



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

# Maestría en RR HH

Trabajo Final de Maestría

## El cambio organizacional

Un abordaje sobre el impacto del liderazgo y el conocimiento en los modelos de cambio organizacional de dos empresas objeto de estudio.

### **Maestrando:**

Lic. Carlos Alberto Berdun

### **Director de tesis:**

Mg. Juan José Lauro

### **Fecha:**

Agosto del 2023

## Índice temático

1. Tema
2. Antecedentes
3. Problema de investigación
  - 3.1. Hipótesis
4. Palabras claves
5. Problema
  - 5.1. Preguntas de investigación
6. Objetivo
  - 6.1. Objetivo general
  - 6.2. Objetivos específicos
7. Justificación y viabilidad del proyecto
8. La metodología de la investigación
9. Estado del arte
10. Marco teórico
11. Variables analizadas
  - 11.1. Liderazgo
  - 11.2. Conocimiento
  - 11.3. Capacitación
  - 11.4. Agente de cambio
  - 11.5. Cambio organizacional
12. Caracterización de las empresas estudiadas
  12. 1. La Empresa Gsa rental
  12. 2. La Empresa Mitral
13. Contexto organizacional
14. Diagnóstico organizacional
  - 14.1. Diagnóstico de la empresa GSA rental
  - 14.2. Propuesta de intervención y cambio para GSA rental
  - 14.3. Diagnóstico de la empresa Mitral
  - 14.4 Propuesta de intervención y cambio para MITRAL

15. Algunas consideraciones, similitudes y diferencias en el diagnóstico de las dos empresas objeto de análisis

16. Descripción y análisis del proceso del cambio organizacional

16.1 El cambio en GSA rental

17 Entrevistas en profundidad

17.1 Cuestionario guía de preguntas

17.2 Resumen de la entrevistas a los directores de GSA rental

18. El cambio en MITRAL compresores

18.1 Resumen de la entrevistas a los directores de MITRAL

19. Conclusiones

20. Bibliografía

21. Anexos

## **1. Tema**

El Liderazgo y el conocimiento, componentes insustituibles para el cambio y transformación de las organizaciones

## **2. Antecedentes**

En mi trabajo habitual como consultor en temas de RR HH asesoro a múltiples organizaciones de forma simultánea, esto me permite observar, analizar y proponer acciones en relación a los problemas por los que atraviesan las empresas. Esto se hace más evidente en los tiempos de crisis debido a la necesidad que tienen todas las organizaciones de sobrevivir en un mundo VICA, volátil, incierto, complejo y ambiguo, cuando no caótico y completamente impredecible. Es por ello que es vital para las

organizaciones generar estrategias adaptativas al entorno en las que se encuentran insertas. Es aquí en donde la gestión del cambio se vuelve relevante y estratégica. Muchas organizaciones se plantean ¿Cómo conducir el cambio exitosamente? En este caso llama mi atención dos empresas, que con el fin de lograr sus objetivos particulares, transitan coincidentemente una etapa de cambio organizacional en el período 2020-2021.

### **3. Problema de investigación:**

Es el estudio de caso de dos PYMES argentinas del oeste del conurbano bonaerense del sector de servicios industriales (“GSA rental” y “Mitral compresores”) que inician sus transformaciones por razones diferentes. La primera (GSA) toma la decisión de cambiar en razón de lograr mejorar las áreas de Servicio técnico y Administración y posicionarse mejor entre sus competidores. Para alcanzar este objetivo, cuenta con la participación de los referentes de áreas que son Agentes de cambio comprometidos activamente como gestores y dinamizadores del cambio. Así mismo, cuentan con mis servicios de consultor externo que planifico de común acuerdo con la dirección de la empresa las prioridades y las metas a alcanzar en cada una de las áreas, dentro de un marco de transformación organizacional.

La segunda empresa (Mitral) comienza a transitar el cambio, no como la consecuencia lógica de una decisión pensada y analizada en el seno de la dirección de la empresa, sino como respuesta a las exigencias del mercado, más precisamente, frente a la demanda de un importante cliente potencial, que requiere para contratar a la empresa Mitral como proveedora de productos y servicios, una auditoría muy rigurosa de los procesos de fabricación, de la administración y del servicio técnico que brinda la compañía.

El proceso de metamorfosis se inicia al conocer los resultados de la auditoría interna, ya que si bien cumple con los estándares mínimos requeridos, esto no satisface a la cúpula de la empresa y los moviliza a conseguir mejoras sustanciales en las áreas evaluadas. La gestión del cambio se pone en marcha. El proceso de cambio cuenta con la decisión y apoyo total de los directores de la empresa, se suman a los referentes de

cada Área, y cuentan con mi asesoramiento externo para conducir la transformación organizacional.

### **3.1. Hipótesis.**

**Independientemente de las causas internas o externas que impulsen las transformaciones, el Liderazgo y la Capacitación, concebida esta última como aprendizaje organizacional, constituyen variables insustituibles que explican el cambio organizacional.**

### **4. Palabras claves:**

Cambio organizacional, Conocimiento, Capacitación, Liderazgo, Agente de cambio.

### **5. Problema:**

**El impacto del liderazgo y el conocimiento (entendido como aprendizaje organizacional) en los modelos de cambio organizacional de dos empresas objeto de estudio.**

Dos diferentes intervenciones en la gestión del cambio organizacional basado en el liderazgo y el conocimiento como motor del cambio organizacional.

#### **5.1. Preguntas de investigación**

¿Qué similitudes y diferencias tienen las empresas analizadas?

¿Qué influencia tiene el liderazgo en el cambio organizacional de estas dos organizaciones?

¿Qué relación tienen la gestión del conocimiento y la gestión del cambio?

¿Cómo cambian estas organizaciones?

¿Qué, cuándo y para qué cambian estas dos organizaciones?

¿Qué similitudes y diferencias se encuentran en la gestión del cambio de cada una de las organizaciones estudiadas?

En estas organizaciones estudiadas ¿Qué sucede con el cambio en el corto, mediano y largo plazo?

¿Cuáles son los factores que impactan en el cambio organizacional de forma exitosa?

## **6. Objetivo**

### **6.1. Objetivo general**

Describir la influencia que tiene el liderazgo y la capacitación (en términos de aprendizaje organizacional) en los modelos de cambio organizacional en las dos empresas objeto de estudio.

### **6.2. Objetivos específicos**

Describir los modelos de cambio organizacional que implementaron las empresas objeto de estudio basado en la gestión del conocimiento y el liderazgo.

Evaluar el impacto de la gestión del conocimiento y el liderazgo en las organizaciones estudiadas.

Explicar la influencia que tiene el modelo de cambio organizacional utilizado en las empresas seleccionadas.

Enunciar qué sucede con el cambio organizacional en el corto, mediano y largo plazo.

Proponer modificaciones en la gestión del conocimiento, en la gestión del liderazgo y la gestión del cambio en cada una de estas organizaciones.

## **7. Justificación y viabilidad del proyecto.**

Con el propósito de contribuir a los distintos modelos de la gestión del cambio organizacional, en este trabajo presentaré dos formas de gestionar el cambio organizacional en empresas PYMES, del sector de servicios industriales ubicadas en el oeste del conurbano bonaerense. Para ello trabajaré desde dos perspectivas diferentes, la primera postula que el cambio se inicia como consecuencia de decisiones internas de la organización, y la segunda que el cambio se inicia como respuesta a las exigencias externas.

Así mismo analizaré las variables de capacitación y liderazgo en relación con el cambio organizacional y cuál es el impacto de ellas cuando se complementan adecuadamente. Al finalizar describiré la secuencia del cambio por las que transitan estas dos empresas, presentaré una propuesta de intervención que podría servir de referencia para estas y otras PYMES de rubro servicios industriales, que quieran llevar adelante un programa de cambio organizacional de éxito.

Cuento con la autorización de los directores de cada una de las organizaciones estudiadas, GSA Rental y Mitral, para realizar el estudio sobre el cambio organizacional, mediante el acceso a toda la información necesaria para para el presente trabajo, también cuento con la colaboración de los distintos referentes de los sectores de administración y servicio técnico. Puedo realizar entrevistas, realizar observaciones directas sobre los hechos relevantes, participar en reuniones claves en las que se traten temas de cambio organizacional y trabajar con cualquier integrante de las organizaciones con el fin de la realización del trabajo de tesis. También tengo acceso a la información documental de organigramas, descripciones de puestos, planes de capacitación, evaluaciones de desempeño, manuales de procedimientos y resultados de auditorías. Desde sus respectivas conformaciones como empresas, ambas transitaron una etapa de formación y consolidación de sus propias formas de organizarse en términos de división de tareas, procedimientos, administración en general, selección del personal, transmisión del conocimiento, administración de disciplina y el estilo de liderazgo.

La decisión de cambio en ambas organizaciones se cristalizó al comenzar el año 2020 y finalizó en diciembre del 2021, período en el que los asesoré para gestionar adecuadamente los cambios en función a las necesidades propias y particulares de cada una y lograr los objetivos propuestos en cada caso. Es cierto también que la gestión del cambio ha sido exitosa en ambas empresas durante el período mencionado, por tal motivo hemos consensuado con cada uno de los directores de las empresas estudiadas, abrir una nueva etapa de transformación que se repetirá cíclicamente una vez finalizada.

## **8. La metodología de la investigación**

### **Estudio de caso y propuesta de cambio.**

**Instrumentos de medición:** Entrevistas en profundidad: Diagnostica y de revisión de avances. Encuestas y Observación directa.

**Unidades de análisis:** Dos empresas metalúrgicas Mitral y Gsa rental.

**La Empresa GSA rental,** es una Pyme dedicada al alquiler y venta de maquinarias para trabajos en altura. Es de capitales nacionales formado por dos socios, tiene dos sucursales en la provincia de Bs. As. una en Ituzaingó y otra situada en Mar del Plata. Emplean un promedio de 50 personas distribuidos en funciones de servicio técnico, taller, administración, comercial y dirección. Tiene tres jerárquico “dirección, mandos medios, y colaboradores de base.

**La empresa Mitral,** es una Pyme del rubro metalúrgico ubicada en la zona oeste de Bs. As. en la localidad de Pablo Podestá. Fabrica repuestos alternativos de alta calidad para compresores industriales, también ofrece un servicio de reacondicionamiento, mantenimiento integral y restauración de las piezas de los compresores. La dotación es de 20 personas de promedio en áreas de taller, servicio técnico administración y dirección.

**Variables estudiadas:** Cambio organizacional, Conocimiento, Capacitación, Liderazgo, Agente de cambio.

## 9. Estado del arte

Los autores Perdomo Charry, G., Murillo Vargas, G., & González-Campo, C. H. (2019) en su paper manifiestan textualmente:

El cambio depende de la intención y compromiso de los miembros de cada uno de los niveles jerárquicos, por incorporar nuevas formas de trabajo, mejoramiento de procesos, adaptación a las normas, aplicación de nuevas tecnologías, construcción de diversas redes de trabajo, entre otras, que se deriven en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.(p.54)

Las organizaciones se ven obligadas a cambiar, cuando por causas internas o externas, sea inminente por lo menos una de las siguientes circunstancias: 1. El cumplimiento de la misión se está volviendo ineficiente e ineficaz. 2. La presión proveniente de los factores del entorno (económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos o científicos, ecológicos) haya debilitado los procesos componentes, las áreas de la organización o el cumplimiento de su misión. 3. Cuando las relaciones (internas y externas) estén desequilibradas y actúen en detrimento de la organización. 4. Cuando el desarrollo científico y tecnológico ofrece al menos una oportunidad (Juanjo Lauro, 2020).

Gonzales y Tarragos dice “Si creemos que las organizaciones del futuro se encontrarán siempre abocadas al cambio, si pensamos que todas ellas habrán de cambiar para responder a su cambiante entorno, debemos creer también en que todo ha de cambiar, porque no cambiar en un proceso constante de transformación social y laboral no significará quedar estancado, sino retroceder. Estancarse equivale a retroceder; cambiar significa avanzar y progresar.” Gonzales y Tarragos (2008:2)

Lewin (1951)

Propone efectuar el cambio en tres fases, descongelar o reducir la relevancia de los estándares anteriores del grupo, segundo introducir los nuevos estándares y tercero recongelar para dar firmeza a los nuevos estándares.

. A su vez Torres (2015:129) manifiesta que “El cambio institucional no es caótico, por lo general está regulado, esto es, sujeto a “procesos estándar”, y es la manera en que las instituciones “interpretan y responden a la experiencia a través del aprendizaje

[organizacional] y la adaptación”. Dichos procesos no son garantía de que se alcanzará con eficiencia un “equilibrio duradero”.”

## 10. Marco teórico

Las empresas se encuentran insertas en un entramado de múltiples organizaciones que conviven, se complementan y compiten por mantenerse vigentes. Para De Camargo, Román, Chiappetta, Barberio y Lopes (2018) El cambio organizacional se produce cuando fuerzas externas influyen en la adopción de acciones y conductas. Por su lado Chiavenato (2007:28) afirma:

La primera característica del ambiente es la complejidad. La segunda es el cambio constante. De ambas se deriva la tercera característica que es la incertidumbre que tiene la organización respecto a lo que ocurre en el ambiente.

Las organizaciones cambian para satisfacer las necesidades de sus consumidores, proyectarse hacia el futuro, fortalecerse frente a la competencia, aprovechar oportunidades del mercado e Incorporar las nuevas tendencias culturales. La disyuntiva no es cambiar o no, sino la de cuándo y cómo lograr que el cambio ocurra más exitosamente (Davis, 2003).

Múltiples factores convocan a las organizaciones a movilizarse hacia el cambio, en este sentido

Es necesario que las organizaciones que se proponen cambiar presten especial atención a la información que proviene del mercado, a la fijación de metas y a las acciones que contribuyan a cumplimentar el plan para la conseguir el cambio esperado, también es necesario concientizar y fortalecer el rol de agente de cambio cuya misión es indispensable para conducir la transformación (Chiavenato, 2009); (Robbins y Judge, 2009).

Vértiz (2008:19) sostiene que:

El cambio puede entenderse como un conjunto de acciones estratégicas que se desarrollan dentro de la organización, pero como resultado de la forma en que los actores sujetos a la interacción interna de la misma interpretan la situación externa y los efectos en sus marcos institucionales. Por ello, las posibilidades de cambio no sólo dependen de la posición en el entorno, sino también de los mapas mentales y modelos estratégicos inherentes al liderazgo y cultura específica de la organización, ya que la

cultura no sólo afecta el sentido de las creencias, sino también las decisiones que los actores organizacionales toman respecto a su relación con la organización y su entorno. Las estrategias de cooperación menciona que el control de la incertidumbre exterior de una determinada sociedad es la principal meta de la acción política; de igual manera, el poder que posee la acción política hace presión en el ámbito de las negociaciones y al final la independencia y la autonomía organizacional se convertirán en su sentido esencial.

La congruencia es la consistencia interna entre estrategia, estructura, cultura, gente y procesos que permiten alinear la organización sobre una misma dirección (Juanjo Lauro, 2021). Esa dirección se plasma en una visión clara, unida a políticas y estrategias bien definidas, sumadas a una férrea decisión de poner en acción lo planeado. El cambio evolucionario no es rupturista, va realizando pequeñas e incesantes transformaciones al interior de las organizaciones, para poder adaptarse a las interacciones con un entorno cada vez más competitivo y complejo.

Quiero puntualizar que como complemento a la información presentada, desde una perspectiva de la adaptación, el cambio organizacional es una respuesta a los cambios externos y un acomodamiento interno, y genera consecuencias en el resto del sistema. El foco de acción está puesto en la infraestructura, la estructura, la tecnología, los procesos, los productos y servicios, la cultura organizacional y el comportamiento humano, de esta manera, los cambios sostenidos en el liderazgo y el aprendizaje modifican los valores, normas, costumbres o saberes y por los tanto modifican la cultura.

Adicionalmente, es necesario considerar que los cambios en las organizaciones se producen según Gordon, en tres enfoques, el conductual, el estructural y el tecnológico. En primer lugar, los cambios conductuales se producen cuando cambian los conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo, las relaciones de poder y la cultura organizacional. En segundo término los cambios estructurales se producen cuando se produce un rediseño de las organizaciones, los empleos o las situaciones laborales. Por último, los cambios tecnológicos se producen cuando se hace necesario cambiar el equipo y los métodos, los materiales o las técnicas utilizadas hasta el momento.

Por su parte Lazzati (2008:24) manifiesta que *la capacitación persigue el aprendizaje*, que implica un cambio efectivo en el comportamiento. Y aquí en donde juega la distinción señalada: dada la capacitación, tiende a ser más difícil el aprendizaje de las competencias conductuales que el de las competencias funcionales. Posteriormente Lazzati (2008:66) agrega que una “organización inteligente” u “organizaciones que aprenden” es aquella cuyos miembros, al mismo tiempo que resuelven sus problemas actuales de trabajo, desarrollan sus capacidades de resolver positivamente sus problemas futuros.

Lewin (1951) distinguió las fuerzas “propias”, surgidas de las necesidades de las mismas personas, de aquellas fuerzas “inducidas” que fluyen en el entorno ambiental resulta generalmente más fácil inducir el cambio social a través de los grupos que directamente a través del individuo”.

Propone efectuar el cambio en tres fases, el proceso de cambio se produce primero mediante el “descongelamiento” del statu quo. Para disolver este estado de equilibrio, se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas acomodadoras en el statu quo. Luego un “Movimiento hacia el nuevo estado”, con la incorporación de los cambios planeados, y en tercer lugar un “recongelamiento” de los cambios logrados, para que los cambios introducidos sean permanentes.

A su vez Gordon (1997) considera que el cambio es un producto de fuerzas que operan en direcciones diferentes, con frecuencia contrarias, cuando la suma de las fuerzas que se oponen sea igual a cero se mantiene el estatus quo y si las fuerzas que impulsan el cambio son más fuertes entonces ocurrirá el cambio. Es importante estimular a las fuerzas que impulsan el cambio y disminuir a aquellas que se oponen.

Esta oposición o resistencia puede producirse por factores de desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización, por falta de comunicación adecuada del proceso de cambio, falta de percepción sobre la necesidad de cambio -comunicar la urgencia-, actitudes de ellos vs. nosotros, percepción de amenazas, una burocracia muy rígida y el temor a lo desconocido. (Gordon, 1997)

Robbins y Judge (2009:622) afirman que “uno de los descubrimientos mejor documentado en los estudios sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones es que tanto éstas como sus miembros se resisten al cambio”.

Robbins (2009:636) enumera 6 tácticas para reducir la resistencia al cambio. 1. Educación y comunicación 2. Participación 3. Facilitación y apoyo 4. Negociación 5. Manipulación y cooptación 6. Coerción.

Seguidamente, tres perspectivas del cambio organizacional expresadas por Perdomo (2019) Adaptado de Varela, 2008; Barnett y Carroll, 1995:

**Ecología organizacional** Hannan y Freeman (1977, 1989) hace foco en el Contenido. Nelson y Winter (1982) el cambio se hace mediante un proceso de interacción con el entorno a través de un mecanismo selectivo de cambio organizacional. Las organizaciones se les dificultan cambiar rápidamente y en el momento que lo hacen se exponen a diversos riesgos.

**Capacidad de adaptación** hace foco en el Proceso, como la teoría contingente Woodward (1965); Lawrence y Lorsch (1967) Teoría de la dependencia de recursos Pfeffer y Salancik, (1978); Burt (1983, 1992) Teoría institucional Meyer y Rowan (1977); DiMaggio y Powell (1983) Costos de transacción Williamson (1985) Tiene como objetivo estudiar los esfuerzos que se realizan en el proceso de adaptación del cambio organizacional. Lo relevante en esta pauta son los procesos de cambio.

**En cuanto a la perspectiva comprensivo o alternativo** que hace foco en “lo Mixto” Gouldner (1964:58); Crozier y Friedberg (1990) El estudio está enfatizado en lo micro y en el individualismo metodológico. Señalan de un lado, a la tradición sociológica estadounidense de la escuela de la burocracia con Gouldner (1964); y de otro, a la tradición francesa con Crozier y Friedberg 1990. En los dos casos se muestra un interés importante por destacar el tema del poder como factor explicativo del cambio organizacional.

“Para cambiar hay que escoger la mejor alternativa independientemente si el cambio implica una mejora en las habilidades, en las actitudes, en el comportamiento o en su estructura organizacional” (Gibson, 1999:772). Así mismo el cambio organizacional implica cambiar en al menos una de estas variables: la tarea, la estructura, la tecnología y los actores (Leavitt, citado en Bartlett, 1987). Además, el cambio organizacional, es un cambio de significados. Y si cambian los significados entonces lo que cambia es la cultura (Schvarstein, citado por Acosta 2002:10)

Por su parte Acosta (2002:10-11) manifiesta que:

“El cambio organizacional es (1) una respuesta a los cambios externos y (2) un acomodamiento interno. Así pues no se trata de una acción aislada sino que, ubicado en la especificidad de un área o de un cargo, el cambio repercute en las demás unidades de tal sistema.

En cuanto al liderazgo en la organización posmoderna para Nava (2013) citado por Perdomo (2019), se identifica a partir de elementos como estructura flexible, toma de decisiones a nivel grupal, confianza bidireccional entre líder y seguidor, compromiso con las responsabilidades y relaciones de autoridad semidemocrática. Las nuevas y flexibles formas de organización buscan ser más eficientes, priorizando un estilo humanista basado en valores.

Gonzalez, María del Carmen y Tarrago Montalvo, Consuelo (2008:2) manifiestan textualmente que:

Si creemos que las organizaciones del futuro se encontrarán siempre abocadas al cambio, si pensamos que todas ellas habrán de cambiar para responder a su cambiante entorno, debemos creer también en que todo ha de cambiar, porque no cambiar en un proceso constante de transformación social y laboral no significará quedar estancado, sino retroceder. Estancarse equivale a retroceder; cambiar significa avanzar y progresar. No obstante, nunca hemos de olvidar que las organizaciones por sí solas no pueden cambiar, no pueden avanzar e ir adelante. Para eso necesitan de un agente que las impulse. Este agente que mueve a las organizaciones hacia adelante y que las hace cambiar son sus propios integrantes.

Por su lado Acosta (2002:9) manifiesta:

Las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia sobrevivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para

enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben.

Para Schein (1988) Las empresas transitan por distintas etapas de desarrollo, el cambio puede producirse en función de la apertura y disposición al cambio, así mismo la cultura en sus distintas etapas de desarrollo necesitará fuerzas diferentes para desbloquearlas.

Respecto del liderazgo Schein (1988:308) asevera:

Aunque cabe que el líder no cuente, con una respuesta, debe brindar estabilidad temporal y tranquilidad emocional mientras se busca esa respuesta. . Esta función de contener la ansiedad parece especialmente conectada con los empresarios y fundadores de compañías. Los traumas del crecimiento: muestran tan constantes e intensos que, a menos que un líder desempeñe el papel de absorbente de la ansiedad y el riesgo, el grupo no logra remontar los primeros estadios de crecimiento, y fracasa.

## 11. Variables analizadas

### 11.1. Liderazgo

Liderazgo es la influencia/dirección que ejerce el líder sobre las personas\* (en el ámbito de las organizaciones sobre los colaboradores) para que estas estén dispuestas y motivadas a orientar sus conductas en la dirección que pretende el líder. El liderazgo se puede ejercer con diferentes estilos, como por ejemplo, liderazgo carismático, autoritario, democrático, laissez faire, situacional, y transformacional entre otros. También puede ser formal o informal. Cada organización tiene una estructura, una cultura y un estilo de liderazgo que es compatible con los objetivos que persigue.

\* En función de su *madurez* en términos del modelo de liderazgo situacional de Kenneth Blanchard, sostiene que el estilo más eficaz de liderazgo, varía según la “madurez” de los subordinados, que es caracterizado por:

- El deseo de logros
- La disposición a aceptar responsabilidades
- La habilidad y experiencia relacionada con el trabajo

Los estudios han puesto de manifiesto que el líder debe adaptarse a la “madurez de los subordinados. Extraído del material de cátedra de Juan José Lauro (2023).

### **11.2. Conocimiento**

El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori). En el sentido más amplio del término, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.

Para el filósofo griego Platón, el conocimiento es aquello necesariamente verdadero (episteme). En cambio, la creencia y la opinión ignoran la realidad de las cosas, por lo que forman parte del ámbito de lo probable y de lo aparente (Pérez Porto J. y Gardey A.: 2008)

### **11.3. Capacitación**

La capacitación se define como el proceso por el cual los colaboradores de una organización adquieren conocimientos, habilidades y actitudes con el objetivo de estar en condiciones de ejercer sus tareas de manera adecuada. Existen diferentes metodologías para lograr este objetivo, formales, informales, presenciales y virtuales, en el aula o experimentando una tarea determinada.

### **11.4. Agente de cambio**

El cambio planeado requiere ser gerenciado, debe responder a un diagnóstico, que generará una propuesta de transformación, un diseño y un costo; requiere respaldo institucional de la empresa, el compromiso de todos sus integrantes y el conocimiento y expertiz del asesor.

Por definición, un agente es quien pone en acción, impulsa y promueve un proyecto u objetivo. El cambio, es la transformación de un proceso o el movimiento del estatus quo. Por lo tanto, un agente de cambio es aquel capaz de desarrollar acciones y actitudes en las personas que interactúan con él/ella, de una manera continua, en diferentes áreas o aspectos de la organización para generar mejoras en la misma.

Un agente de cambio puede ser cualquier persona en cualquier posición dentro de la empresa, pero también puede ser un elemento externo, contratado y así lograr resultados trascendentales. <https://blog.edenred.mx/el-papel-del-agente-de-cambio-en-la-empresa> (octubre 2021)

Un agente de cambio generalmente centra sus esfuerzos en el efecto de las tecnologías, estructuras, procesos, y tareas cambiantes en las relaciones interpersonales y grupales en la organización. La atención se centra en las personas de la organización y sus interacciones.

### **11.5. Cambio organizacional**

El cambio organizacional es el proceso por el cual una organización pasa de un estado “A” a otro “B”, es decir, se produce un proceso transformador en el que fuerzas internas o externas movilizan a la organización en una dirección. El cambio puede ser caótico o planificado y ordenado, o a veces pasar por ambas situaciones.

## **12. Caracterización de las empresas estudiadas**

**La empresa Mitral** tiene una dotación de 20 personas de promedio, es muy variable, ya que cuenta con una temporada alta especialmente entre los meses de julio y diciembre en que la demanda de repuestos y especialmente de servicio de mantenimiento llega a su punto máximo. Despliega sus actividades en la Argentina y a su vez exporta sus productos y realiza mantenimiento y reparación de compresores en América Latina.

Brinda servicios a grandes empresas como Axion, Coca Cola y Molinos entre otras muy importantes. Cuenta con máquinas herramientas de última generación y un proceso interno riguroso de fabricación y de mantenimiento que incluyen controles metódicos de calidad y seguridad.

## **Visión, Misión y Valores de la empresa Mitral**

Cabe aclarar que la Misión, Visión y valores de la empresa Mitral en el inicio del proceso de cambio no se encontraba escrita. Se transcribe a continuación el resultado del trabajo conjunto de la dirección, la gerencia y mi acompañamiento, una vez iniciada la etapa de cambio organizacional.

**Visión:** Ser líder en la fabricación de repuestos alternativos de compresores de alta presión y de servicio de mantenimiento en Latinoamérica. Invirtiendo en tecnología y mejora de proceso, focalizándonos en la capacitación individual y colectiva del Capital Humano.

**Misión:** Brindar soluciones integrales para compresores industriales de alta presión, abarcando desde la fabricación de repuestos alternativos, hasta el servicio de reparación y puesta en marcha del equipo. Respondiendo a los requerimientos del mercado, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente

**Valores:** Compromiso con la calidad, Satisfacción del cliente, Respeto, Trabajo en equipo.

**La empresa GSA rental** cuenta con una extensa flota de elevadores hidráulicos como brazos articulados, plataformas elevadoras, brazos telescópicos, plataformas de tipo tijeras, plataformas verticales, unipersonales, manipuladores telescópicos, auto elevadores y equipos relacionados con la construcción, ya sea de edificios, galpones industriales, trabajos de pintura, montajes mecánicos y electromecánicos. Cuenta con el servicio de logística propia con una flota de 4 camiones de gran porte y un carretón que le da una ventaja competitiva respecto de otros jugadores del mercado.

Además brindan servicio técnico para sus máquinas en alquiler y máquinas de tercero, para ello cuentan con un equipo de técnicos especializado en la mecánica, hidráulica y electrónica que acuden a las empresas clientes para realizar el mantenimiento preventivo, o a demanda en ocasiones de realizar reparaciones de los equipos.

La empresa presta servicio a grandes empresas como aeropuerto argentina 2000, Mc Cain, Toyota, Mercado libre, Axion, entre otras. Extiende sus actividades en todo el país sin limitaciones geográficas.

### **Visión, Misión y Valores de la empresa GSA renta**

Cabe aclarar que la Misión, Visión y valores de la empresa GSA rental en el inicio del proceso de cambio no se encontraba escrita. Se transcribe a continuación el resultado del trabajo conjunto de la dirección, la gerencia y mi acompañamiento, una vez iniciada la etapa de cambio organizacional.

**Visión:** Ser la mejor empresa de alquiler y venta de plataformas hidráulicas para trabajos en altura de la argentina.

**Misión:** Brindar prestaciones de alta calidad, en todos los ámbitos desde la atención al cliente, la administración, y fundamentalmente en el servicio técnico, con el objetivo de brindar soluciones a las demanda del mercado y satisfacer a los clientes actuales y potenciales.

**Valores:** Trabajo en equipo, Compromiso, Dinamismo, Calidad de servicio.

## **13. Contexto organizacional**

Ambas empresas se encuentran un contexto social cambiante y más aún, con la insospechada aparición de una enfermedad de escala mundial (COVID 19), que lleva al mundo a sufrir la pérdida de miles de vidas y cuantiosas problemáticas económicas, sumado a la inevitable reorganización social y los cambios de conducta individuales con relación a los vínculos personales, sociales y laborales, se refuerza la idea de un nuevo paradigma.

El concepto de mundo VICA se hace cada vez más evidente en donde las situaciones de volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad es la “nueva normalidad”. Se producen cambios incesantes en lo social, económico, político y organizacional que genera una metamorfosis global de horizontes múltiples e imprevistos, con un desarrollo difícil de vislumbrar con certeza. Es posible que el concepto de VICA ya no sea suficiente para describirlo, de este modo, aparecen nuevos conceptos como el de

BANI que dan cuenta de un mundo caótico. Este acrónimo describe un contexto de extrema *fragilidad* para las personas y organizaciones, que genera altos grado de *ansiedad* y miedo como consecuencia de la incertidumbre global y multidimensional, por otro lado, lo *no lineal* se hace evidente y palpable solo por citar un ejemplo la irrupción inesperada de una enfermedad de escala mundial (el COVID 19) mueve los cimientos de las relaciones tanto humanas como de intercambio comercial. Por último el mundo se hace cada vez más *incomprensible* por un lado debido a la sobrecarga de información que en muchas ocasiones son contradictorias y por otro lado por los avances tecnológicos que por la velocidad y complejidad son difíciles de asimilar en su totalidad. Por este motivo se hace necesario redoblar los esfuerzos para generar las condiciones necesarias para que las organizaciones y en este caso las empresas MITRAL y GSA rental, logren superar las exigencia de este contexto.

El liderazgo y la capacitación sumados a la estrategia global de la compañía, genera respuestas adecuadas y contundentes al caos imperante en el contexto

## **14. Diagnóstico organizacional**

Para realizar el diagnóstico organizacional utilicé las siguientes metodologías:  
Entrevistas individuales con gerentes, directores y personal clave.

Observación directa sobre: tareas, procedimientos, artefactos y modalidad de la comunicación.

Participación en reuniones de trabajo.

### **14.1 Diagnóstico de la empresa GSA rental**

Metodología: Observación directa sobre: tareas, procedimiento, artefactos y modalidad de la comunicación.

Entrevistas individuales con gerentes, directores y personal clave.

Participación en reuniones de trabajo.

Fue crucial para iniciar esta etapa diagnóstica *la decisión firme de cambiar* especialmente por parte uno de los directores. *Esta determinación se fundamentó en un evidente estancamiento de la organización y de la imposibilidad de crecer*, que dicho director manifestaba abiertamente en las distintas reuniones de trabajo en la que participaba.

De las metodologías aplicadas surge el siguiente diagnóstico.

- a. La Visión, Misión y Valores de la empresa no se encuentran escritas, por lo tanto los empleados no pueden incorporarlo a su sistema de trabajo.
- b. Los roles del personal están difusos y se confunden los límites de las tareas y responsabilidades.
- c. Se detectan necesidades de capacitación para conducir personas en un proceso de cambio, se realiza el trabajo de supervisión con pocos conocimientos sobre el tema.
- d. Ausencia de proceso de evaluación del personal, se tienen mentalmente el desempeño aproximado del rendimiento de los mismos, pero es poco objetivo.
- e. Calidad de atención al cliente. Gran conocimiento de los mismos especialmente de Patricia (empleada del área de ventas y atención al cliente).
- f. Durante el periodo de prueba de un ingresante, no está establecido el método de inducción y capacitación, de igual manera, no se sabe quien decide si se encuentra apto o no para continuar con la relación laboral, una vez finalizado el período de prueba legalmente establecido.
- g. Patricia manifiesta que en algunos casos no cuenta con “las unidades” (autoelevadores, tijeras, manipuladores) en condiciones de alquilar por falta de mantenimiento.
- h. Se detecta falta de compromiso, responsabilidad. Una frase que se repite entre los empleados de forma irónica es: “preguntame si me importa”.
- i. Falta de reportes formales en los distintos niveles y puestos.
- j. Los ingresantes a la compañía van adquiriendo conocimientos de la cultura, su estructura y niveles jerárquicos, tareas, alcances y responsabilidades de su puesto informalmente, y en ocasiones, esto tiende a facilitar la aparición de errores en el proceso.

- k. El personal en general no menciona el seguimiento de procedimientos o instructivos.
- l. En ocasiones la falta de comunicación e integración efectiva lleva a errores en la concreción de los objetivos de los diferentes sectores.
- m. La empresa en general carece de planificación, opera de forma reactiva y cuando se les pregunta a los directores que esperan lograr en los próximos 5 años, se hace un silencio que se prolonga hasta que se rompe con un “bueno, en este país no se puede planificar a largo plazo”... “vamos viendo”.
- n. El servicio técnico es eminentemente correctivo.

Por razones de orden del presente trabajo, a continuación presentaré la propuesta de intervención y cambio para la empresa GSA renta que analizaré más adelante. Replicaré la misma metodología con el diagnóstico y la propuesta de intervención y cambio para la empresa MITRAL.

## 14.2 Propuesta de intervención y cambio para GSA rental

- a) Establecer por escrito Visión, Misión y Valores de la empresa, publicarlos e incorporarlo al sistema de trabajo como base principal para toda la Organización.
- b) *Generar un **master plan** como guía para generar los cambios necesarios para la organización, que contemple el corto, mediano y largo plazo. Incorporar en el plan indicadores que permitan evaluar los avances.*
- c) Establecer descripciones puestos como método de encuadre permanente y actualizable; Describir puestos y tareas con la participación de los ocupantes.
- d) *Capacitar a todas las personas con foco en el cambio*, especialmente a aquellas con puestos claves y de responsabilidad. *Confeccionar un plan anual de capacitación*, diseñar los cursos y establecer los contenidos, establecer método, modalidad y técnica para la transmisión de conocimiento, evaluar los resultados.
- e) *Implementar evaluaciones de desempeño*, Establecer método y la periodicidad. Analizar los resultados e *instalar herramientas de mejora*.

- f) Profesionalizar la atención al cliente. *Desarrollar capacidades potenciales y establecer un speech de atención telefónica.*
- g) Instalar método de onboarding, de capacitación y evaluación del ingresante.
- h) Es necesario condensar la información general en un Manual de Inducción, que permita dotar a los ingresantes de información clave para el periodo de adaptación.
- i) *Frente a la decisión de cambiar*, trabajar los “problemas” con el método de “Reuniones productivas”, planificar las mismas, salir de las reuniones habiendo tomado decisiones pertinentes, fijar cursos de acción y establecer plazos para su cumplimiento. Presentar las decisiones en el marco de comunicación asertiva. Mantener las decisiones tomadas y corregir los desvíos.
- j) *Generar indicadores y reportes de la gestión del cambio*. Trabajar con los éxitos y las inconsistencias de cada uno de los procesos de cambio.
- k) Crear, actualizar y utilizar procedimientos e instructivos en la dinámica de trabajo diario. Crear conciencia de la importancia de su aplicación y seguimiento. *(Instrumento fundamental para consolidar los cambios planeados)*
- l) *Establecer para cada puesto, objetivos para el cambio*, claros y alcanzables, con cierto grado de esfuerzo para el personal; luego establecer el método con el cual se evaluará. *Capacitar en trabajo en equipo para todos los niveles de la empresa y en liderazgo para el personal con responsabilidad de conducción.*
- m) *Cambiar de: un servicio técnico eminentemente correctivo a un servicio técnico orientado fuertemente a lo preventivo.*

### **14.3 Diagnóstico de la empresa Mitral**

Metodología: Observación directa sobre: tareas, procedimiento, artefactos y modalidad de la comunicación.

Entrevistas individuales con gerentes, directores y personal clave.

Participación en reuniones de trabajo.

*Fundamental en esta etapa diagnóstica fue la implementación de una auditoría interna cuyo resultado (por debajo de lo esperado) generó la fuerza motriz necesaria para impulsar el cambio.*

La primera reunión de evaluación general con todo el plantel, se generó el espacio adecuado para facilitar la expresión sin censuras.

La segunda reunión con Julieta Contartese, que es la responsable del área de administración.

La tercera reunión con Gustavo Simionato, responsable de producción,

La cuarta reunión con Pablo Contartese y Mariano Contartese ambos directores de Mitral.

De las metodologías aplicadas surge el siguiente diagnóstico.

- a. El organigrama está desactualizado y no está publicado, esto dificulta la comprensión de las responsabilidades individuales y grupales.
- b. La Visión, la Misión y los Valores no se encuentran escritos y por lo tanto no se pueden utilizar como herramientas de gestión.
- c. Ausencia de descripciones de puestos. En el área de producción y en el de mantenimiento las personas no tienen claro cuáles son sus tareas y responsabilidades.
- d. Falta de procedimientos escritos en los procesos de todas las áreas.
- e. Se detecta necesidades de capacitación en temas técnicos para la operación de máquinas y el desarrollo de tareas de mantenimiento.
- f. Ausencia de metodología de orden y limpieza en los sectores productivos y de servicio técnico.
- g. Se observa que las personas responsables de áreas les falta de conocimientos en temas de liderazgo y no cuentan con herramientas de gestión de personas.

- h. El desempeño no se evalúa mediante alguna metodología objetiva. Generalmente los empleados no tienen feedback sobre el nivel en el que se encuentra su contribución en la organización.
- i. La empresa carece de política y canales formales de comunicación.
- j. Los directores están muy vinculados a la operatividad de la empresa pero menos enfocados en la gestión de desarrollo y expansión de la organización. Simplificando, dedican tiempo y esfuerzo a las cuestiones domésticas y pierden de vista la cuestión macro estratégica del negocio y del mercado.

#### **14.4 Propuesta de intervención y cambio para MITRAL**

- a) Elaborar el Organigrama y darlo a conocer a toda la organización.
- b) Escribir la Visión, Misión y Valores de la empresa, socializarlo con los sus integrantes. *Utilizarlos como base para el desarrollo de personas.*
- c) *Generar un **master plan con objetivos precisos para el cambio**, que contemple el corto, mediano y largo plazo. Incorporar indicadores que permitan evaluar los avances.*
- d) Describir puestos y tareas con la participación de los ocupantes y mantenerlas actualizadas. Utilizarlas como herramienta para ordenar y delimitar puestos y responsabilidades.
- e) ***Elaborar un plan anual de capacitación** en consonancia con el master plan, que incluya capacitación técnica para los empleados de producción, mantenimiento y administración dentro de un marco de **la gestión del cambio**.*
- f) ***Diseñar un plan de capacitación para mandos medios y gerenciales**, especialmente en temas de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, con el fin de generar *mejores habilidades en la conducción de equipos de trabajo orientados a lograr los objetivos del cambio esperado.**
- g) *Implementar evaluaciones de desempeño*, Establecer los factores a evaluar y método, capacitar a responsables de áreas en la utilización de la metodología en

implementar una técnica en la realización del feedback. Analizar los resultados e instalar herramienta de mejora.

- h) Diseñar una política de comunicación y establecer canales formales de comunicación.
- i) Motivar a los directores a *desarrollar un esquema estratégico de delegación para esta nueva etapa de cambio organizacional*. Poner en acción el esquema.

## **15. Algunas consideraciones, similitudes y diferencias en el diagnóstico de las dos empresas objeto de análisis**

Se observa que tanto la empresa GSA rental como la empresa Mitral son dos pujantes y exitosas organizaciones, que han tenido un crecimiento muy importante especialmente desde el 2010 y 2013 respectivamente.

El crecimiento en ambas organizaciones estuvo enfocado en el nivel de facturación, y la cantidad y calidad de nuevos clientes. En el caso de GSA renta la expansión geográfica de las operaciones se extendió a todo el país y ocasionalmente a Chile y Uruguay. En el caso de Mitral, las operaciones comerciales además de extenderse a todo el país, se consolidó en los países limítrofes como Uruguay, Bolivia, Paraguay y Chile, en los 2 últimos años comenzaron operaciones con clientes en Perú.

En el caso de GSA rental el crecimiento económico se observa en la renovación y aumento del parque de máquinas destinadas al alquiler y venta. El crecimiento económico en Mitral se manifiesta en el cambio de máquinas e incorporación de nuevas tecnologías destinado a la producción de los repuestos que fabrican, y también en el mejoramiento de los salarios que en los inicios de sus actividades solo pagaban el sueldo básico de convenio y hoy los han mejorado sustancialmente.

El crecimiento económico y la expansión geográfica descrita en las dos empresas no tuvieron su correlato en la faz organizativa. Ambas organizaciones no cuentan con una estructura organizacional que sustenten cabalmente a la empresa, más bien estas estructura son precarias. Cuentan con una administración que les permite las funciones

básicas: Adquirir los insumos, producir o reparar, vender o prestar el servicio, facturar y cobrar.

Esta falta de estructura organizativa robusta, los lleva a la improvisación permanente, a actuar de forma reactiva, a la falta de eficiencia en los procesos y la inadecuada administración de los recursos, que en su conjunto repercuten en última instancia en el incumplimiento e insatisfacción de los clientes. Estos fenómenos descriptos generan en la dirección y en los empleados un descontento general con altos grados de frustración y estrés que se replica en un círculo vicioso. *Es necesario poner fin a esta dinámica y abrir una nueva etapa de cambios sucesivos y sostenidos gestionados de forma adecuada, en donde el liderazgo y la gestión del conocimiento serán variables claves y estratégicas en pos de las transformaciones esperadas.*

## **16. Descripción y análisis del proceso del cambio organizacional**

Tal como lo describí al inicio de este estudio de caso, tanto GSA renta como MITRAL inician su proceso de cambio organizacional por razones diferentes. GSA rental parte de la decisión firme de uno de los directores con el objetivo de mejorar las áreas de servicio técnico y la administración, para conseguir posicionarse mejor entre sus Competidores. Es decir, organizar y profesionalizar la empresa para luego captar una porción mayor del mercado.

MITRA inicia su proceso de cambio en razón de la exigencia de un potencial cliente para superar una rigurosa auditoria. Resumiendo, la primera comienza el cambio por un convencimiento al interior de la organización y la segunda por imperativos externos. Cabe aclarar que en este caso los directores no estaban convencidos de iniciar un proceso de cambio.

### **16.1 El cambio en GSA rental**

El primer objetivo propuesto en GSA rental fue generar una estructura organizacional que garantice el buen funcionamiento de los sectores de servicio técnico y administración. En la práctica, *se inició el proceso de cambio generando un mapa de las personas consideradas clave para esta etapa, que se situaron en el rol de agentes de cambio.* Es decir, se identificó a aquellas personas que comprometidas para que se

produzcan transformaciones organizacionales positivas, promuevan acciones propias o influyan a terceros, para que el cambio se lleve a cabo. En este sentido, se identificó al responsable de la administración, la responsable de facturación y cobranzas, el responsable del servicio técnico y a uno de los directores.

Una vez identificados los agentes de cambio fueron convocados a una reunión preliminar para *comunicar la necesidad y urgencia del cambio y generar compromiso en la consecución de los objetivos.*

La reunión fue muy satisfactoria, se logró delinear por escrito los objetivos específicos para iniciar el cambio descrito a continuación: Profesionalizar las áreas de servicio técnico y administración e implementar un nuevo software de gestión para todos los sectores de la empresa, pero que inicialmente se implementaría en la administración y el taller.

Reformular el organigrama y publicarlo. Redactar las descripciones de puesto. Redactar los procedimientos claves. Fijar objetivos mensuales para cada área y cada puesto. Formalizar, diseñar y sistematizar la evaluación de desempeño y dar feedback de los resultados a cada participante. *Diseñar un programa de mejora continua para cada sector, que contemple un plan, un proceso de ejecución, la evaluación de los resultados y la corrección de los desvíos, para luego reiniciar el ciclo.*

Seguidamente se convocó a una reunión general a todos los integrantes de la organización para comunicar la necesidad de cambio por la que atraviesa la empresa y la urgencia de generar los cambios necesarios para profesionalizar las áreas involucradas. Se solicitó a todos los integrantes la mayor colaboración con el proceso de cambio.

Se inició la estructuración de un nuevo organigrama que pudiera reflejar la realidad de la empresa y que al mismo tiempo diera respuesta a las relaciones de dependencia y jerarquía. *Aquí comenzó a manifestarse la primera reacción de resistencia al cambio,* ya que la persona que ocupaba el puesto de “alquileres y atención al cliente” que antes de la puesta en vigencia del nuevo organigrama reportaba directamente a la dirección, a partir de ese momento, reporta a la responsable de la administración.

*Esto generó una resistencia pasiva, que consistía en la falta de información de los temas cruciales al responsable de administración, también demoras en la entrega de reportes formales y de cumplimiento de objetivos, y la consulta permanente a la dirección evitando suministrar información a su responsable directo.*

Por otro lado en el sector de servicio técnico, los empleados se manejaban de forma muy independiente y reportaban a la persona en el puesto de alquileres y atención al cliente, ya que desde este puesto salían las ordenes de trabajo y servicio técnico que solicitaban los clientes por algún desperfecto o mal funcionamiento de las máquinas.

*Los empleados del sector de servicio técnico a partir de la nueva conformación y vigencia del organigrama reportan al jefe de taller. Las solicitudes de reparación de máquinas por parte de los clientes, llegaban directamente a la oficina técnica y eran evaluadas por el jefe de taller quien elaboraba o no una orden de trabajo si lo consideraba pertinente o directamente indicaba el reemplazo de la máquina para que la defectuosa se reparara en las instalaciones de GSA rental.*

La resistencia del personal del servicio técnico radicaba en que antes los que tomaban la decisión de reparar o realizar el cambio de la máquina era una atribución del que acudía a revisarla. A partir de los cambios en la estructura reflejada en el organigrama, la decisión era del jefe de taller. Antes reportaban a la persona de alquileres y atención al cliente, que de las cuestiones técnicas no tenía la formación para discernir o evaluar si correspondía un cambio de pieza, una reparación o un recambio total de la máquina, todo esto lo decidía el empleado técnico que acudía por solicitud del cliente.

*Por otro lado la función del área de servicio técnico era exclusivamente correctivo en términos de reparación de las máquinas y a partir de los cambios expresados, el jefe del taller elaboró un plan de mantenimiento preventivo que involucraba al personal del servicio técnico, generando una reducción de los reclamos de los clientes por roturas o mal funcionamiento de las maquinas.*

El plan consistía en realizar un de mantenimiento preventivo exhaustivo según el manual de mantenimiento de cada fabricante de las máquinas. Para ello se realizó un relevamiento integral del parque de máquinas, y el estado de funcionamiento de las mismas. Se registró en el nuevo software cada máquina con su historial de

mantenimiento preventivo y de reparaciones y cambios de piezas. Esto permitiría evaluar cuales máquinas estaban en condiciones de seguir prestando servicio y cuales ya no eran rentables.

*Cada cambio realizado durante el período estudiado, fue analizado rigurosamente con el equipo de agentes de cambio para luego estructurarlo en procedimiento y o instructivos y seguidamente llevarlo a la práctica.*

Se identificó que la resistencia al cambio en el sector de servicio técnico se debía a que:

1. Los técnicos que realizaban el servicio no tenían que rendir cuentas a nadie que pudiera evaluar su desempeño técnicamente.
2. A partir de los cambios se redujo la discrecionalidad de los técnicos en la toma de decisiones.
3. Se pasó de un servicio con foco en la atención del mantenimiento correctivo, a un servicio de mantenimiento preventivo.
4. Aumento de la incertidumbre por el futuro de su puesto de trabajo.

A partir de las resistencias a los cambios planteados se hizo evidente la necesidad de establecer de dos programas específicos:

*El primer programa de Capacitación para el cambio organizacional consistía en involucrar a todos los componentes de la organización GSA rental, para sensibilizar y concientizar sobre la necesidad y urgencias de cambiar (Kotter, 1986); internalizar en todos los empleados, que ya no podemos continuar trabajando con la misma estructura, sin procedimientos adecuados, sin objetivos concretos y medibles, sin evaluar el resultado de nuestro trabajo y sin tener en cuenta a la competencia y desconociendo si los clientes están satisfecho por el servicio que se le brinda.*

*El segundo programa, de capacitación en liderazgo orientado a la facilitación del cambio (para todos los integrantes con personal a cargo) proporcionaba instrumentos y técnicas para que los empleados transiten el cambio de formas menos traumáticas. Aquí también se pone de relevancia la importancia de entrenar a los “líderes” en el desarrollo de competencias tales como la escucha activa; visión estratégica; inteligencia emocional; trabajo en equipo, comunicación asertiva; adaptabilidad al*

*cambio y aprendizaje continuo. El objetivo de los programas de capacitación coincide con la afirmación de Lazzati (2008:24) “la capacitación persigue el aprendizaje, que implica un cambio efectivo en el comportamiento”.*

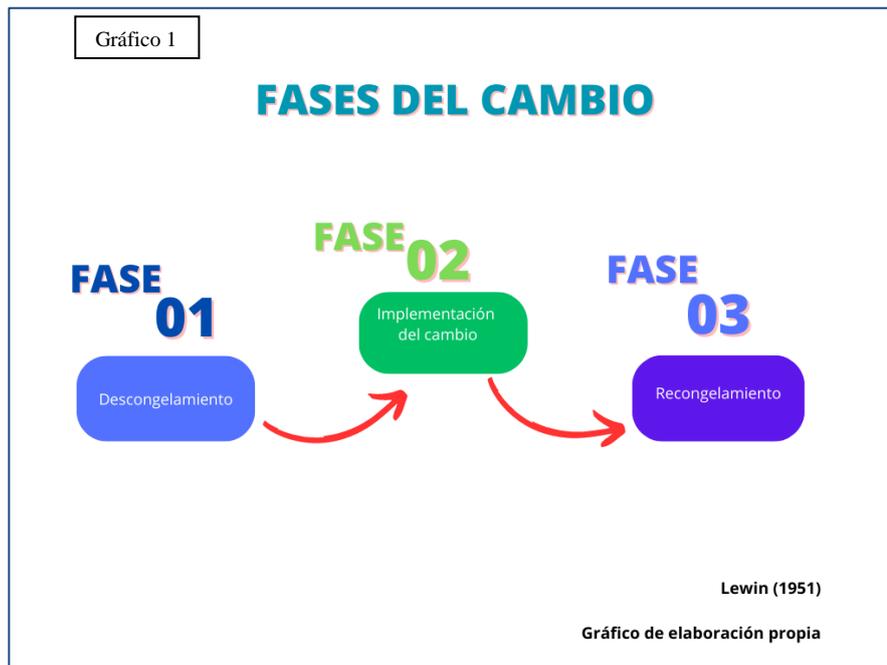
*Tanto el programa de Capacitación para el cambio organizacional como el de liderazgo orientado a la facilitación del cambio, se lanzaron simultáneamente con el objetivo de generar una concientización e impulso inicial en cada una de las personas de la organización. Gordon (1997) afirma, que los cambios conductuales se producen cuando cambian los conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de los miembros, si hay mejora en la comunicación, el comportamiento del grupo, las capacidades del liderazgo las relaciones de poder y la cultura organizacional.*

Se impartieron ambas capacitaciones en cuatro encuentros de entre dos y cuatro horas en función del temario planteado, una vez por semana. También se agregaron refuerzos periódicos y específicos en la temática para destrabar la resistencia al cambio y diferentes temas de liderazgo como la delegación adecuada; reportes formales; profesionalización del área; evaluación de desempeño y feedback.

Cada uno de los temas mencionados en ambos programas se trabajó con distintas profundidades dependiendo de las necesidades de desarrollo, en función a la problemática a resolver.

*Los encuentros de capacitación fueron muy importantes para el proceso de cambio, los participantes llegaban con muchas dudas y planteos respecto al proceso. Se mezclaban sentimientos de ansiedad y frustración que muchas veces se reflejaban en las tareas o con los clientes. Fue ardua la labor de contención y acompañamiento durante cada etapa de implementación en donde la capacidad de liderazgo de cada responsable de área jugó un rol preponderante. El programa de capacitación daba respuesta a: **¿Cómo cambian las organizaciones?** Contaba con tres grandes áreas temáticas que se puede sintetizar en:*

1. Preparándonos para el cambio (descongelamiento) Lewin (1951)
2. Implementación del cambio
3. Sostener el cambio (recongelamiento) Lewin (1951)



Cada encuentro de capacitación fue diseñada para resolver una necesidad de la organización. Con el objetivo que cada persona esté en condiciones de poder realizar la tarea encomendada, incorporar un conocimiento nuevo o internalizar un comportamiento que la organización necesite. Para conseguir estos objetivos, se estableció el siguiente esquema: Capacitar lo que la organización necesita, que lo que se capacite sea aprendido por quienes participan de las capacitaciones, que lo aprendido se traslade a la práctica de la tarea, y que lo aprendido y trasladado se mantenga en el tiempo Blake (2001).

*En el contexto de cambio es necesario introducir en este último punto expresado por Blake, que el mantenimiento en el tiempo es perentorio y tiene la duración justa hasta que se reinicie cíclicamente el proceso de cambio. Es interesante observar la relación que existe entre este punto y la idea de recongelamiento de Lewin (1951), que manifiesta que una vez producido los cambios se continúa con una fase de estabilización de los mismos o de recongelamiento.*

Gráfico 2



Fue muy importante tener como guía cada etapa del aprendizaje descrita en el gráfico precedente y en el mismo sentido, se dedicó tiempo y recursos en el diseño educativo y la elección de la metodología utilizada, para que el aprendizaje se produjera.

Se trabajó en capacitaciones generalmente con modalidad taller con foco en la práctica. Se acompañó a cada participante hasta que mostraba la capacidad de realizar la tarea de forma autónoma con la inclusión de los cambios establecidos.

Al finalizar el proceso de capacitación y de implementación de los cambios en la tarea cotidiana, se realizaba una autoevaluación en el que el participante registraba en un documento si las acciones de capacitación le habían permitido o no alcanzar niveles altos de comprensión de los cambios implementados y además lograr buenos resultados en la ejecución de la tarea.

Las capacitaciones se convirtieron en un aliado insustituible en el proceso de cambio, tanto fue así que los empleados solicitaban una acción de capacitación toda vez que detectaban que les faltaba conocimiento en un proceso de cambio o no se sentían en condiciones de realizar la tarea. La capacitación ya no era una pérdida de tiempo sino

una aliada estratégica que apalancaba la consecución de los objetivos. *Podemos afirmar que las capacitaciones se habían convertido en parte insustituibles de la cultura organizacional y que frente a cualquier intención de cambio rápidamente los líderes, agentes de cambio, o los mismos empleados solicitaban o pensaban en alguna acción para la incorporación del conocimiento que contribuyera al propósito del cambio, sin la necesidad de explicar o fundamentar sus bondades, es decir, que la capacitación se constituía en un componente de la cultura*



*La fotografía fue sacada durante una acción de capacitación con foco en la práctica. El objetivo fue transformar al servicio técnico de un servicio correctivo a uno esencialmente preventivo.*

Con la intención de citar un ejemplo, podemos ver en la fotografía, una acción de capacitación con eje en los desperfectos técnicos que se repetían con mayor frecuencia (es decir el “modo o moda” de los desperfectos). Se utilizó como metodología para la asimilación del conocimiento *el aprendizaje por la acción o experiencia*, ya que de esta manera los técnicos participantes se sentían más cómodos y en el ámbito de sus tareas cotidianas. En la misma se planteó abiertamente la necesidad y urgencia de cambiar para poder satisfacer los requerimientos de los clientes. Se pidió a todos los participantes que aportaran ideas para mejorar el área de mantenimiento y especialmente en el mantenimiento preventivo de las máquinas, *de esta manera se involucró a los participantes de la capacitación en el proceso de cambio.*

La capacitación fue muy productiva, se trabajó en un clima de cordialidad y de respeto por las opiniones del otro, se pudo cumplir con el temario en el tiempo estipulado de cuatro (4) horas para cada uno de los encuentros. Al finalizar la capacitación se realizó una evaluación de conocimientos teórico práctico, con el objetivo de conocer el grado de incorporación del conocimiento y de la efectividad de la capacitación.

*Se trabajó activamente en cada proceso de transformación y cambio que había prefijado. Para disminuir la resistencia al cambio, además de los dos programas mencionados, se utilizó sistemáticamente como técnica habitual la participación de los involucrados en la elaboración de los procedimientos e instructivos. Esto era muy bien recibido por quienes participaban en la elaboración de los documentos, porque se sentían parte del proceso de cambio, sujetos activos y **co-creadores** que rompe con el sentimiento de imposición y genera un movimiento virtuoso y cíclico que se nutre de la ideas de todos los empleados y de la escucha activa de los líderes.*

Avanzadas las transformaciones mencionadas, se pudo observar que en razón de la aplicación de las distintas herramientas, la resistencia al cambio disminuyó dramáticamente, cada uno de los integrantes del servicio técnico comenzó a manifestar que, el cambio de un equipo de trabajo que hacía foco en las reparaciones por roturas a uno que ponía sus esfuerzos en el mantenimiento preventivo, fue muy beneficioso para todo el equipo ya que redundaba en una disminución de reparaciones de las máquinas por rotura, menor costo en recambio de piezas, disminución los movimientos logísticos, y en consecuencia un menor costo total.

La aparición de los primeros triunfos, como por ejemplo, las felicitaciones de algunos de los clientes frente a las disminuciones de las roturas de las máquinas y por lo tanto la mejora del rendimiento; así como también en el sector administrativo, un mejor seguimiento y registro de clientes con reclamos y resolución satisfactoria de los mismos, llevaron a que las personas involucradas directamente en cada tema, a recibir un poderoso estímulo y la certeza de transitar un proceso de cambio organizacional que ya demostraba su eficacia.

En cuanto a la implementación de un nuevo software de gestión transversal a toda la organización, se procedió con la misma metodología que en cualquier otro proceso de

cambio. Es decir, se presentó a todos los usuarios del sistema, la necesidad de cambiar para resguardar la información y robustecer las interacciones entre todos los sectores; se presentó un plan de capacitación para que los usuarios logren la habilidad de operar el sistema, se designó a un líder de implementación con las competencias necesarias y se evaluó los resultados de este proyecto. Una particularidad para este caso, es que mientras se ponía a prueba el software nuevo llamado Táctica, se mantuvo de forma paralela el anterior hasta finalizar los ajustes y contar con la certeza y confianza del sistema nuevo.

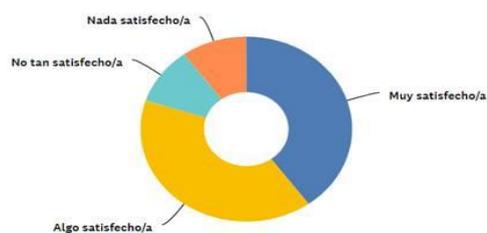
A continuación presento una *Encuesta de satisfacción del usuario*, que da cuenta de una adecuada implementación en el sector de Administración, que además permitió trabajar con una acción de capacitación propuesta por el líder del proyecto, para quienes marcaron el la **Encuesta** (indagación mediante) “Nada satisfecho/a y No tan satisfecho/a”. De esta forma se observa la relevancia del liderazgo en el proceso de gestionar el Cambio.



6/11/2020

¿Qué tan satisfecho/a está con la experiencia de IMPLEMENTACION de este software?

Respondidas: 10 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente satisfecho/a	0,00 %	0
Muy satisfecho/a	40,00 %	4
Algo satisfecho/a	40,00 %	4
No tan satisfecho/a	10,00 %	1
Nada satisfecho/a	10,00 %	1
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>

Con el objetivo de reforzar los cambios y presentar los primeros casos exitosos, Se comunicó los triunfos a todos los empleados por todos los medios posibles, en

*cartelera, por mail, en reuniones de trabajo, en las capacitaciones y dando feedback individual. Esto también predisponía positivamente a aquellas personas que estando en etapas iniciales del cambio, a continuar con mayor tenacidad para concretar sus metas.*

*Para poder evaluar los cambios establecidos se creó un programa de control del cambio, que consistía en realizar controles sobre aquellos cambios que se habían llevado adelante, como por ejemplo los mantenimientos preventivos, las registraciones en el sistema, la forma de dar reporte y los cambios en la estructura organizacional, etc.*

Los controles eran realizados por el responsable de cada área. Se incluyó en el reporte mensual un apartado de “evaluación de cambios” en el que se describía el o los cambios implementados y también el grado de adherencia al mismo que se expresaba con una calificación del 1 al 3. El grado 1 expresaba la baja adherencia a los cambio, el grado 2 expresaba una adherencia media, y el grado 3 alta adherencia a los cambios implementados. A esta calificación le seguía una descripción que lo justificaba y en el caso de los grados 1 y 2, debía redactar las acciones que se tomarían para alcanzar el objetivo prefijado.

En algunos casos los cambios planeados no funcionaron con toda la potencia esperada, de todos modos se sostuvieron tal como se había diseñado, hasta que la dinámica del propio proceso demandaba correcciones de los desvíos al interior del cambio marco. El seguimiento en cada caso se realizaba sistemáticamente. Requería que todos los participantes estuvieran atentos a los desvíos, comprometidos y consientes del propósito de los cambios que se estaban desarrollando.

Los desvíos producidos por la propia dinámica del trabajo se analizaban con rigurosidad para conocer sus causas y sus efectos. Entre las causas de los desvíos se detectó:

1. Objetivos difusos
2. Comunicación inadecuada de la necesidad de cambiar
3. Falta de profundidad en el diseño de implementación del cambio
4. Mala elección del líder del proyecto
5. Falta de compromiso de los participantes con el cambio
6. Usos y costumbres muy arraigados

7. Implementación ineficaz
8. Falta de seguimiento sistemático y evaluación de la implementación
9. Endeble documentación que respalde el proceso de cambio
10. Conformismo de los participantes

Como mencioné más arriba, simultáneamente a la acción de capacitación para el personal del servicio técnico, se implementó el programa de capacitación para los líderes, *orientado a la facilitación del cambio*.

Chiavenato (2007:408) afirma que: “El nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir a la empresa en el siglo XXI. En lugar de programas externos de educación para ejecutivos, las empresas realizan programas personalizados de aprendizaje”

En este sentido la acción de capacitación interna para los líderes, tuvo como columna vertebral dotar a los participantes de herramientas prácticas para poder guiar, acompañar, conducir e influir en el equipo para que estén dispuestos y preparados para el cambio (descongelamiento) Lewin (1951). Que puedan estar en condiciones de liderar la implementación de los cambios y que puedan sostener el cambio en cada proceso y acción cotidiana merced a la acción de recongelamiento tal como lo expresa Lewin.

El proceso de capacitación transitó el mismo recorrido que el mencionado en el “grafico 2”.

Es importante destacar que los participantes de esta capacitación surgieron del mapeo de los *Agentes de cambio* y los responsables de cada sector. En cada acción de capacitación se hizo foco en el desarrollo de las competencias requeridas para la gestión del cambio.

Se generó un clima de mucha colaboración y entusiasmo, que trascendía el ámbito de la capacitación y llegaba como un aliento incesante a todos los colaboradores para que se cristalizara los procesos o metas de cambio prefijados. Más importante fue generar cada líder, en cada agente de cambio la automotivación y proactividad suficiente para ubicarse al frente de toda acción de cambio e impulsarlo con tenacidad.

*En este nivel de conducción, la resistencia asomaba de formas difusas al inicio y en los momentos de crisis, rápidamente era neutralizada con conocimientos y fundamentos sobre las transformaciones que se habían definido. Todo esto era posible gracias a la férrea decisión de la dirección de la empresa que tenía muy claro que la organización debía profesionalizarse y esto implicaba sumar voluntades y esfuerzos en pos de lograr la satisfacción y fidelización de los clientes.*

*Es fundamental que los cambios planeados formen parte de la cultura del sector en donde se instaló y luego de la cultura general de la organización, de esta forma, los cambios se hacen “carne” en los procesos y quedan impregnados en la tarea cotidiana, es decir, se hace parte de la cultura.*

Robbins y Judge (2009:385) definen al liderazgo como:

“La aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Sólo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia.”

*El ejercicio del liderazgo en el proceso de cambio organizacional, fue de una importancia supina. Los responsables de cada área se pusieron al frente de las transformaciones y asumieron el riesgo de conducir a las personas en un contexto complejo. Aportaron sus conocimientos, experiencias e ideas con el fin de impulsar los cambios planeados. Cada líder se acomodó a las necesidades de su equipo de trabajo, siendo su primera labor identificar el “tipo de líder” que el equipo necesitaba, es decir, la estrategia fue establecer un estilo de **liderazgo situacional** (Hersey, P. y Blanchard, K.H., 1969).*

Este estilo de liderazgo situacional ofreció a cada equipo la posibilidad de adaptar el liderazgo a la maduración de los diferentes equipos y sin dudas fue una variable imprescindible para movilizar a toda la organización hacia el cambio planeado.

Tal como Medina (2009:189) afirma que el líder:

“Es quien tiene la responsabilidad de apoyar, respaldar y motivar el esfuerzo que requiere la reingeniería. Será quien lidere el cambio, el que comunique al personal los objetivos a seguir y los logros alcanzados. Es quien asignará las nuevas responsabilidades. Deberá poseer un muy buen manejo de las relaciones interpersonales y una multiplicidad de estilos de liderazgo que le permitan obtener resultados deseados en los distintos escenarios que enfrente en distintos momentos”

A su vez Alles (2002:39) describe la competencia Liderazgo como:

La habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Es importante destacar que frente a la decisión de cambiar, como por ejemplo una metodología de trabajo, un procedimiento o un circuito de información, se trabajó en reuniones estructuradas para definir por consenso quién asumiría el liderazgo de ese conjunto de acciones. La propuesta fue trabajar con un líder por cada proyecto.

En cada caso se llegaba a la conclusión de quien debía liderar en función al conocimiento y expertiz de quien asumiría el proyecto. También se tenían en cuenta las competencias que demandaban el proyecto y el equipo a liderar.

*Uno de los directores los responsables de los sectores y los mapeados como Agente de Cambio, estaban convencidos que las transformaciones planeadas debían tener a las personas en el centro de las actuaciones, que para ello, necesitaba contar con una visión del cambio muy clara y que se pudiera comunicar y propalar por toda la organización de forma contundente y sin vacilaciones.*

Por este motivo se definió que las personas que asumieran la responsabilidad de conducir un proyecto de cambio deberían contar con un “actitud para el cambio” y las siguientes competencias.

Menciono a continuación las competencias más necesarias.

Alles (2002) describe las siguientes competencias:

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. (p.33)

**Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente... actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. (p.43)

**Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. (p.44)

**Calidad del trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados...Demostrar constantemente el interés de aprender.(p.34)

**Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el

medio...Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización. (p.34)

***Perseverancia:*** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo...Alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización. (p.35)

***Desarrollo de las personas:*** Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. (p.36)

***Desarrollo del equipo:*** Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás..(p.38)

***Liderazgo para el cambio:*** Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.(p.40)

***Pensamiento estratégico:*** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.(p.40)



Cambiar implica diferentes grados de incomodidad para las personas, que se presentan cuando se propone modificar algún factor que esté relacionada con las rutinas, costumbres y maneras de ejecutar los procesos cotidianos dentro de una organización.

El desafío es salir de la Zona de confort, de lo conocido en el ámbito en que se encuentren los involucrados, para ello, se debe movilizar hacia la zona de aprendizaje que se encuentra fuera de los límites de la zona de confort actual. Esto implica un esfuerzo consiente personal y si vale la expresión también de la organización, una toma de decisión, un sentido y objetivo definido, una fuerza interior o exterior que movilice hacia la transformación deseada y un proceso de aprendizaje que incorpore nuevos saberes que se pondrán de manifiesto en la práctica.

Los párrafos precedentes no pretenden describir el proceso integral de la salida de la zona de confort, solo quiero manifestar que cuando se decide el cambio, en la primera etapa de salida de lo conocido y establecido, cambiar incomoda, duele, y la organización cruje en los diferentes niveles de estratificación y sectores.

*¿Qué es lo que cambia en las organizaciones? El cambio se expresa en las creencias, en los procesos, en los productos y servicios, en las acciones y conductas de sus*

*integrantes, en la incorporación de nuevas tecnologías, en los métodos de trabajo, en la forma de ejercer el liderazgo, en la incorporación del conocimiento, en la estructura organizacional, en el modo de comunicar, en la forma relacionarse y en la cultura organizacional. Los cambios no solo impacta en quienes participan directamente de los cambios, sino que llega el efecto transformador a toda la organización y más allá de sus límites, a proveedores, clientes y competidores. A su vez “el para qué” del cambio responden a una necesidad de supervivencia o desarrollo y expansión de la organización, en un contexto competitivo de mercado.*

Esta respuesta es válida y coincidente en todos sus términos también para la empresa MITRAL, que describiré en su oportunidad.

## **17. Entrevistas en profundidad**

Al finalizar el proceso de cambio, Se realizó una serie de entrevistas en profundidad como método de recabar información sobre los resultados obtenidos en cada organización. El siguiente cuestionario se tomó como guía para las entrevistas realizadas a directores y gerentes de áreas para las dos empresas estudiadas

### **17.1 Cuestionario guía de preguntas**

1. ¿Cuál fue la causa que inició el cambio en la organización?
2. ¿Quiénes participaron en el proceso de cambio?
3. ¿Cuáles fueron los factores fundamentales para impulsar el cambio?
4. Dentro de esos factores, ¿qué lugar ocupó el liderazgo?
5. ¿Qué lugar ocupó la capacitación?
6. Frente a los cambios, ¿Cómo fue la conducta de los colaboradores?
7. ¿Cómo fue la conducta del personal jerárquico?
8. ¿Podría mencionar cuales fueron los momentos de estancamiento o incertidumbre?
9. ¿Qué reflexiones tiene sobre la gestión del cambio realizada hasta el momento?

### **17.2 Resumen de la entrevistas a los directores de GSA rental**

1. ¿Cuál fue la causa que inició el cambio en la organización?

La organización se había estancado ya no podíamos crecer en estas condiciones, necesitábamos organizarnos para después seguir incorporando nuevos clientes.

2. ¿Quiénes participaron en el proceso de cambio?

Principalmente los responsables y empleados del el área de administración y el taller. El punto focal del taller es el servicio técnico.

3. ¿Cuáles fueron los factores fundamentales para impulsar el cambio?

La baja productividad del servicio técnico, el desorden de la administración especialmente el sector de cobranzas con información inexacta, gran cantidad de deudores incobrables y la morosidad era una normalidad.

4. Dentro de esos factores, ¿qué lugar ocupó el liderazgo?

Un lugar preponderante, no se hubiese podido llevar a cabo sin el compromiso y dedicación de los responsables de áreas.

5. ¿Qué lugar ocupó la capacitación?

En el proceso de cambio, la incorporación de nuevos conocimientos y herramientas, dotaron a cada colaborador de mayor seguridad para lograr realizar sus tareas. “La gente se equivoca menos porque sabe que hacer en su lugar de trabajo” y más importante, sabe cuál es la misión y los objetivos encomendados.

6. Frente a los cambios, ¿Cómo fue la conducta de los colaboradores?

Al principio los cambios fueron muy resistidos, la gente parecía no entender por qué teníamos que cambiar. Veníamos realizando el trabajo de la misma forma durante mucho tiempo y aunque nos generaba muchos inconvenientes, parecía que seguir de la misma forma los mantenía seguros, dentro de lo conocido.

7. ¿Cómo fue la conducta del personal jerárquico?

No tenían opción, o se sumaban al cambio o tenían que dejar el lugar a otras personas... hubo resistencia encubierta.

8. ¿Podría mencionar cuales fueron los momentos de estancamiento o incertidumbre?

Hubo dos etapas bien marcadas, al inicio que fue superada rápidamente, y cada vez que se presentaban problemas graves... “parecía que todo el mundo quería volver a hacer las cosas como se hacían antes” claro que esto no lo permitimos.

9. ¿Qué reflexiones tiene sobre la gestión del cambio realizada hasta el momento?

Que no fue fácil, que tuvo marchas y contramarchas, que pudimos seguir el plan a pesar de la resistencia al cambio. Una vez que empezamos a ver que los cambios empezaban a generar mejoras en la satisfacción del cliente todo se hizo más fácil de implementar.

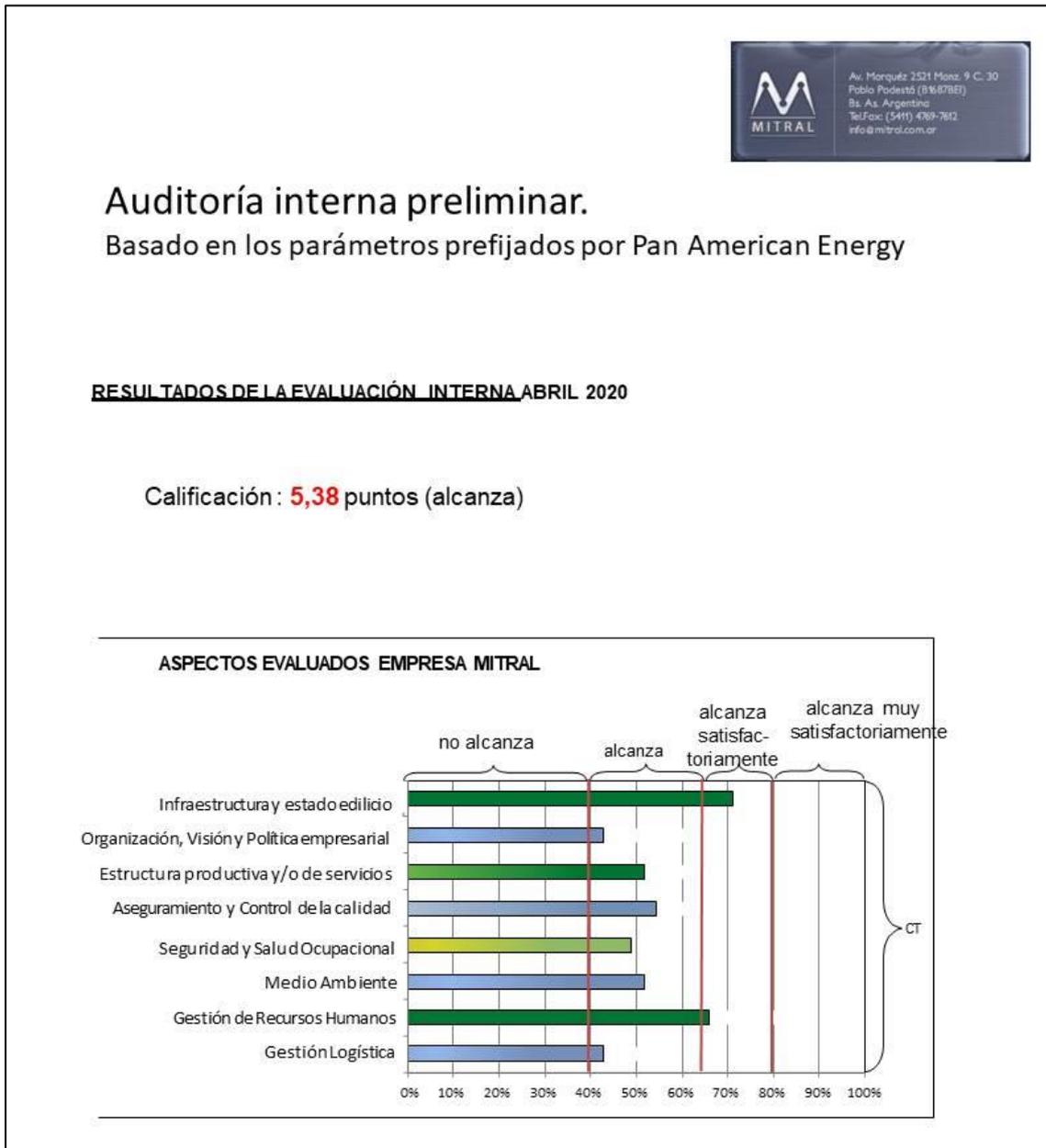
## **18. El cambio en MITRAL compresores**

En la empresa MITRAL el cambio se dio a consecuencia de un imperativo externo. Mitral se encontraba en el inicio del 2020 en un proceso de captación de nuevos clientes, uno de sus objetivos era incorporar a su cartera clientes a empresas petroleras o vinculadas a esa industria. En ese proceso se presentó a una licitación para ser proveedor de la empresa AXION en la que Mitral le brindaría repuestos y servicio de mantenimiento de los compresores industriales.

Para poder ser proveedor de AXION, Mitral debía superar una muy exigente auditoría que contemplaba la infraestructura y el estado edilicio; Organización, visión y política empresarial; Estructura productiva y/o de servicio; Aseguramiento y control de calidad; Seguridad y salud ocupacional; Medio ambiente; Gestión de Recursos Humanos; Gestión logística.

Con la información obtenida de los puntos a evaluar, se definió con la dirección de la empresa realizar una auditoría interna en el mes de abril del 2020 para poder estimar las posibilidades de superar la auditoría que realizaría Axion en el mes de agosto 2020.

A continuación presento en un gráfico los resultados de la auditoría interna.



Frente a los resultados de la auditoría interna, los directivos definieron iniciar una etapa de cambio y acomodación de los indicadores con la participación a todos los

*integrantes de la organización, con el fin de realizar los cambios necesarios y superar la auditoría propuesta por Axion.*

Con el diagnóstico inicial surgido de la auditoría interna, se elaboró un plan en el que participaron la dirección de la empresa y el jefe de producción que serviría de guía para instrumentar las modificaciones necesarias. Si bien se trabajó en todos los puntos evaluados, se hizo foco primero en los aspectos más retrasados de la auditoría como por ejemplo, Organización, visión y política empresarial; Seguridad y salud ocupacional; Gestión logística; Estructura productiva y/o de servicio.

*Al igual que en GSA, en MITRAL, primero se generó un consenso en la cúpula de la organización y luego se planificó los pasos sucesivos del cambio para conseguir el o los objetivos concretos que en este caso era ser considerado como proveedor de la empresa AXION.*

Posteriormente se presentó en una reunión general con todos los empleados, en donde se puso el acento en la necesidad de cambiar y la urgencia del mismo a raíz de la inminencia del plazo perentorio. En la reunión se logró el compromiso de todos y se percibía gran entusiasmo que se ponía de manifiesto por las conversaciones que surgían alrededor de temas relevantes para conseguir la meta planteada.

El primer punto de acuerdo fue escribir los procedimientos medulares de los procesos de fabricación y de servicio técnico. Se definieron los responsables de realizar el trabajo y se pasó a la acción. Hubo en la reunión descripta alguna resistencia aislada que rápidamente se potenció al pasar a la redacción de los procedimientos y la aplicación de los mismos.

La dificultad radicaba en que un mismo producto o servicio tenían diferentes abordajes en la práctica y por lo tanto los primeros procedimientos eran una acumulación de varias formas de fabricación o de brindar un servicio.

Estas múltiples formas de hacer un determinado trabajo no garantizaban que el resultado final alcanzara un mismo estándar de calidad. Y por otro lado rápidamente el procedimiento se convertía en letra muerta, volviéndose a la situación inicial de falta de procedimientos escritos que reflejaran los procesos en la práctica.

Aquí se presentaron las primeras necesidades de capacitación que se pusieron en acción inmediatamente para unificar criterios. Se plantearon dos objetivos, el primero consistía en generar un procedimiento por cada proceso productivo, que pudiera condensar el mejor saber y hacer de las personas que realizaban el trabajo. El segundo objetivo fue trasladar a la práctica aquello que primeramente se estableció como procedimiento único.

La estrategia de capacitación fue generar un espacio de intercambio de las mejores prácticas dentro de un contexto de capacitación con modalidad taller. Se generó las condiciones necesarias para crear el documento con la participación de todos los convocados en un marco de buen clima y conversaciones constructivas.

Finalmente se escribieron los procedimientos en encuentros sucesivos y cada responsable se sector quedó a cargo de la implementación y el sostenimiento en la práctica. Este trabajo inicial permitió, una vez consolidado, robustecer el trabajo de equipo, escuchar voces que no eran tenidas en cuentas y alcanzar los estándares de calidad que se habían prefijado.

Así mismo este primer cambio exitoso brindó un gran estímulo para continuar con los cambios requeridos que se debían afrontar.

*Posteriormente comenzamos a trabajar con la implementación de la metodología llamada “5S”, que nos guiaría para generar espacios de trabajos más limpios, ordenados y seguros. Metodología que se inició en Japón, y que luego se expandió rápidamente a todo el orbe, debido a su simplicidad de cinco pasos que generaba grandes cambios en las empresas.*

*Esta metodología se trabajó en MITRAL con un mix de estrategias de aprendizaje pensadas para el adulto en el ámbito de trabajo, cuyo fundamento es que en el proceso de enseñanza aprendizaje produjera efectos tangibles o utilitarios que movilicen al empleado a continuar con la ejecución de los pasos aprendidos e implementados.*

Además de las transformaciones mencionadas en términos de orden y limpieza se estableció que esta metodología impacte directamente en el trabajador en términos de

seguridad, practicidad y un espacio ergonómicamente adecuado a las necesidades del mismo.

La metodología “5S” también fue documentada y se colocó en lugares estratégicos señalética e instructivos de una carilla con imágenes muy clara de cómo debería mantenerse ordenado un lugar de trabajo.

El mantenimiento y vigencia sostenida de esta metodología radicó en las capacitaciones periódicas en las que se refrescaban los conocimientos adquiridos y paralelamente, se trabajaban en profundizar en la práctica las acciones con un concepto de mejora continua.

A continuación se presenta un documento fotográfico del antes y después de la implementación de la metodología “5S”. Es solo un ejemplo de tantas transformaciones ocurridas en la empresa Mitral que se mantienen actualmente y otras siguen en constante mejora.



*Iniciando el proceso de implementación de la metodología “5S”. Participó el Jefe de producción y dos empleados de producción.*



*La implementación consistió en:  
1) Separar lo necesario de lo innecesario.  
2) Situar lo necesario el lugar asignado.  
3) limpiar y evitar volver a ensuciar  
4) Estandarizar el proceso.  
5) Seguir mejorando.*



*En este documento fotográfico se observa el trabajo final una vez implementada la metodología “5S”*

Se realizó un trabajo similar en los bancos de trabajo, en este caso participaron otros empleados, el resultado fue un banco de trabajo despejado, limpio y ordenado. Esto permitió un ágil acceso a las herramientas en virtud a la disposición y organización visual del instrumental. A continuación el documento final de la implementación de la metodología.



*Es importante destacar que el proceso de aprendizaje no se produjo de la misma manera con la misma profundidad y en un mismo lapso de tiempo en las diferentes personas. Esto se debe entre otras razones a que cada persona tiene un bagaje de conocimiento preexistente, que se contrapone o se amalgama al nuevo conocimiento. A su vez cada persona tiene diferentes experiencias en función al aprendizaje y también diferentes competencias como por ejemplo adaptación al cambio, orientación al aprendizaje y flexibilidad en diferentes grado de desarrollo.*

En definitiva, al transitar el cambio, cada persona atraviesa un proceso individual de desaprender un conocimiento o una conducta, reorganizar y asimilar conocimiento, arribar a nuevas conclusiones y en este caso, transformar ese conocimiento nuevo en acciones o conductas. Todo ello desde la perspectiva subjetiva individual.

En este proceso se hace evidente la necesidad de un acompañamiento colectivo o individual de parte de un experto en educación en el ámbito del trabajo y en un contexto de cambio organizacional.

*Al igual que en la empresa GSA, en MITRAL las capacitaciones fueron una herramienta fundamental en la dinámica de incorporación de nuevos conocimientos y acciones para la implementación de los cambios.*

El siguiente registro fotográfico da cuenta del cierre de uno de los tantos procesos de incorporación de conocimiento.



Entrega de certificados de capacitación en la metodología “5S”. Participaron los directores, el jefe de producción, técnicos y operarios del área de producción.

Finalizada la etapa de capacitación e implementación tanto de la procedimentación de los procesos productivos y del servicio técnico, junto con la metodología “5S”. Se abrió una nueva etapa de consolidación y sostenimiento de los procedimientos y la metodología aplicada.

Siguiendo con el plan fijado inicialmente, se trabajó en la logística y particularmente en el circuito de trazabilidad de materiales, productos y servicios.

La trazabilidad demandó un esfuerzo inmenso en términos de coordinación de los sectores de pañol, administración, producción, transporte, mantenimiento y oficina técnica ya que, los sectores mencionados trabajaban de forma aislada hasta ese momento. El objetivo simplificado consistía en poder identificar los materiales con los cuales se fabricaron los repuestos y el destino final de cada uno ellos, es decir, en qué máquina de que cliente se instaló un determinado repuesto.

Esto implicaba una toma de conciencia individual y colectiva de la importancia de realizar un trabajo de alta calidad y de registrar toda la información producida en la cadena de valor, entendiendo a cada sector o proceso como un eslabón de esa cadena. El trabajo en equipo y el liderazgo se convirtieron en una necesidad de capacitación que fue atendida con gran intensidad y decisión de la dirección.

*A partir de lo mencionado, se integró en un mismo programa de capacitación conocimiento teórico e implementación práctica con foco en los temas de Trabajo en equipo, cadena de valor, registro de la información y trazabilidad. También se trabajó con los referentes de áreas y la dirección con mayor profundidad en temas de liderazgo, trabajo en equipo, la resistencia al cambio y la delegación.*

La trazabilidad en sí misma merecería un capítulo aparte que nos alejaría del propósito de este TFM, de todos modos, quiero mencionar que se trabajó en una codificación para identificar materia primas de cada proveedor, codificación de los productos fabricados, y el registro del destino final en el cliente y máquina del cliente, y que equipo de técnico participó en la instalación del producto o repuesto. A si mismo se trabajó en la codificación por lote de materia prima y de producto, para facilitar la detección y corrección de anomalías.

Simultáneamente se instaló un software que logró condensar la información de las diferentes áreas. Esta herramienta fue fundamental para el registro exhaustivo y resguardo de la información. A su vez, el software facilitó la gestión de trazabilidad de los productos en un marco de búsqueda de mejores estándares de calidad.

*Quiero destacar que el proceso de incorporación de conocimiento fue transversal a toda la organización en el que los directores y fundadores de la empresa Mitral no quedaron al margen. El fundamento lo encontramos en la propia historia de los dos hermanos que iniciaron la empresa en el garaje de sus progenitores, ambos hermanos no solo conocen todo el proceso de fabricación de los repuestos y del mantenimiento de los compresores, sino que también fabricaban y realizaban el mantenimiento de las máquinas con sus propias manos.*

Es por esta razón que fue necesario su participación en las capacitaciones y en especial en donde los temas tratados implicaban temas como liderazgo, trabajo en equipo y delegación, ya que muchas veces ambos representaban un factor de resistencia a los cambios, por la falta de delegación y micro gestión de los procesos.

La resistencia al cambio y la microgestión fueron disminuyendo merced a la comprensión de la existencia de mejores formas de gestionar, como por ejemplo, gestionar por objetivos que implica también la necesidad de delegar para lograr equipos de trabajo más autónomos, responsables y comprometidos con los resultados de un determinado proceso.

Como parte de las acciones que contribuyeron a las transformaciones ocurridas, resultaron muy edificantes las reuniones de coaching individual que se realizaron con los responsables de liderar las áreas, con los agentes de cambio y con los directores de la organización. En las reuniones se abordaron los factores limitantes del cambio con raíz en las creencias y modelos mentales, en las conductas que promueven el regreso al pasado, el estancamiento de los procesos, el tratamiento del error y más general, en la instalación de una nueva cultura.

Tal como afirma Senge (2010:17) “los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de

comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta”.

Existe un hilo conductor entre los modelos mentales y la formación de la cultura. Respecto al tratamiento de error, para la cultura mitral, inicialmente era considerado como una falta de compromiso y responsabilidad, una equivocación que debía ser penalizada y erradicada. Poco se hablaba de las causas de los errores o de qué estaba evidenciando ese error.

*En las reuniones de coaching con los líderes, agentes de cambio y directores, se trabajó en ampliar, flexibilizar y en última instancia cambiar la perspectiva del observador que cada uno es: en este caso el propósito fue pasar de un observador que creía y actuaba en consecuencia, en donde el error era una falta que debía ser reprimida, a una creencia sobre el error que es concebida como una oportunidad para aprender, cambiar y mejorar. Aquí también se instaló una nueva cultura que en virtud a la repetición de acciones de liderazgo y el nuevo tratamiento del error, los participantes dejaron de ocultar o tapar el error por miedo a la sanción, y con total proactividad manifestaban sus propios yerros con la seguridad que el tratamiento sería sobre el error y no sobre la persona que lo cometió.*

En consecuencia, el tratamiento del error comenzó a ejecutarse poniendo en el centro de las acciones la incorporación de conocimiento, en base a un esquema de trabajo en equipo en donde el rol del líder era facilitar y conducir la incorporación de nuevos saberes y acciones, y por su parte, los técnicos y/o administrativos adquieren y profundizan los conocimientos y habilidades sobre la fabricación del objeto y/o procesos en el que se suscitó la problemática.

Fue muy valorado por los directores de la empresa, la instalación de un proceso de evaluación de desempeño para todos los integrantes de la organización incluidos los propios directores.

La valoración de este instrumento se debía a que a partir de la implementación contaban con una herramienta para poder medir objetivamente los avances y retrocesos de los empleados especialmente en el marco de la gestión del cambio.

La metodología consistía en valorar el desempeño individual por factores y puntos.

Se realizó la primera evaluación de desempeño en el mes de junio de 2020. Previamente se trabajó con todo el personal en la concientización de la necesidad de contar con un instrumento objetivo de medición de los niveles de desempeño de cada uno de los empleados. También se trabajó en erradicar los miedos de la instalar un instrumento de evaluación, ya que generalmente se asocia la evaluación de desempeño a la posibilidad de ser despedido por bajo rendimiento.

Seguidamente junto a los responsables de cada área y los directores, se seleccionaron los factores a evaluar, fueron capacitados en el proceso de evaluación y en la necesidad de objetivar la evaluación.

*Para que la evaluación de desempeño operara como una herramienta dinamizadora del cambio nos enfocamos en trabajar el feedback de los resultados de la evaluación. Realizamos jornadas de capacitación con role play de situaciones de devolución de los resultados de la evaluaciones.*

*Adicionalmente se incorporó al proceso de feedback en la etapa final, un compromiso de mejora entre la persona que es evaluada y el evaluador. El compromiso es acordado voluntariamente y expresa los cambios que deberá ejecutar el evaluado para conseguir mejorar en los factores de baja calificación. A continuación se procedía a registrar el compromiso en un documento que era utilizado en el proceso de mejora. El rol del evaluador y responsable del área es acompañar y facilitar el proceso de crecimiento y desarrollo de los conocimientos y habilidades del personal a su cargo. La capacitación de los responsables de las áreas en este instrumento, desarrolló un alto compromiso en el ejercicio del liderazgo.*

Una vez concluida la instancia de capacitación sobre el instrumento de evaluación de desempeño, y de concientización de la necesidad de contar con esta herramienta, pasamos a la etapa de instalación, evaluación, feedback y compromiso de mejora para luego trabajar en el proceso de mejora de los factores.

Cada mejora en los factores evaluado implica trabajar en la incorporación de conocimiento, realizar cambios en la ejecución de un proceso, el desarrollo de una nueva habilidad, o un cambio de actitud personal.

El siguiente formulario es un resumen de la evaluación de desempeño que se instaló en la empresa mitral.

Evaluación de desempeño - Resumen general		Factor				
		1	2	3	4	5
						
Nº	Innovación					
1	Iniciativa / Empuje					
2	Actitud frente a los cambios					
Seguridad						
3	Orden y Limpieza					
4	Utilización de EPP					
Productividad						
5	Volumen y ritmo de Trabajo					
6	Asistencia y puntualidad					
7	Reacción frente a emergencias					
Estandar de Calidad						
8	Calidad en la tarea					
Conocimientos						
9	Sobre su tarea					
10	Sobre procedimientos y métodos					
Trabajo en equipo / Colaboración						
11	Colaboración e integración (predisposición por la tarea)					
12	Trabajo en equipo					
13	Fomenta el trabajo en equipo					
Relaciones interpersonales						
14	Imagen ante pares y superiores					
15	Comunicación Oral y/o Escrita					
16	comunicación interpersonal					
Clasificación global						
*Para supervisores						
Liderazgo						
1	Selección de su equipo de trabajo					
2	Capacitación y entrenamiento					
3	Manejo de conflictos grupales					
Delegación						
4	Resolución de problemas y toma de decisiones					
5	Criterio y sentido comun					
6	Manejo de riesgo y toma de decisiones					
Planeamiento y Organización						
7	Planeamiento y Organización					
8	Control de procesos y prioridades					
9	Atención al cliente interno y externo					
Calidad de Servicio						
Clasificación global						

Con gran expectativa los integrantes de la empresa MTRAL recibieron a los auditores de la empresa AXION. La auditoría se realizó en tres jornadas consecutiva en la planta de Pablo Podestá y la evaluación del servicio de mantenimiento de compresores en la sede de uno de los clientes de MITRAL.

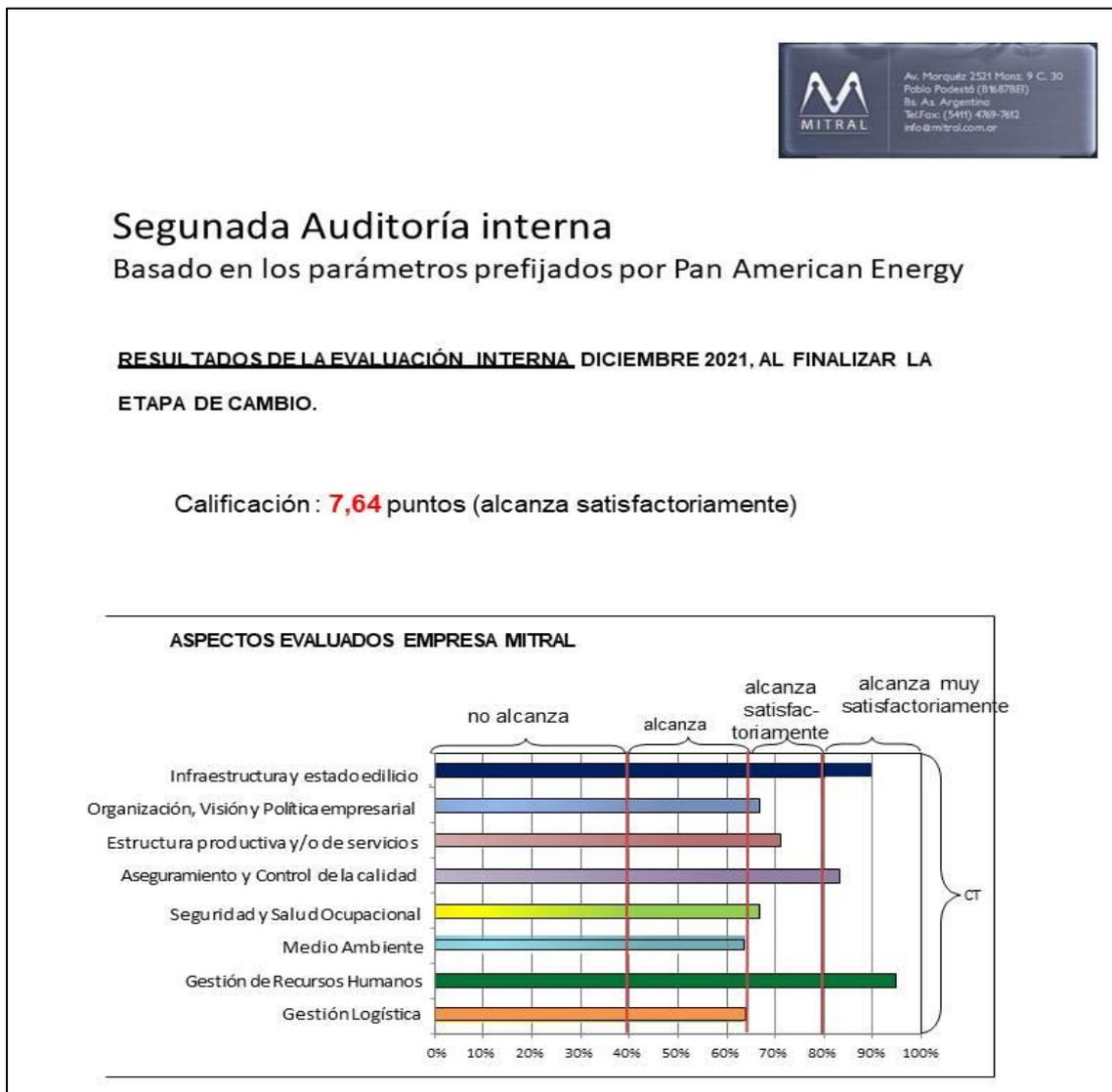
El resultado de la auditoría fue la aprobación como proveedor gracias a que se alcanzó una puntuación de 6.40.

Dejo el documento que evidencia el logro obtenido y da cuenta de los cambios producidos de forma exitosa.



*El proceso de cambio se profundizó, si bien se había alcanzado el objetivo inicial, la dirección consideró que se podía seguir destinando esfuerzos y recursos para lograr mejores calificaciones en los aspectos evaluados. Esto requirió un nuevo acuerdo y el compromiso de todos los integrantes de Mitral que en función a la inercia del movimiento hacia el cambio, resultó ser una continuidad del mismo proceso.*

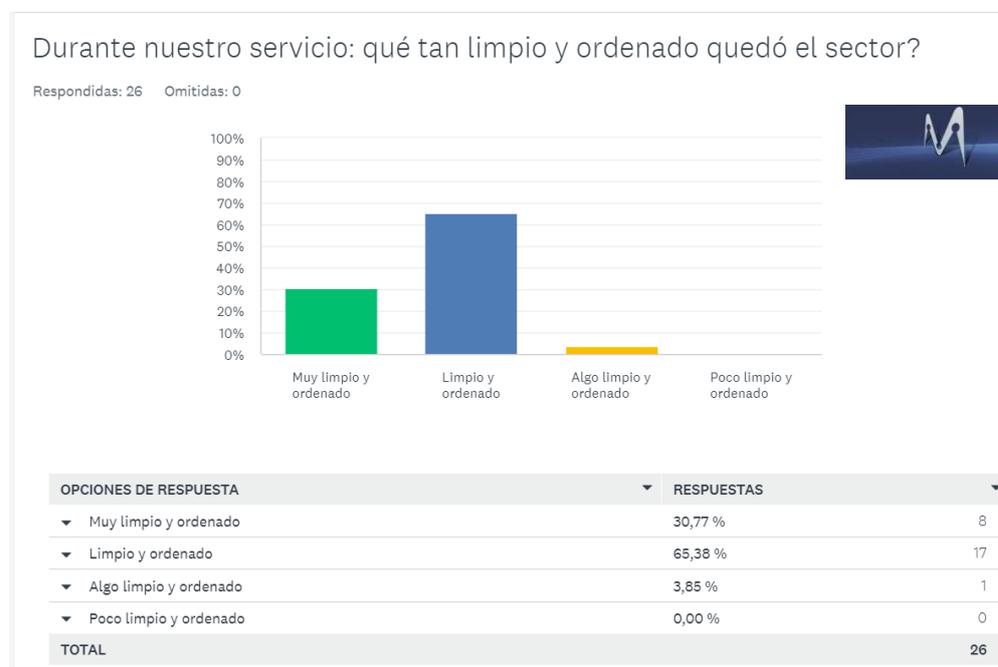
Basado en los mismos parámetros de la auditoría realizada por Axion, se realizó una segunda auditoría interna en diciembre del 2021 con resultado muy satisfactorios. Dejo abajo el documento como evidencia de lo descripto.



Es evidente que el proceso de cambio en la empresa Mitral fue una transformación exitosa, que puede rastrearse las causas, como se describe en este trabajo, en las diferentes estrategias de capacitación, con el fin de incorporar conocimiento nuevo que impacte en la conducta de los integrantes de la empresa; como así también en la expresión del liderazgo de los distintos proyectos de cambio. Proceso que continúa cíclicamente hasta nuestros días.

Con el objetivo de medir la satisfacción de los servicios de mantenimiento, y dimensionar los efectos del cambio en la imagen del personal del servicio técnico. Una vez concluidos los cambios positivos (mediante la Capacitación y el Liderazgo), que la auditoría precedente corrobora, se realizó una **Encuesta de satisfacción** del cliente externo.

Participaron 26 empresas que tenían una antigüedad de al menos 2 años como cliente frecuente al momento del lanzamiento de la encuesta. A continuación se plasman los resultados de tres de las seis preguntas de la encuesta.

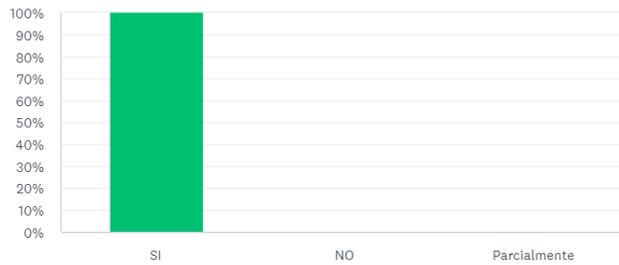


El 96.15% de las empresas encuestadas manifestaron que el sector de trabajo en el cual se realizó el mantenimiento por parte de la empresa Mitral quedó “limpio y ordenado y Muy limpio y ordenado” solo una de las empresa, 3.85% manifestó que quedó “Algo

limpio y ordenado”. Adicionalmente, desde la implementación de la Metodología “5S”, que como se mencionó consiste en una metodología de 5 pasos para lograr orden y limpieza, no se registraron reclamos de clientes por este motivo en los lugares en donde el equipo de Servicio Técnico realizaron el mantenimiento.

La empresa MITRAL, resolvió el problema?

Respondidas: 25 Omitidas: 1

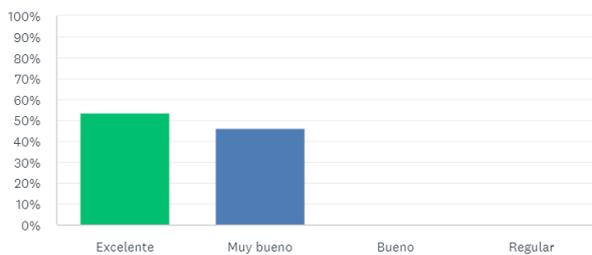


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
SI	100,00 % 25
NO	0,00 % 0
Parcialmente	0,00 % 0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

El equipo de Servicio Técnico resolvió el 100% de los problemas de mantenimiento para el que fue contratado.

Cómo calificaría al personal de MITRAL?

Respondidas: 26 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Excelente	53,85 % 14
Muy bueno	46,15 % 12
Bueno	0,00 % 0
Regular	0,00 % 0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

En este último gráfico queda reflejado que los clientes valoran al personal de Mitral como “muy bueno y excelente” 46.15% y 53.85% respectivamente.

De la encuesta se desprende, la resolución del 100% de los servicios contratados, satisfacción del 96.15% por el orden y la limpieza, una valoración positiva del personal del 100%.

Por otro lado se registra una disminución a “cero” reclamo por falta de orden y limpieza, y llamados telefónicos de felicitaciones de los clientes para el personal del servicio técnico. (En el Anexo se encuentra la Encuesta completa)

*Estos datos corroboran que los cambios implementados fueron muy positivos para la organización, que no hubiesen sido posibles estos cambios, sin una adecuada incorporación del conocimiento y la perseverancia de cada líder de proyecto para facilitar, motivar y conducir el proceso de cambio.*

Es interesante observar las respuestas de los directores desde la perspectiva de haber transitado el cambio en la organización mitral.

Como venimos observando podemos identificar distintos momentos tanto en GSA rental como en MITRAL, que podemos recorrer en el corto, mediano y largo plazo, que sintetiza “el qué, el cómo y el para qué cambian estas dos organizaciones”:

*En el corto plazo en las empresas objeto de estudio, se hizo evidente la necesidad de cambiar en razón de factores internos o externos ya explicados. En el corto plazo operó una “toma de conciencia” en el más alto nivel de autoridad de cada organización y la necesidad de cambiar como proceso de mejora continua. Se establecieron los objetivos a conseguir, es decir, el para qué del cambio. Se trabajó en identificar los procesos y dinámicas disfuncionales, conocimientos y habilidades y conductas a incorporar, mapear a los potenciales agentes de cambio e identificar el estilo de liderazgo más apropiado para cada equipo. También se comunicó a toda la organización la necesidad y urgencia de cambiar (Kotter, 1986).*

*En el mediano plazo con el proceso de cambio ya instalado, emergieron distintos niveles de resistencia y de apoyo. Se realizaron ajustes en plan de cada empresa en función a los desvíos que se presentaron. Se trabajó en dos dimensiones que impulsaron el cambio: por un lado, **la capacitación como método insustituible para incorporar conocimientos, habilidades y conductas adecuados a los objetivos previstos.** Por otro lado, *el liderazgo situacional expresado en la adecuación del líder a la maduración de**

cada equipo de trabajo (Hersey, P. y Blanchard, K.H.,1969). **La influencia del liderazgo** se constituyó en un factor dinamizador de los procesos de cambio en razón al rol de conducción, control, supervisión, entrenamiento y delegación que asumieron los responsables de cada equipo. Así mismo, los líderes lograron contener a los integrantes que manifestaron algún grado de frustración, y de esta manera, orientarlos y motivarlos en la consecución de los objetivos del cambio.

**En el largo plazo** se consolidaron los cambios, disminuyó la resistencia a las transformaciones planteadas, los equipos se sienten altamente motivados, más seguros y optimistas de seguir consiguiendo los resultados y metas propuestas. Los líderes incorporaron dentro de su esquema de conducción a la capacitación como un recurso valioso para generar cambios y mejorar el desempeño de los equipo. Emergen al interior de cada equipo nuevas ideas y propuestas superadoras que refuerzan positivamente los cambios realizados hasta el momento. Desde otra perspectiva, la maduración dispar de los equipo demandó un reacomodamiento del liderazgo, es decir, la aplicación de un liderazgo situacional. La cultura organizacional fue impregnada por la gestión del cambio, se solidificaron los cambios y se sentaron las bases para iniciar un nuevo proceso de cambio, que se reinició cíclicamente.

Es importante mencionar que tanto en GSA rental, como en MITRAL, se observó que frente a los proyectos de cambios implementados con urgencia, con escasa o nula capacitación para la incorporación del conocimiento necesario, y sin un liderazgo adecuado que guie y facilite la instalación de las transformaciones, los resultado de los proyectos de cambio fueron muy magros , no se sostuvieron en el tiempo, se registró un aumento de la resistencia al cambio, escasa adherencia a los nuevos procedimientos y como consecuencia, múltiples errores en productos y servicios. En todos los casos se volvió a foja cero para recomenzar un proceso de Gestión del Cambio, con el foco puesto en la incorporación del conocimiento mediante la capacitación y la elección adecuada del liderazgo con base en sus competencias.

## **18.1 Resumen de la entrevistas a los directores de MITRAL**

1. ¿Cuál fue la causa que inició el cambio en la organización?

Queríamos incorporar a nuestra cartera de clientes a una empresa que nos abriría las puertas al mercado de los hidrocarburos. Empresa muy exigente con sus proveedores. Tendríamos que pasar por una exhaustiva auditoría para la cual “no estábamos ni cerca de estar preparados”

2. ¿Quiénes participaron en el proceso de cambio?

¡Todos! Primero le pedimos al Consultor que nos ayude a diseñar un plan para alcanzar el estándar de calidad exigido. Luego involucramos a los jefes de áreas y después nos pusimos nosotros a la cabeza, los directores, para generar los cambios necesarios.

3. ¿Cuáles fueron los factores fundamentales para impulsar el cambio?

El compromiso, cumplir con los plazos para el cambio y persistir.

4. Dentro de esos factores, ¿qué lugar ocupó el liderazgo?

Fundamental, cada uno en su área tuvo que poner todo de sí para lograr los objetivos. De hecho tuvimos que formarnos todos en liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y delegación, ya que de esto solo teníamos una idea general.

5. ¿Qué lugar ocupó la capacitación?

Trazamos un plan de capacitación muy ambicioso en el que cada cambio fue apuntalado con acciones de capacitación, creo que fue uno de las mejores apuestas que hicimos. El resultado fue el que esperábamos, la gente estaba capacitada para hacer el trabajo, y si no lo sabía, tenía que pedir ayuda al responsable del área.

6. Frente a los cambios, ¿Cómo fue la conducta de los colaboradores?

Fue una sorpresa muy grata, la gran mayoría de los colaboradores aceptaron con agrado el programa de cambio que le presentamos, lamentablemente uno del plantel estable no se pudo adaptar y decidió renunciar, de todos modos estamos muy satisfechos.

7. ¿Cómo fue la conducta del personal jerárquico?

Somos una empresa con poco personal y tenemos en los puestos claves a personas de mucha confianza y a nuestros hermanos, que se pusieron a trabajar rápidamente en el proyecto. Esto no quiere decir que fue fácil, sino que la resistencia a los cambios fue moderada... quizás porque todos entendieron que teníamos que mejorar.

8. ¿Podría mencionar cuales fueron los momentos de estancamiento o incertidumbre?

Cuando se burocratizaban los procesos y se necesitaba documentar los avances. Esto restaba horas efectivas de trabajo en la producción y en el mantenimiento de los compresores de nuestros clientes. En esos momentos nos parecía que no íbamos a lograr el objetivo.

9. ¿Qué reflexiones tiene sobre la gestión del cambio realizada hasta el momento?

Nosotros sabíamos que teníamos que cambiar, que no podíamos seguir trabajando con poco profesionalismo, pero era más fácil seguir así. Tuvo que venir una empresa grande para motivarnos a cambiar. Hoy estamos mucho más ordenados y somos capaces de dar servicio a cualquier empresa que nos convoque.

## 19. Conclusiones

En el presente trabajo se puede identificar dos motivadores para el cambio. En el primer caso (GSA rental), el cambio provino de la decisión interna de sus directores de organizar y profesionalizar las áreas para luego continuar con el crecimiento en el mercado, esto implicaba una férrea decisión y persistencia para no abandonar los procesos iniciados cada vez que se presentaban problemas, ya que el cambio tuvo su raíz en una decisión interna y esa decisión podía ser revocada. .

En el segundo caso (MITRAL), el cambio se inició en respuesta a un estímulo externo, que frente a la aspiración de ser proveedor de un muy importante cliente, este le impuso superar una muy exigente auditoría. Aquí la decisión de retornar al principio no era una opción, la única alternativa era generar las condiciones necesarias para que el cambio se cristalizara.

Quiero aclarar que independientemente de donde provengan las motivaciones para el cambio, en última instancia el cambio responde a una lógica de supervivencia de la organización o de desarrollo (en términos de crecimiento) en el mercado. Cambiar o no cambiar, es una atribución que recae exclusivamente en la organización y más específicamente las personas que tienen el poder de decisión para llevarlo a cabo.

Destaco el valor del diagnóstico organizacional realizado en las organizaciones, ya que fue el punto de partida para estructurar un mapa guía del recorrido de cambio más apropiado para estas empresas. Las auditorías y evaluaciones fueron adoptadas como parte del proceso de cambio siendo la implementación de estos instrumentos un cambio en si mismo. Los dos instrumentos dotaron de objetividad a los procesos de cambio, en razón al establecimiento de parámetros y metas que testeaban periódicamente los distintos procesos. Con la información obtenida de los instrumentos, permitía reforzar acciones adecuadas y corregir los desvíos que se presentaba.

Hablar del cambio es sin dudas hablar del desarrollo histórico de la humanidad. Sin la ocurrencia de cambios como los descritos en los casos estudiados, es nula la posibilidad de desarrollo de las organizaciones y por lo tanto, corren serio riesgo de desaparecer en un contexto complejo y competitivo.

Fuera de toda pretensión de análisis histórico del desarrollo humano, que está más allá del encuadre del presente trabajo, quiero considerar que existe una íntima relación simbiótica entre el cambio al interior de las organizaciones y el desarrollo humano.

Por lo dicho, las empresas presentadas, se encuentran insertas en un contexto BANI que describí oportunamente, en ese contexto, las organizaciones puján para lograr la supervivencia y su expansión, si no lo hacen, corren serio riesgo de extinguirse. Para GSA y MITRAL fue imprescindible desarrollar en todas las personas competencias de

flexibilidad y de adaptación al cambio. Igual de importante fue el desarrollo de las competencias específicas para liderar.

A su vez, estas organizaciones para garantizar el cambio y la propia competitividad, requirieron promover como factor clave, la incorporación de conocimiento mediante diferentes estrategias de capacitación que combinaba conocimiento teórico y habilidades en la ejecución práctica de las tareas.

El liderazgo es otro de los factores claves que observamos en las dos organizaciones, factor indispensable que debido a la influencia que cada líder proyectó, inspiraba, motivaba y generaba cambios positivos en las conductas y actitudes de las personas, en consecuencia, posibilitaba alcanzar los objetivos del para qué del cambio.

En estas organizaciones, el liderazgo asumido por los directores y referentes de áreas generó un impacto positivo mediante el acompañamiento constante y proactivo para superar las dificultades que se presentaba en los diferentes procesos de cambio. Cada líder y agente de cambio se comprometió en la contención emocional, en la facilitación de incorporación de conocimientos y habilidades, como así también en la escucha activa tanto frente a la resistencia al cambio como a las propuestas innovadoras presentadas por los empleados.

Todo proceso de cambio gesta en su interior una resistencia que se opone al mismo con intensidad variable. En todo cambio subyace la idea de experimentar con lo no conocido, todo cambio incomoda y moviliza a las personas más allá de los límites de la zona de confort. El nivel de resistencia de las personas depende en primer lugar, de la habitualidad que tiene la organización de introducir cambios, en segundo lugar, de la flexibilidad y capacidad de adaptación que tienen las personas respecto a los procesos de cambio.

Reafirmo, la resistencia es inherente al cambio, por este motivo, fue muy importante el tratamiento que cada empresa implementó, siendo determinante para el éxito, la estrategia de participación, involucramiento y el compromiso de las personas en los diferentes proyectos, es decir, “hacerlos parte” de los procesos de cambio.

Con la ocurrencia de los primeros logros, la resistencia fue disminuyendo de forma inversamente proporcional al crecimiento de la confianza en los planes previstos.

Estoy en condiciones de afirmar que todos los cambios descritos en las dos organizaciones estudiadas se produjeron en razón a los cambios de diferente profundidad ocurridos en cada una de las personas participantes, es decir, los cambios sostenibles fueron el resultado de un cambio en los modelos mentales, un cambio en el observador subjetivo que somos como individuos, un cambio hacia un compromiso genuino en pos de la consecución de los objetivos que nos prefijamos.

En definitiva el cambio comenzó con una transformación primero en el “pensar” y luego en la “acción”, con una continuidad y sentido de coherencia con que se plasma los cambios hasta que se presente un nuevo motivador que impulse nuevas ideas para reiniciar el ciclo del cambio. Sin dudas el cambio es vehiculizado y sostenido con la incorporación de conocimiento y la habilidad de los responsables para liderarlo.

Cabe destacar que las transformaciones de ambas empresas presentan múltiples coincidencias y algunas diferencias que ya fueron puestas de manifiesto. En mi opinión, el éxito de estas organizaciones en los procesos de cambio fue transitar, cada una con sus particularidades, siete momentos, que se desarrollaron en el corto mediano y largo plazo. A continuación presento el proceso de cambio con una mirada pedagógica.

### **Siete momentos para el cambio organizacional**

- 1) Un momento en donde emerge un motivador para el cambio y la toma de decisión de cambiar, por ejemplo: Participar de una porción mayor en el mercado.
- 2) Un momento de diagnóstico organizacional que da cuenta del punto de partida de los factores a intervenir.
- 3) Un momento de presentación a la organización de la necesidad y urgencia de cambiar y lograr el compromiso de todos para la supervivencia o expansión.
- 4) Un momento de planificación de acciones para el cambio, que contemple el qué, el cómo, los recursos y el para qué del cambio.

- 5) Un momento de introducción del cambio y corrección de los desvíos, con foco en 2 factores claves: El primero, incorporación de conocimientos, habilidades y conductas adecuados al proceso de cambio (capacitación). El segundo, la conducción de personas y equipos para motivar, guiar y facilitar el proceso de cambio (liderazgo).
- 6) Un momento de consolidación y sostenimiento del cambio observado (mediciones, evaluaciones y auditorías)
- 7) Reiniciar el proceso en un ciclo de cambio incesante y sostenible.

Estos “Siete momentos para el cambio organizacional” es la propuesta para el cambio que dejo plasmada, basada en la evidencia empírica de los procesos de cambio ocurridos en las empresas GSA rental y MITRAL compresores. Queda abierta la posibilidad de experimentación e implementación de estos siete momentos, para corroborar su eficacia en otras organizaciones. Por mi parte, estoy replicando la experiencia en una gran empresa logística, con resultados preliminares muy favorables y alentadores.

*Por último, los hallazgos de la precedente investigación confirman que con independencia de las causas subyacentes internas o externas que propicien las transformaciones descritas, el Liderazgo y la Capacitación, establecida esta última como aprendizaje organizacional, constituyen variables insustituibles que explican el Cambio organizacional en estas dos empresas estudiadas.*

## **20. Bibliografía**

Acosta C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Universidad Nacional de Colombia, Revista Colombiana de Psicología, 2002, No. 11, 9-24

Alles Martha Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina

Ayala Juan Carlos y otros (2009) La gestión moderna en recursos humanos, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Blake, O.; Bronstein, D. y otros (2001), Diseño educativo, Maccm, Buenos Aires

Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, Octava edición McGRAW-HILL/Interamericana editores, S.A

Gonzalez, María del Carmen y Tarrago Montalvo, Consuelo. Training for the change. ACIMED [online]. 2008, vol.17, n.4

Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1969b). La teoría del ciclo de vida del liderazgo. Training and Development Journal, 23 (5), 26-34.

<https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/del-mundo-vuca-al-entorno-bani>

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

Lauro Juan José (2016) Condiciones Técnicas y humanas en los procesos de cambio organizacional. En Van Morlegan Luis (Comps.). Recursos Humanos Área clave en la gestión de la empresa (pp. 423-481) Buenos Aires Argentina Thomson Reuters.

Lauro, Juanjo (2021). Material de la materia cambio organizacional, Maestría en RR HH. UBA.

Lazzati, Santiago (2008). El cambio del comportamiento en el trabajo. 1ª ed. Buenos Aires: Granica

Lewin, K. (1951). Teoría de Campo en Ciencias Sociales. Nueva York: Harper

Perdomo Charry, G., Murillo Vargas, G., & González-Campo, C. H. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. Entramado, 15(2), 46–65. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5492>

Pérez Porto Julián y Gardey Ana. Publicado: 2008. Actualizado: 2021.  
Definición de: Definición de conocimiento (<https://definicion.de/conocimiento/>)

Scnge, Peter La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. - 2J ed. 10J reimp. - Buenos Aires: Granica, 2010.

Schein, Edgart (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Impreso en HUAOPE, S. A. Barcelona

Torres Espinosa, Eduardo. El nuevo institucionalismo: ¿hacia un nuevo paradigma? En: Estudios Políticos. Enero-abril, 2015. vol. 9, no. 34, p. 117-137. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo>

Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009) Comportamiento organizacional. Decimotercera edición 752 Pearson educación, México.

Thompson, James D. (1967) Organizations in action: Social science bases of administrative theory. New York: McGraw-Hill,. Disponible en

Vértiz Galván, Miguel. Las Tesis Sobre el Cambio y la Síntesis de los Procesos Institucionales. En Gestión y estrategia. Enero-Junio 2008. No. 33, P.18-19

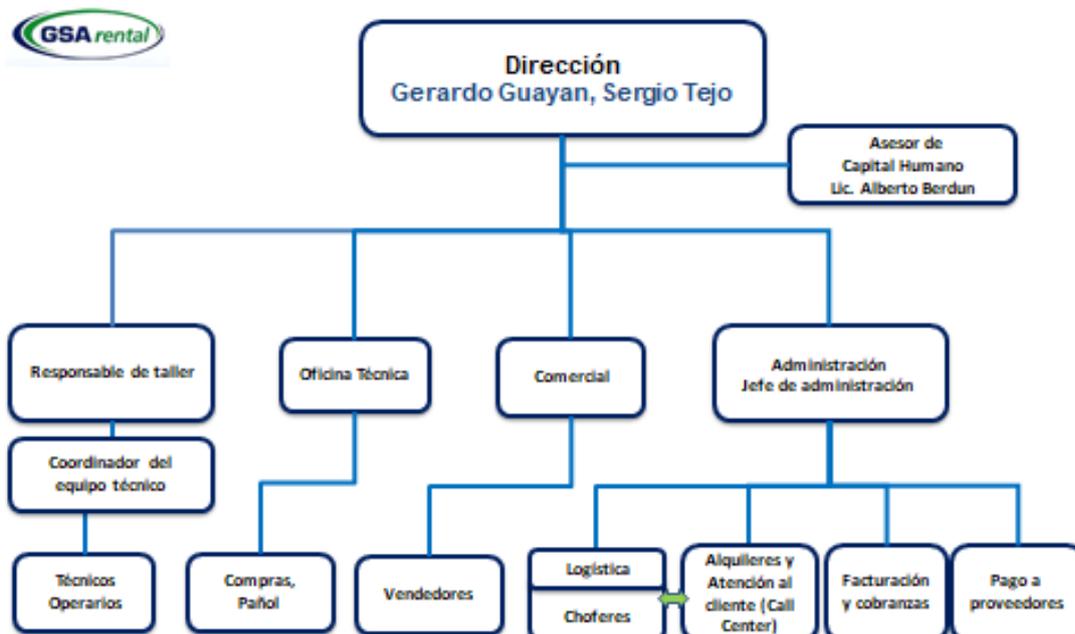
## 21. Anexos

### Organigrama Mitral



Actualizado el 16/12/2021

### Organigrama GSA rental





## Descripción de puesto GSA Renta

**PUESTO** FECHA: 26/9/2020

**TITULO DEL PUESTO: PAGO APROVEEDORES Y ADMINISTRACIÓN Administrativa B** CATEGORIA:

**OCUPANTE: CRISTINA CRISTINA** PREPARADA POR:

**BASE: ITUZAINGÓ** FIRMA DEL OCUPANTE:

**AREA: ADMINISTRACIÓN** FIRMA DEL SUPERIOR:

**DEPENDENCIA JERARQUICA: COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN**

### **1.- MISION**

- Registrar los movimientos de caja, registrar los cheques (ingreso y egreso) para conocer la liquidez financiera; administrar la documentación de seguros, vehículos, máquinas **y personas** para garantizar cobertura ante un siniestro.

### **2.- PRINCIPALES RESULTADOS**

Impor- tancia	ACCIONES (Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (Para qué lo hace?)
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar las facturas compras</li> <li>• Pagar a proveedores</li> <li>• Cerrar las rendiciones pendientes</li> <li>• Realizar listado de facturación para Gerardo (para que prepare los pagos)</li> <li>• Preparar y enviar archivos para</li> </ul>	Para realizar el cierre de caja

	el estudio contable <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y enviar solicitud de póliza</li> <li>• Seguimiento de pagos</li> <li>• Envío de documentación a empresas</li> <li>• <b>Actualizar nómina</b></li> </ul>	Para asegurar la cobertura de seguros
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar legajos del personal</li> <li>• Preparar y enviar documentación al estudio contable, altas bajas, vacaciones, ART, preliquidación,</li> <li>• Entregar recibos de sueldos</li> </ul>	Para administrar la documentación de personal

**3.- DIMENSIONES: Recursos Asignados** (Expresadas en términos anuales)

Cantidad total de personal del Área: <b>4 (cuatro)</b>	Personal a cargo: <b>NO</b>
--	-----------------------------

**4.- ORGANIZACIÓN** (Puestos que dependen jerárquicamente)


**5.- AUTORIDAD**

<u>Decisiones</u>	<u>Recomendaciones</u>
Realizar bonificaciones en los traslados	Retirar máquinas de un cliente en el caso de no cumplimiento del pago
Financiación del pago	

**6.- CONTEXTO** Breve descripción sobre aspectos relevantes del entorno. Problemas, participación en comité, contactos relevantes internos y externos, otra información.

**Positivo:**

- Buena respuesta del estudio contable
- Estabilidad laboral
- Pago de salario en tiempo y forma
- Buena comunicación con la jefatura

**Negativo:**

- Flexibilidad horaria de salida y del almuerzo(fue solucionado)

**7.- PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES**

- Preferentemente terciario o universitario, puede ser incompleto
- Conocimiento y experiencia en administración en general.
- Buen manejo de Word, Excel, Outlook y Sistemas.
- Manejo de remitos, facturación, seguros de máquinas y documentación del personal.
- Excelente relaciones interpersonales.
- Comunicación adecuada y buena dicción.
- Predisposición para trabajar en equipo.
- Compromiso con la tarea y la Cia.
- Autonomía
- Dinamismo



## Descripción de puesto

**PUESTO:** Operativo  
**TITULO DEL PUESTO:** Tornoero  
 Actualizada en noviembre del 2021  
**OCUPANTE:** Sebastián González  
 Lic. Alberto Berdun  
**BASE:** 3 de febrero  
**OCUPANTE:** \_\_\_\_\_  
**AREA:** Producción  
**SUPERIOR:** \_\_\_\_\_  
**DEPENDENCIA JERARQUICA:** Jefe de producción

**CATEGORIA:** 2  
**FECHA:**  
**PREPARADA POR:**  
**FIRMA DEL**  
**FIRMA DEL**

### 1.- MISION

Tornear las piezas indicadas por el Jefe de producción, mantener el stock de repuestos, para garantizar la disponibilidad de los mismos

### 2.- PRINCIPALES RESULTADOS

Impor- tancia	ACCIONES (Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (Para qué lo hace?)
<b>1</b>	<b>Realizar torneado en serie</b>	Para mantener el stock de repuestos
<b>2</b>	<b>Realizar torneado requerido</b>	Para fabricar un repuesto específico no seriado
<b>3</b>	<b>Controlar pieza requerida según plano suministrado</b>	Para lograr la calidad esperada
<b>4</b>	<b>Realizar el mantenimiento preventivo del torno</b>	Para mantener el buen funcionamiento de la máquina
<b>5</b>	<b>Aplicar metodología "5S"</b>	Para mantener limpio y ordenado el sector del torno

### 3.- DIMENSIONES: Recursos Asignados (Expresadas en términos anuales)

Cantidad total de personal del Área: 6	Personal a cargo: 0
--	---------------------

### 4.- ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

No Corresponde	
----------------	--

--	--

**5.- AUTORIDAD**

Decisiones	Recomendaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puede realizar sugerencias para mejorar los procesos</li> </ul>

**6.- CONTEXTO** Breve descripción sobre aspectos relevantes del entorno.

Problemas, participación en comité, contactos relevantes internos y externos, otra información.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tiene contacto directo con el Jefe de producción y con la dirección de la empresa</li> <li>● Se reúne con los asesores de Higiene y seguridad y de RR HH, acepta las indicaciones de los mismos</li> <li>● Tiene contacto con el personal de Servicio técnico</li> <li>● Cantidad de repuestos de compresores muy variado</li> </ul>
---

**7.- PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y**

**HABILIDADES**

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Secundario técnico completo</li> <li>● Cursos de especialización en tornería</li> <li>● Conocimientos de herramientas de medición</li> <li>● Interpretación de planos</li> <li>● Experiencia en la producción de repuestos</li> <li>● Capacidad de trabajo en equipo</li> <li>● Operador de PC Windows office</li> </ul>
---

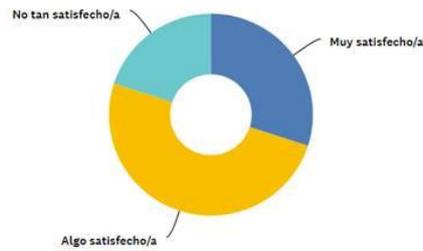
## Encuesta de satisfacción del software TACTICA en la empresa GSA rental



6/11/2020

¿Qué tan satisfecho/a está con la AGILIDAD de TACTICA?

Respondidas: 10 Omitidas: 0



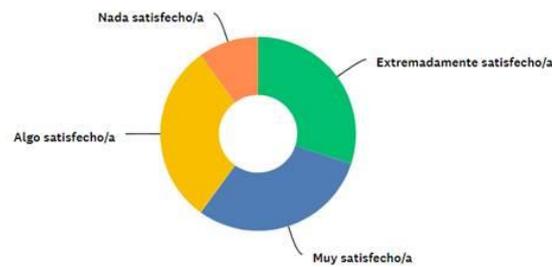
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Extremadamente satisfecho/a	0,00 % 0
Muy satisfecho/a	30,00 % 3
Algo satisfecho/a	50,00 % 5
No tan satisfecho/a	20,00 % 2
Nada satisfecho/a	0,00 % 0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



6/11/2020

¿Qué tan satisfecho/a está con la apariencia de este software?

Respondidas: 10 Omitidas: 0



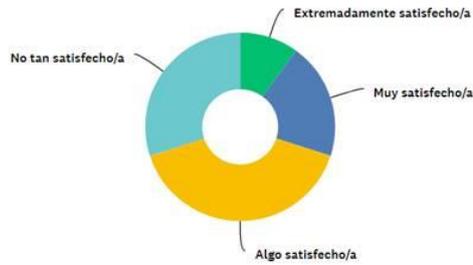
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Extremadamente satisfecho/a	30,00 % 3
Muy satisfecho/a	30,00 % 3
Algo satisfecho/a	30,00 % 3
No tan satisfecho/a	0,00 % 0
Nada satisfecho/a	10,00 % 1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



6/11/2020

¿Qué tan satisfecho/a está con la facilidad de uso de este software?

Respondidas: 10 Omitidas: 0



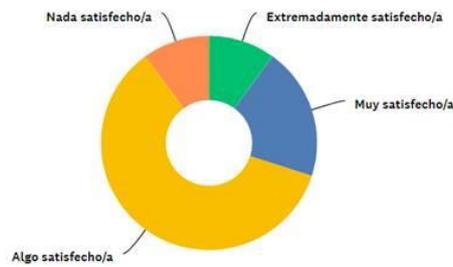
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Extremadamente satisfecho/a	10,00 % 1
Muy satisfecho/a	20,00 % 2
Algo satisfecho/a	40,00 % 4
No tan satisfecho/a	30,00 % 3
Nada satisfecho/a	0,00 % 0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



6/11/2020

¿Qué tan satisfecho/a está con LA INCORPORACIÓN de este software?

Respondidas: 10 Omitidas: 0



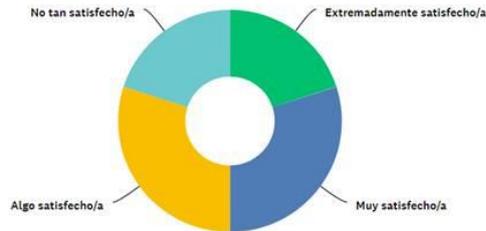
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Extremadamente satisfecho/a	10,00 % 1
Muy satisfecho/a	20,00 % 2
Algo satisfecho/a	60,00 % 6
No tan satisfecho/a	0,00 % 0
Nada satisfecho/a	10,00 % 1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>



6/11/2020

¿Qué tan satisfecho/a está con la confiabilidad de los REPORTES de TÁCTICA?

Respondidas: 10 Omitidas: 0



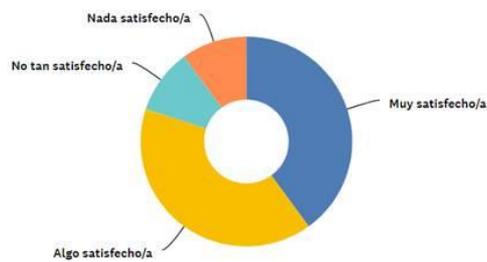
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente satisfecho/a	20,00 %	2
Muy satisfecho/a	30,00 %	3
Algo satisfecho/a	30,00 %	3
No tan satisfecho/a	20,00 %	2
Nada satisfecho/a	0,00 %	0
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>



6/11/2020

¿Qué tan satisfecho/a está con la experiencia de IMPLEMENTACION de este software?

Respondidas: 10 Omitidas: 0

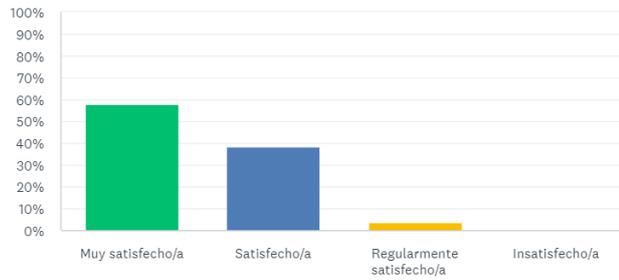


OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Extremadamente satisfecho/a	0,00 %	0
Muy satisfecho/a	40,00 %	4
Algo satisfecho/a	40,00 %	4
No tan satisfecho/a	10,00 %	1
Nada satisfecho/a	10,00 %	1
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>

## Encuesta de satisfacción realizada por la empresa Mitral durante el mes de Noviembre de 2021

En general, ¿está satisfecho/a con el servicio que recibió de MITRAL?

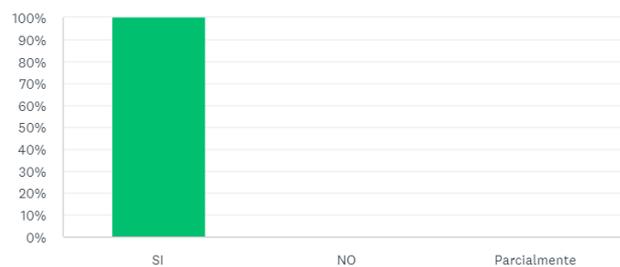
Respondidas: 26 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy satisfecho/a	57,69 % 15
▼ Satisfecho/a	38,46 % 10
▼ Regularmente satisfecho/a	3,85 % 1
▼ Insatisfecho/a	0,00 % 0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

La empresa MITRAL, resolvió el problema?

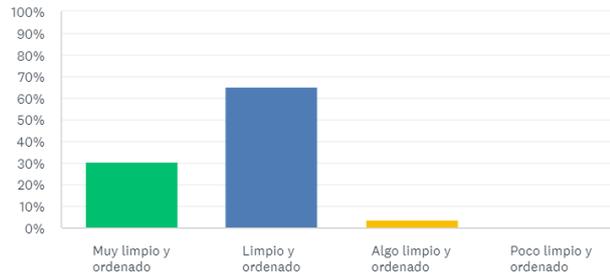
Respondidas: 25 Omitidas: 1



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ SI	100,00 % 25
▼ NO	0,00 % 0
▼ Parcialmente	0,00 % 0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Durante nuestro servicio: qué tan limpio y ordenado quedó el sector?

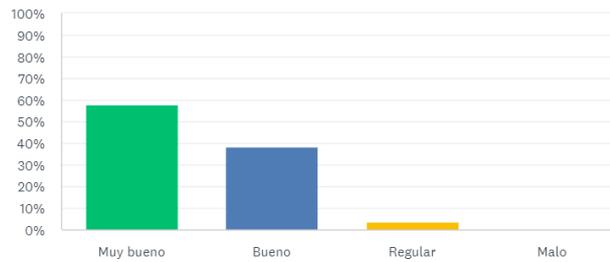
Respondidas: 26 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy limpio y ordenado	30,77 % 8
▼ Limpio y ordenado	65,38 % 17
▼ Algo limpio y ordenado	3,85 % 1
▼ Poco limpio y ordenado	0,00 % 0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

En qué estado quedó el equipo?

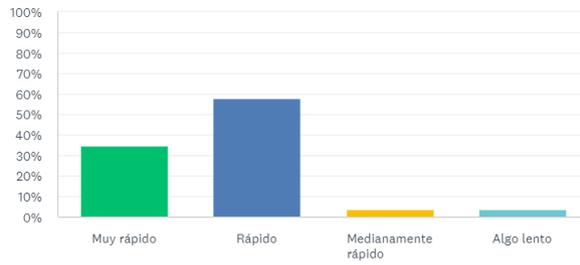
Respondidas: 26 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Muy bueno	57,69 % 15
▼ Bueno	38,46 % 10
▼ Regular	3,85 % 1
▼ Malo	0,00 % 0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

### Qué tan rápido MITRAL solucionó el problema?

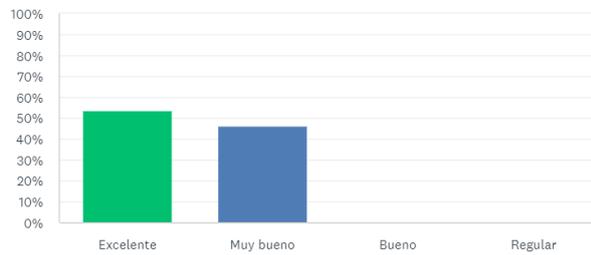
Respondidas: 26 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Muy rápido	34,62 %	9
▼ Rápido	57,69 %	15
▼ Medianamente rápido	3,85 %	1
▼ Algo lento	3,85 %	1
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>

### Cómo calificaría al personal de MITRAL?

Respondidas: 26 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Excelente	53,85 %	14
▼ Muy bueno	46,15 %	12
▼ Bueno	0,00 %	0
▼ Regular	0,00 %	0
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>