadas.

Para los participantes el proceso de coaching resultó un espacio de reflexión y catarsis en medio de una situación de mucha presión y confusión. Consideraron muy oportuno el momento elegido y agradecieron que la empresa haya facilitado una actividad de capacitación de ese estilo.

### **Capacitación para consolidar la integración**

Para reforzar el trabajo realizado durante la fase de integración, para esta etapa se diseñaron iniciativas focalizadas inter-áreas – con los siguientes objetivos:

- Identificar y comprender cómo los cambios en la organización impactaron en las relaciones con los clientes e inter áreas.
- Mejorar la coordinación de acciones inter-áreas para optimizar recursos y agilizar los procesos.

- Optimizar la comunicación interna para minimizar los conflictos en torno a los objetivos, los tiempos y los resultados-
- Establecer acuerdos y consensuar sobre cuestiones ligadas a la adaptación externa y la integración interna.

Como mencioné anteriormente, esta etapa se pondrá en marcha una vez finalizadas las instancias grupales del proceso de coaching. Será una **etapa colectiva** de trabajo que reunirá a todos los participantes del proceso de coaching sistémico sumado a los directores de áreas y en algunas instancias también al director general.

Se trabajará fuertemente sobre el fortalecimiento de la identidad corporativa mediante la comprensión e indagación conjunta de los “hilos conductores” y de las competencias colectivas clave.

Cuando se implemente esta etapa de trabajo, ya estará funcionando el nuevo sistema de comunicaciones y de información. Estos soportes tecnológicos servirán de material estructural para optimizar los procedimientos y facilitar la coordinación.

En paralelo a las iniciativas inter-áreas, están previstas actividades intra-áreas -para reforzar el sentido de equipo (la subcultura). De estas actividades que participarán tanto los estrategas, los implementadores como los receptores del cambio. Por ejemplo en el área comercial se desarrollará una actividad de teambuilding para promover la interacción entre los jefes de ventas, los vendedores y el director del área.

Asimismo está previsto trabajar sobre la gestión del conocimiento a través de la sistematización y difusión de buenas prácticas de trabajo.

Otro factor crítico para consolidar la integración es el **trabajo en equipo a nivel directivo**:

A partir de la fusión se incorporaron varios directores provenientes todos de diferentes industrias. Entonces -durante la fase de integración-, el director general se abocó a ejercer un rol de coach con estos directores recientemente incorporados en vista de transmitirles la cultura y filosofía de trabajo de Terramax.

En este sentido a nivel directivo se hizo un trabajo en paralelo al que se estaba realizando con los mandos medios en el programa de coaching sistémico. Como en general fue una instancia individual de trabajo, para el 2008 están previstas acciones grupales de capacitación destinadas a fomentar y fortalecer el espíritu del equipo directivo.

### **Reflexiones acerca del manejo de la transición y de las acciones de Capacitación para la integración**

Evidentemente el manejo de la transición y las acciones de capacitación ocuparon un lugar relevante en la agenda del cambio para esta fusión. Muchas acciones estaban incluidas en el plan general de implementación de cambio, y otras se fueron sumando a partir de analizar las nuevas necesidades que iban surgiendo en el contexto.

Las iniciativas tendientes a promover el estilo Terramax en la gente de Betrakol formaban parte del diseño original del cambio.

Para estas personas, la fusión implicó un cambio muy contundente (de segundo orden) que alteró el contexto estable y predecible y el *modus operandi* al que estaban acostumbrados desde hacía mucho tiempo. El mayor obstáculo, resultó la permanencia de los directivos de Betrakol –ahora como directores de la unidad de yeso- en el mismo espacio físico (la planta industrial de Betrakol). Ya que se ocuparon de hablar mal y desprestigiar a Terramax. Pero la fuerte inversión en comunicación y capacitación dio sus resultados y la mayoría de las personas adoptaron una actitud positiva hacia la cultura Terramax.

En cuanto a la gente de Terramax, el traslado a la planta de Betrakol fue un tema complejo, que se sabía de antemano. En cambio, otros malestares comenzaron a surgir de manera más solapada. Las cuestiones que generaron mayor resistencia y controversia fueron:

- La mayor formalidad en los procedimientos, con mayores niveles de aprobación, de auditoría, etcétera.
- El nuevo diseño de la estructura organizacional con *Operaciones* como área independiente del área industrial. Y el consiguiente cambio de área de las funciones de compras y expediciones.
- La incorporación en puestos de dirección de gente externa en lugar de la promoción de gente de la empresa.

Durante la transición se percibía (y se escuchaba) que mucha gente de Terramax estaba esperando que concluya la fusión para retornar al estado previo de mayor informalidad, cercanía y sobre todo de mayor bienestar. En varios aspectos la fusión se vivió como una desilusión, como el desencantamiento de la empresa como una gran familia contenedora y unida. Y con la contradicción de que el crecimiento de la empresa, en lo personal fue para peor.

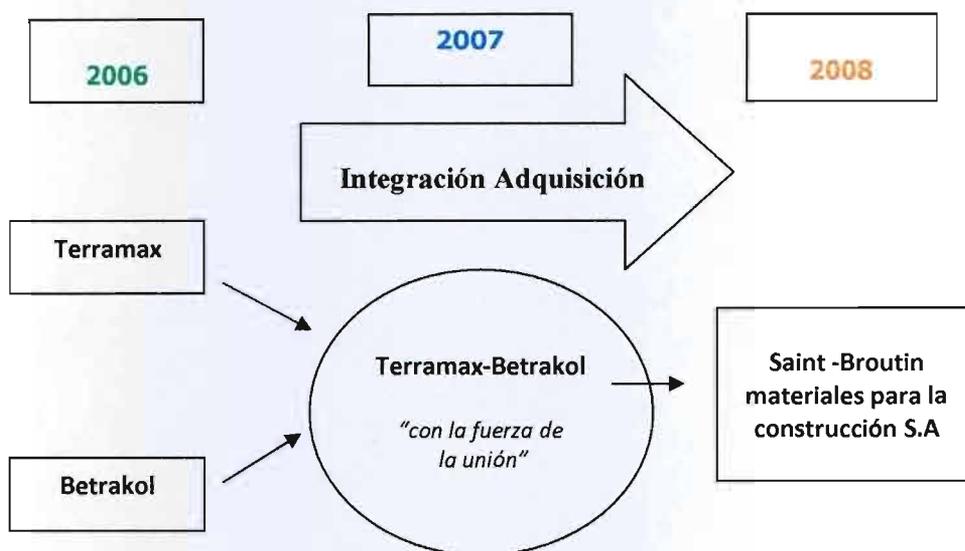
En este contexto de malestar, Capacitación jugó un rol crítico de sensibilización y concientización sobre cuestiones como:

- La importancia de que la estructura y el estilo organizacional se adecuen al nuevo contexto.
- La aceptación de que la repetición de las conductas que habían dado buenos resultados antes, no garantizaban el éxito actual, porque el contexto era distinto.
- La distinción entre contexto laboral y contexto familiar ya que al ser Terramax una empresa con estilo informal y paternalista, existía cierta tendencia a querer replicar las *reglas* del contexto familiar en el laboral. Y luego, sucumbía la desilusión cuando se comprobaba que trabajo y familia son dos contextos muy disímiles aunque tengan algunos puntos en común.

Asimismo fueron los espacios de capacitación donde muchas de estas resistencias y malestares se explicitaron de forma concreta.

A grandes rasgos en este caso, la etapa previa a la fusión fue una etapa principalmente de *sensibilización* sobre los cambios venideros. En la etapa de integración, se sumaron acciones para *concertar* y *concretar* -facilitar la búsqueda de medios para resolver problemas, explicitar posibilidades y crear condiciones para los acuerdos-. Y en la fase de consolidación cuando el contexto sea más estable, entre otras razones, porque existirá un soporte tecnológico adecuado, se podrá hacer más foco en el *entrenamiento* de habilidades específicas para instalar nuevas rutinas.

Figura 4- Acciones de capacitación para la integración Terramax-Betrakol



| CAPACITACION PREVIA                                                                                                                                                                                                               | CAPACITANCION PARA LA INTEGRACION                                                                                                                                                                                                             | CAPACITACION PARA LA CONSOLIDACION                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación estratégica: Terraxation.</b></li> <li>• <b>Comunicación y trabajo en equipo.</b></li> <li>• <b>Concientización sobre la magnitud de los futuros cambios.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aprendizaje adaptativo:</b> seminario de productos, inducción.</li> <li>• <b>Capacitación estratégica: Terraxation.</b></li> <li>• <b>Coaching sistémico:</b> individual &amp; grupal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación para la coordinación inter-áreas.</b></li> <li>• <b>Trabajo en equipo a nivel directivo.</b></li> <li>• <b>Sistematización y difusión de buenas prácticas comerciales.</b></li> </ul> |

#### 5.4 Conclusiones sobre la Capacitación en contextos de integración de empresas

A partir del análisis de las acciones de capacitación del caso de estudio, quiero reflexionar sobre el lugar de la capacitación en contextos de integración de empresas en general.

Con la Capacitación en procesos de cambio, sucede algo similar a lo que acontece con el cambio en general, no se cuestiona tanto la necesidad de capacitación pero sí la forma más conveniente de llevarla a cabo para optimizar recursos y tener en cuenta la variable <tiempo>.

Entonces la cuestión no radica en si capacitar o no, sino en cómo construir un diseño educativo que dé cuenta de las necesidades particulares de la situación -sobre la que se está interviniendo- y que brinde una respuesta pertinente.

Así, para lograr una propuesta efectiva, desde Capacitación se requiere una actitud activa para ir leyendo lo que acontece en el entorno. Y la agilidad y plasticidad suficiente para analizar qué impacto tienen las modificaciones en el contexto, en términos de necesidades de capacitación.

Con esto quiero decir que la capacitación como disciplina, no es ajena a las vicisitudes del cambio y a la velocidad con la que los acontecimientos suceden. Por lo tanto, el diagnóstico -y el relevamiento de necesidades- debe ser una práctica permanente (más allá que sea la primera fase formal) en todo proceso de capacitación.

El espacio de capacitación (más si es personalizado) es un ámbito propicio para el diagnóstico, especialmente de cuestiones controversiales que no suelen ser fácilmente detectadas en otros ámbitos.

Me parece importante remarcar que la <habilidad diagnóstica> en un contexto de capacitación cobra relevancia en dos sentidos: como actitud propia del capacitador y como recurso a desarrollar en los participantes, -especialmente en los implementadores del cambio-. Considero que es un valor agregado de Capacitación, entrenar a los implementadores para que ellos también agudicen su capacidad de leer el contexto. Para esto es necesario brindarles herramientas diagnósticas: modelos que les sirvan para entender y dar cuenta de lo que está sucediendo. Además, si se brinda a todos los involucrados los mismos modelos diagnósticos, esto va creando un marco común entre ellos. Y les facilita la comunicación porque les brinda un lenguaje y categorías de análisis compartidas (función de integración de la cultura).

El factor *tiempo* es una variable condicionante importante en toda actividad de capacitación. Por lo que, en la planificación de la capacitación se deben privilegiar las acciones que permitan un efecto cascada. En este sentido considero fundamental priorizar las actividades con los implementadores del cambio, ya que por su posición central -entre los estrategas y los receptores- en la estructura organizacional son los que más fácilmente pueden provocar un efecto multiplicador de cambio. Además como en ellos recae la realidad del día a día del cambio y la contención de la gente, opino que desde Capacitación se les puede brindar apoyo para que luego ellos estén en mejores condiciones de respaldar a sus colaboradores.

Asimismo, siguiendo con el efecto cascada, para lidiar con las resistencias de los receptores, los implementadores estarán mejor preparados si primero trabajan sobre sus propias resistencias y obstáculos internos para el cambio.

Durante un proceso de cambio, la capacitación es especialmente un vehículo que contribuye a mejorar el clima laboral en cuanto las personas se sienten escuchadas y comprendidas. La destreza del capacitador estará en articular la acción contenedora con el requerimiento específico que motivó la capacitación. Ya que si se trabaja primero la dimensión emocional del cambio, las personas presentan luego mejor predisposición para pasar a la acción. Un manejo inteligente de las emociones -sumado a una revisión de los modelos mentales limitantes- es pre requisito para la acción eficaz. En este sentido considero que Capacitación es un espacio propicio para - el uso de “fuerzas desbloqueadoras” que provoquen –como dice Schein (1985)- la redefinición cognitiva necesaria para desarrollar nuevas formas de hacer, pensar y sentir.

En relación a las personas provenientes de la empresa adquirida, considero pertinente primero desarrollar actividades que estimulen el *aprendizaje adaptativo*, para que puedan “aprehender” los modos de conducta institucionalmente válidos en la nueva organización. El aprendizaje adaptativo es base del aprendizaje generativo: a todo nivel, incluso en una instancia de capacitación tiene que haber primero, aunque sea mínimo, un momento de adaptación, de conocimiento mutuo donde se establezca una sintonía que permita luego abocarse al aprendizaje generativo. Es una cuestión evolutiva, que aunque tal vez resulte obvia, me interesa remarcar, por cierta tendencia que tenemos las personas de clasificar las cosas en relaciones de opuestos mutuamente excluyentes. Por eso Capacitación debe integrar el aprendizaje generativo al adaptativo, y no sustituir uno por otro.

En cuanto a la construcción del aprendizaje colectivo, pienso que Capacitación tiene una gran responsabilidad en facilitar medios para un empleo efectivo de la información. Sin embargo desde el lugar del capacitador se debe ser muy cauteloso con el manejo de la confidencialidad. De lo contrario se pone en riesgo la seriedad y el prestigio del rol. Una manera de lograr el fluir de los conocimientos, es entrenar a las personas para que puedan transmitir información delicada y/o críticas de forma objetiva y constructiva.

A partir de integrar todo lo visto hasta aquí, se me ocurre visualizar la capacitación como un modelo matricial que permita abordar distintos niveles -operativo, estructural y sistémico- en diversas unidades –individual, grupal y colectivo-:

- El **nivel operativo** equivale al nivel de personalidad. Se refiere a los modos de actuar, pensar y sentir. Se relaciona con las competencias.
- En el **nivel estructura** se aborda la dinámica de las transacciones. Y la alineación vertical y horizontal.
- El **nivel sistémico** es el nivel más profundo, el menos visible pero que en cierto sentido sostiene a los otros dos. A este nivel entran en juego las lealtades –muchas invisibles-, las reglas no explicitadas, los no dichos, etcétera.

Pensar la capacitación desde este abordaje multidimensional permite dar cuenta de la complejidad del cambio y adecuar la intervención según sean los focos de mayor tensión.

Éste es un modelo que intenta ser útil principalmente para el profesional de capacitación que debe diseñar una propuesta educativa en medio de un contexto de confusión y vulnerabilidad generalizado.

**Figura 5: Modelo de Capacitación para el cambio. Elaboración propia.**

| Nivel              | Individual                                                         | Grupal                                                                               | Colectivo                                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conductual</b>  | Competencias individuales                                          | Habilidades conjuntas<br><i>Lo que nos distingue como equipo.</i>                    | Competencias colectivas clave                                                            |
| <b>Estructural</b> | Alineación con el superior, con los pares y con los colaboradores. | Alineación del equipo con los otros equipos y con la dirección de la empresa.        | Alineación de la empresa con el contexto externo, con las "terceras partes" interesadas. |
| <b>Sistémico</b>   | Lealtades<br><i>A qué/ quién es fiel el individuo.</i>             | Dilema lealtad al grupo o a la organización como un todo.<br>Incluidos vs. Excluidos | Lo no dicho, lo excluido del campo de atención.<br>Lo colectivo no consciente.           |

Elaboré esta matriz a partir del análisis de las acciones de capacitación que se realizaron en el caso de estudio del presente trabajo. Lo presento como un aporte, que puede contribuir a enriquecer un modelo de capacitación -como recurso dinamizador del cambio- especialmente en contextos de integración de empresas.

En síntesis, para concluir respecto al rol de capacitación en contextos de cambio podemos decir que *si el diseño de la capacitación comienza por el diseño mismo del cambio* (Gore, 1996), y el gerenciamiento del cambio estratégico supone mantener balanceado tres sistemas -técnico, político y cultural- a partir del uso de tres conjuntos de herramientas -misión/estrategia, estructura organizacional y gerenciamiento de recursos humanos (Tichy, 1977)-, siguiendo la misma lógica, **Capacitación** puede contribuir a "*dinamizar el cambio*" en tres unidades - individual, grupal y colectiva- a partir de intervenir a tres niveles - conductual, estructural y sistémico.

## 6. CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo abordé la temática del cambio organizacional desde una perspectiva teórica primero, para luego analizar un proceso de cambio en un caso de fusión de dos empresas.

Inicié esta tesis teniendo como propósito investigar acerca del rol de la capacitación en los procesos de cambio y analizar qué acciones de formación eran relevantes para instalar los cambios pretendidos.

A partir de analizar las acciones de capacitación en el caso de estudio presentado, considero que, respecto a los objetivos de investigación planteados:

- El rol de **Capacitación** en un contexto de integración de empresas es multifuncional: diagnóstico e intervención a nivel de clima laboral, evaluación de nuevas necesidades, identificación y gestión de la resistencia, evaluación de diferentes ritmos de cambio, identificación de quienes pueden ser aliados para el próximo paso, entre otros.

Capacitación puede tener un peso específico muy importante si sabe adecuarse a las incertidumbres contextuales -técnicas, políticas y culturales-. La mayor contribución radica en la lectura de estas múltiples y dinámicas variables, para ir adaptándose y generando las acciones más apropiadas. En este sentido las acciones de capacitación se van diseñado y acomodando sobre (y según) la marcha de la fusión.

La propia concepción del capacitador respecto a la Capacitación condiciona su intervención: con un concepto más tradicional del término, es difícil colaborar y ser efectivo en un contexto de cambio vertiginoso como es una fusión.

- Las **prioridades** en términos de capacitación, deben orientarse a diseñar acciones que tengan un efecto cascada y multiplicador del cambio. Para eso se requiere identificar y preparar a las personas clave y focalizarse en los implementadores del cambio por ser un eslabón central en la cadena de valor de la organización.
- La **relación** entre **capacitación, contexto y cultura organizacional** es fundamental. Capacitación puede actuar como nexo entre la cultura y el contexto identificando en qué medida la cultura actúa como inhibidora de los cambios pretendidos en el contexto, y propiciar el uso de fuerzas desbloqueadoras para provocar las redefiniciones necesarias.
- Los **aportes específicos** de la capacitación radican en diseñar actividades que reflejen tanto el proceso de integración como de alineación en forma conjunta. Y trabajar estos procesos desde lo individual, lo grupal y lo colectivo. En tal sentido abordar la capacitación desde un modelo matricial –como el que presente en esta tesis- puede resultar de utilidad.

Por todo lo hasta aquí expresado, concluyo en que la capacitación puede resultar de alto impacto para implementar cambios de manera efectiva, en la medida en que tome en cuenta las vicisitudes del contexto, la cultura, la estructura y la estrategia organizacional y brinde respuestas educativas pertinentes y a medida.

Finalmente, si bien un estudio de caso es de carácter particularista y las conclusiones a las que se arriba se limitan a ese fenómeno concreto, si puede servir de generador de nuevas hipótesis e indagaciones. Éste es mi deseo con esta tesis, que actúe de disparador para que *nuestras investigaciones sobre capacitación y cambio ocurran*.

***Lic. M. Julieta Heinz.***

## 7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Altschul, C.; Carbonell, R. (comp.) (2003), **Transformando, prácticas de cambio en empresas argentinas**, Eudeba, Buenos Aires.
- Blake, O.; Bronstein, D. y otros (2001), **Diseño educativo**, Macchi, Buenos Aires.
- Cortese, H. (2007), **Coaching & aprendizaje organizacional –Mitos y realidades de una época (Argentina: 1994-2005)**, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.
- Deal, T.; Kennedy, A., (1985), **Las empresas como sistemas culturales**, Fondo Educativo Interamericano, México D.F.
- Galpin, T.; Herndon, M. (2001), **Guía completa sobre fusiones y adquisiciones**, Diaz de Santos, Madrid.
- Garvin D. (2000), **El aprendizaje en acción -Una guía para hacer funcionar una organización que aprenda**, Harvard Business School Press.
- Gore, E. (1996), **La educación en la Empresa -aprendiendo en contextos organizativos-**, Ed. Granica, Buenos Aires.
- Gore, E. (2003), **Conocimiento colectivo –la formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas-**, Ed. Granica, Buenos Aires.
- Kanter, R.; Stein, B. ; Jick, T. (1992), **The Challenge of Organizational Change**, The Free Press, New York.
- Nadler, D.; Gerstein, M. y otros (1998), **Arquitectura organizativa**, Ed. Granica, Barcelona.
- Schein, E. (1985), **La cultura organizacional y el liderazgo: una visión dinámica**, Plaza y Janes Editores, Barcelona.
- Senge, P. (2005), **La quinta disciplina –el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje-**, Ed. Granica, Buenos Aires.
- Thévenet, M. (1992), **Auditoria de la cultura empresarial**, Diaz de Santos, Madrid.
- Tichy, N. (1977), “Ciclos organizacionales y cambios”, en **Organization design for primary health care**, Praeger Publishers. Inc. Reimpresión con permiso de Praeger Publishers.
- Tichy, N. (1983), **Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics**, John Wiley and sons. Disponible en <http://books.google.com.ar>.
- Ulrich, D (1997), **Recursos Humanos Champions**, Ed. Granica, Buenos Aires.
- Vázquez Manzini, M. (1996), **Capacitación laboral: diferentes posibilidades de intervención**. Artículo presentado en el Primer Congreso Internacional de Educación – UBA. Facultad de Filosofía y Letras.
- Vázquez Manzini, M. (2005), **Identidad corporativa y diversidad sociocultural**, Buenos Aires.
- Vázquez Manzini, M. (2007), **Gestión de los puentes entre equipos**. Material producido para el programa sobre desarrollo de habilidades de gestión. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Watzlawick, P.; Weakland, J., Fish, R. (1976), **Cambio**, Herder, Barcelona.