

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación
de la empresa Orellana**

Vania Judith Almeida Enríquez

Tutor: Edgar Álvarez Calvachi

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Vania Judith Almeida Enríquez, autora de la tesis intitulada “Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 7 de febrero 2019

Firma:

Resumen

El objetivo del presente estudio es proponer una metodología de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana, considerando su cultura organizacional; para acompañar al personal en el proceso de implementación de una adoquinera, como nueva línea de producción dentro de la empresa.

La propuesta metodológica de gestión del cambio facilitará la adaptación de los colaboradores y les permitirá enfrentar de mejor forma los nuevos desafíos que actualmente se presentan y que continuarán generándose.

Para ello se analizaron modelos base de gestión del cambio e instrumentos de estudio de la cultura organizacional, para lograr caracterizar la cultura actual de la Empresa Orellana y así identificar y estructurar la metodología de gestión del cambio más apta, aplicable a su situación específica.

Se utilizaron herramientas como observación, encuestas, entrevistas; aplicadas a los colaboradores de la Empresa Orellana para recabar información fundamental y estructurar ésta propuesta metodológica de gestión del cambio.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas en éste estudio; además de los anexos, con aplicaciones y formatos útiles para la implementación de la propuesta planteada.

Palabras clave: metodología; gestión del cambio; diversificación; cultura organizacional

A mi madre, Mariana, por su apoyo incondicional y preocupación en todos mis proyectos.

A mi hermano, Pablo, por su sinceridad y compañía siempre.

A José Enrique, por su amor y comprensión.

Agradecimientos

A la Universidad Andina Simón Bolívar, en especial al Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano, a sus docentes, por los conocimientos y valores impartidos, que constituyen un valioso aporte en mi formación personal y profesional.

Al Mgs. Edgar Álvarez, por su asesoría, ayuda invaluable a lo largo de todo este proyecto.

Al Sr. Ricardo Ramírez Riofrío por permitirme desarrollar este proyecto en su empresa y confiar en mí durante los años que llevo trabajando en ella.

Al todo el personal de la Empresa Orellana, por su colaboración y apertura, sin lo cual habría sido imposible el desarrollo de este proyecto.

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 17 |
| Capítulo primero..... | 19 |
| Aspectos generales de la Gestión del Cambio y Cultura Organizacional | 19 |
| 1.1. Modelos de Gestión del Cambio Organizacional | 19 |
| 1.1.1. Kurt Lewin: Modelo de tres etapas del cambio..... | 20 |
| 1.1.2. Jhon Kotter: 8 Pasos para liderar el cambio..... | 21 |
| 1.1.3. Peter Senge: La danza del cambio..... | 23 |
| 1.1.4. Prosci: Modelo ADKAR | 24 |
| 1.1.5. Vicente Gonçalves: Manual HCMBOK..... | 25 |
| 1.2. Modelos e instrumentos de estudio de la Cultura Organizacional..... | 27 |
| 1.2.1. Egdar Schein: Cultura organizacional..... | 28 |
| 1.2.2. Geert Hofstede: Modelo de las dimensiones culturales | 30 |
| 1.2.3. Cameron y Quinn: Marco de valores en competencia | 32 |
| 1.2.4. Denison: Denison Organizational Culture Survey - DOCS..... | 35 |
| 1.3 Marco Conceptual Estratégico | 38 |
| 1.3.1. Michael Porter: La ventaja competitiva | 38 |
| 1.3.2. Henry Mintzberg: Estructuras Organizacionales | 40 |
| Capítulo segundo..... | 43 |
| Levantamiento de información general de la Empresa Orellana..... | 43 |
| 2.1. Antecedentes | 43 |
| 2.2. Descripción de la empresa | 43 |
| 2.2.1. Artefactos de la cultura | 44 |
| Ubicación | 44 |
| Personal | 44 |
| Capacidad tecnológica..... | 45 |
| Comunicación..... | 46 |
| Procesos..... | 46 |
| 2.2.2. Valores organizacionales declarados | 47 |
| Misión..... | 47 |
| Visión | 47 |
| <i>Política Empresarial</i> | 47 |
| Valores Organizacionales..... | 47 |
| 2.2.3. Supuestos básicos..... | 48 |
| Aspectos generales | 49 |
| Taller de supuestos de cultura organizacional..... | 50 |

| | |
|---|-----|
| Aspectos específicos | 51 |
| 2.3. Proyecto de diversificación: adoquinera..... | 52 |
| 2.4. Análisis del cambio en la Empresa Orellana | 53 |
| 2.5. Importancia de la aplicación de Gestión del Cambio..... | 62 |
| Capítulo tercero | 67 |
| Caracterización del perfil cultural de la Empresa Orellana..... | 67 |
| 3.1. Aplicación de instrumentos para evaluación de la cultura organizacional de la Empresa Orellana | 67 |
| 3.1.1. Observación..... | 67 |
| 3.1.2. Encuesta | 68 |
| 3.1.3. Entrevista..... | 69 |
| 3.2. Análisis de la información | 69 |
| 3.2.1. Diagnóstico del perfil cultural de la organización | 70 |
| Resumen resultados globales OCAI..... | 70 |
| Resultados OCAI por criterios de contenido..... | 72 |
| 1. Características Dominantes | 73 |
| 2. Liderazgo Organizacional | 74 |
| 3. Gestión de Empleados | 76 |
| 4. Unión de la Organización..... | 77 |
| 5. Énfasis Estratégico | 79 |
| 6. Criterio de Éxito | 80 |
| Resultados OCAI por Criterios Socio – Demográficos | 82 |
| Resultados por Área | 82 |
| Resumen información entrevistas | 87 |
| Capítulo cuarto | 99 |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana | 99 |
| 4.1. Aspectos considerados en la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana..... | 100 |
| 4.2. Cuadro resumen de la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana..... | 102 |
| 4.3. Etapas de la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana..... | 105 |
| Etapa 1 Inicio y Planificación..... | 105 |
| Macroactividad 1: Definir y preparar al patrocinador del proyecto | 106 |
| Macroactividad 2: Realizar el workshop de alineación y movilización de los líderes | 106 |
| Macroactividad 3: Definir el propósito y la identidad del proyecto..... | 107 |
| Macroactividad 4: Mapear y clasificar a los stakeholders | 107 |

| | |
|--|-----|
| Macroactividad 5: Evaluar las características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio | 108 |
| Macroactividad 6: Planificar la asignación del equipo de trabajo y definir sus roles y responsabilidades | 108 |
| Macroactividad 7: Planificar la gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento | 110 |
| Macroactividad 8: Evaluar predisposición del clima para los cambios y sus impactos | 111 |
| Madurez para lidiar con las pérdidas | 111 |
| Nivel de confianza del equipo | 111 |
| Macroactividad 9: Planificar el kick-off del proyecto | 112 |
| Macroactividad 10: Planificar las celebraciones de las metas y conquistas durante todo el proyecto..... | 112 |
| Macroactividad 11: Elaborar el Plan Estratégico de Gestión del Cambio | 113 |
| Etapa 2 Adquisición | 113 |
| Macroactividad 12: Evaluar los riesgos de choques culturales entre los proveedores y el equipo | 113 |
| Etapa 3 Ejecución | 114 |
| Macroactividad 13: Realizar el evento del Kick-off del proyecto | 114 |
| Macroactividad 14: Evaluar los impactos organizacionales | 114 |
| Macroactividad 15: Ejecutar la gestión del aprendizaje | 115 |
| Macroactividad 16: Confirmar el futuro de los stakeholders en el post-cambio | 115 |
| Macroactividad 17: Definir roles y responsabilidades para la etapa de Producción | 116 |
| Macroactividad 18: Definir los indicadores para la evaluación del nivel de preparación para los cambios | 116 |
| Etapa 4 Implementación | 116 |
| Macroactividad 19: Evaluar el nivel de preparación y confianza de los stakeholders para la implementación y el compromiso de los líderes | 117 |
| Macroactividad 20: Realizar la reunión de decisión de implementación..... | 117 |
| Macroactividad 21: Comunicar el resultado de la reunión de decisión de la implementación | 118 |
| Etapa 5 Finalización | 118 |
| Macroactividad 22: Reconocer el desempeño del equipo y el desempeño individual | 118 |
| Macroactividad 23: Elaborar el mapa de lecciones aprendidas | 118 |
| Macroactividad 24: Asegurar la preparación para el entrenamiento y mantenimiento – soporte en la fase post-cambio | 119 |
| Macroactividad 25: Celebrar el cumplimiento del objetivo final | 119 |
| Etapa 6 Producción | 119 |

| | |
|--|-----|
| Macroactividad 26: Asegurar el sostenimiento del cambio | 119 |
| Actividades de soporte durante todas las etapas del proyecto | 120 |
| Planificar y gestionar la comunicación | 121 |
| Formar el espíritu y trabajo en equipo | 121 |
| Fomentar la participación del personal, creatividad e innovación | 122 |
| Gestionar los conflictos y la motivación | 123 |
| Capítulo quinto | 127 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 127 |
| 5.1. Conclusiones | 127 |
| 5.2. Recomendaciones | 131 |
| Lista de Referencias..... | 133 |
| Anexos | 137 |
| | |
| Anexo 1: Taller de supuestos de cultura organizacional | 138 |
| Anexo 2: Formatos encuesta OCAI (Cultura actual y deseada)..... | 139 |
| Anexo 3: Resultados individuales encuesta OCAI..... | 144 |
| Anexo 4: Entrevista formato gerente – propietario | 167 |
| Anexo 5: Entrevista formato colaboradores | 168 |
| Anexo 6: Resultados OCAI por sexo de los colaboradores..... | 169 |
| Anexo 7: Resultados OCAI por instrucción de los colaboradores | 174 |
| Anexo 8: Resultados OCAI por edades de los colaboradores | 181 |
| Anexo 9: Macroactividad 1 - Definir y preparar al patrocinador del proyecto | 190 |
| Anexo 10: Macroactividad 2 - Realizar el workshop de alineación y movilización de los líderes | 193 |
| Anexo 11: Macroactividad 3 - Definir el propósito y la identidad del proyecto..... | 196 |
| Anexo 12: Macroactividad 4 - Mapear y clasificar a los stakeholders..... | 198 |
| Anexo 13: Macroactividad 5 - Evaluar las características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio..... | 200 |
| Anexo 14: Macroactividad 6: Planificar la asignación del equipo de trabajo y definir sus roles y responsabilidades | 203 |
| Anexo 15: Macroactividad 6 - Planificar la asignación del equipo de trabajo y definir sus roles y responsabilidades..... | 206 |
| Anexo 16: Macroactividad 7 - Planificar la gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento | 207 |
| Anexo 17: Macroactividad 7 - Planificar la gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento | 214 |
| Anexo 18: Macroactividad 8 - Evaluar predisposición del clima para los cambios y sus impactos..... | 215 |

| | |
|---|-----|
| Anexo 19: Macroactividad 8 - Evaluar predisposición del clima para los cambios y sus impactos..... | 217 |
| Anexo 20: Macroactividad 9 - Planificar el kick-off del proyecto..... | 218 |
| Anexo 21: Macroactividad 10 - Planificar las celebraciones de las metas y conquistas durante todo el proyecto | 223 |
| Anexo 22: Macroactividad 12 - Evaluar los riesgos de choques culturales entre los proveedores y el equipo | 224 |
| Anexo 23: Macroactividad 14 - Evaluar los impactos organizacionales..... | 226 |
| Anexo 24: Macroactividad 17 - Definir roles y responsabilidades para la etapa de Producción..... | 228 |
| Anexo 25: Macroactividad 20 - Realizar la reunión de decisión de implementación.. | 230 |
| Anexo 26: Macroactividad 23 - Elaborar el mapa de lecciones aprendidas..... | 233 |
| Anexo 27: Plan de Comunicación Proyecto Adoquinera | 234 |
| Anexo 28: Presupuesto Gestión del Cambio - Proyecto Adoquinera..... | 237 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 Campo de fuerzas | 20 |
| Gráfico 2 Etapas del Manual HCMBOK®..... | 27 |
| Gráfico 3 Niveles de la cultura organizacional | 29 |
| Gráfico 4 Niveles de programación mental..... | 31 |
| Gráfico 5 Marco de Valores en Competencia | 33 |
| Gráfico 6 Modelo de Cultura Organizacional de Denison | 36 |
| Gráfico 7 Cadena de Valor | 38 |
| Gráfico 8 Organigrama Actual Empresa Orellana | 60 |
| Gráfico 9 Organigrama Futuro Empresa Orellana | 61 |
| Gráfico 10 Éxito de las empresas en proyectos estratégicos | 62 |
| Gráfico 11 Factores para la eficacia en la gestión de cambios..... | 64 |
| Gráfico 12 Cultura Actual – Global | 70 |
| Gráfico 13 Cultura Deseada - Global | 71 |
| Gráfico 14 Cultura Actual vs. Deseada - Global | 72 |
| Gráfico 15 Cultura Actual – Características Dominantes | 73 |
| Gráfico 16 Cultura Deseada – Características Dominantes..... | 74 |
| Gráfico 17 Cultura Actual – Liderazgo Organizacional..... | 75 |
| Gráfico 18 Cultura Deseada – Liderazgo Organizacional..... | 75 |
| Gráfico 19 Cultura Actual – Gestión de Empleados | 76 |
| Gráfico 20 Cultura Deseada – Gestión de Empleados | 77 |
| Gráfico 21 Cultura Actual – Unión de la Organización | 78 |
| Gráfico 22 Cultura Deseada – Unión de la Organización | 78 |
| Gráfico 23 Cultura Actual – Énfasis Estratégico..... | 79 |
| Gráfico 24 Cultura Deseada – Énfasis Estratégico..... | 80 |
| Gráfico 25 Cultura Actual – Criterio de Éxito | 81 |
| Gráfico 26 Cultura Deseada – Criterio de Éxito..... | 81 |
| Gráfico 27 Distribución Colaboradores – Área..... | 82 |
| Gráfico 28 Cultura Actual – Área Administrativa..... | 83 |
| Gráfico 29 Cultura Deseada – Área Administrativa..... | 84 |
| Gráfico 30 Cultura Actual – Área Operativa..... | 85 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 31 Cultura Deseada – Área Operativa..... | 86 |
| Gráfico 32 Cuadro Resumen de la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana | 103 |
| Gráfico 33 Etapas de la gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana | 105 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Análisis Comparativo – Actividades de Apoyo / Cadena de Valor | 55 |
| Tabla 2 Análisis Comparativo – Actividades Primarias / Cadena de Valor..... | 57 |
| Tabla 3 Cultura Actual y Deseada – Global | 70 |
| Tabla 4 Cultura Actual y Deseada – Características Dominantes | 73 |
| Tabla 5 Cultura Actual y Deseada – Liderazgo Organizacional | 74 |
| Tabla 6 Cultura Actual y Deseada – Gestión de Empleados | 76 |
| Tabla 7 Cultura Actual y Deseada – Unión de la Organización..... | 77 |
| Tabla 8 Cultura Actual y Deseada – Énfasis Estratégico | 79 |
| Tabla 9 Cultura Actual y Deseada – Criterio de Éxito | 80 |
| Tabla 10 Distribución Colaboradores – Área | 82 |
| Tabla 11 Cultura Actual y Deseada – Área Administrativa | 83 |
| Tabla 12 Cultura Actual y Deseada – Área Operativa | 85 |
| Tabla 13 Resumen entrevista Gerente - propietario - Empresa Orellana | 88 |
| Tabla 14 Resumen entrevista colaboradores - Empresa Orellana | 91 |

Introducción

Muchas organizaciones son incapaces de manejar el cambio y sucumben frente a la incertidumbre y el caos, manteniéndose paralizadas, sin lograr comprender que éstos factores se pueden manejar con planificación y herramientas apropiadas enfocadas en el personal y su actitud frente al cambio; ese es uno de los retos que se plantea a los profesionales en talento humano, en la actualidad.

Dada la actual crisis del sector petrolero a nivel mundial, con precios mínimos del barril del petróleo ecuatoriano no alcanzados desde hace más de diez años, se ha afectado a las empresas relacionadas de la industria, evidenciándose principalmente en: falta de liquidez, despidos masivos del personal, reducción de la carga de trabajo, incertidumbre en general; cambios drásticos que obligan a las organizaciones a redefinir sus objetivos y estrategias para mantenerse dentro del mercado.

La situación no es diferente para la Empresa Orellana, que se ha mantenido por más de 30 años en de la industria y que el último tiempo ha evidenciado las consecuencias de la recesión; sin embargo mantiene la apertura para afrontar éste desafío y reconoce la necesidad de adaptarse a las nuevas circunstancias, buscando alternativas y tomando en cuenta herramientas que faciliten éste proceso.

De esta manera considero fundamental realizar una propuesta metodológica de gestión del cambio, enfocada en el factor humano, para la Empresa Orellana que ha visto una oportunidad para diversificar sus productos orientándose hacia el mercado de la construcción, con la implementación de una adoquinera, y así disminuir las consecuencias de la crisis económica agravada por la dependencia de un único mercado y cliente mayoritario.

La empresa actualmente no cuenta con un proceso de gestión del cambio definido para guiar y acompañar a la dirección y al personal, considerando características propias y específicas de su cultura, que apalanquen los resultados y disminuyan la resistencia de los involucrados.

La problemática del presente estudio se enmarca en la definición de una propuesta metodológica de gestión del cambio enfocada en el recurso humano de la Empresa Orellana, para acompañarlo en el proceso de diversificación, y así lograr resultados efectivos y trascendentales que contribuyan a afrontar de mejor forma los requerimientos de la empresa y de su entorno.

Capítulo primero

Aspectos generales de la Gestión del Cambio y Cultura Organizacional

Como señala Arthur Zimmermann (2000, 73): “Un cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y de su posición social”.

Las personas son el recurso más importante en las organizaciones, son ellas las que hacen posible los cambios, por lo que analizar sus necesidades en un proceso de transformación resulta fundamental para apalancarlo de forma efectiva, dotando de herramientas válidas a la gerencia para la toma de decisiones y así facilitar el proceso para todos.

El tema de la cultura es fundamental en los proceso de cambio, ya que cada organización es diferente, tiene características y necesidades únicas en función del cambio que enfrenta; la cultura puede impulsar o frenar el mismo.

A continuación se describen los principales modelos de gestión del cambio y cultura organizacional de acuerdo a varios autores que han investigado el tema durante muchos años, considerando que abarcan aspectos complejos al tratarse del comportamiento humano.

1.1. Modelos de Gestión del Cambio Organizacional

La gestión del cambio, como elemento del desarrollo organizacional, es en general un tema que ha tomado relevancia en el último tiempo, considerando que lo único constante en sí es el cambio y que el entorno donde se desarrollan las organizaciones es cada vez más complejo, con aspectos que se modifican con mayor rapidez.

Según Newstrom (2010), el cambio se refiere a una situación donde se dejan de lado escenarios, contextos, comportamientos, procedimientos, etc.; para adquirir nuevas ideas, prácticas de reflexión, razonamiento y desempeño, que sirvan como adaptación al entorno en el cual se encuentra una organización.

De acuerdo a Arthur Zimmermann (2000, 74): “El cambio es el proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales”.

El cambio forma parte del desarrollo organizacional, que considera a la

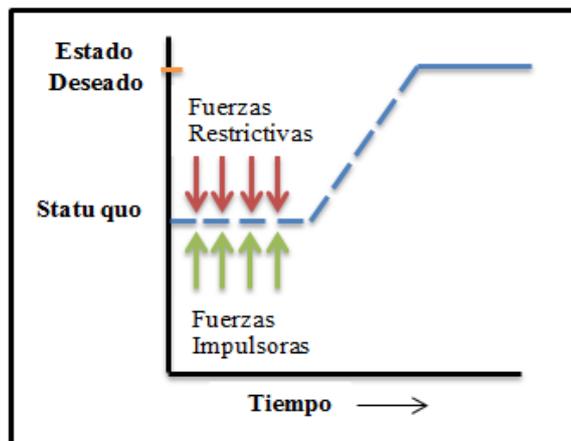
organización como un sistema abierto y dinámico en un intercambio activo con el ambiente que la rodea, donde cualquier modificación en alguna de sus partes tiene consecuencias inmediatas en las demás, dentro de un proceso continuo.

Existen varias teorías y modelos sobre gestión del cambio y sus implicaciones, sin embargo el tema de investigación propuesto se enmarcará principalmente en las que se describen a continuación.

1.1.1. Kurt Lewin: Modelo de tres etapas del cambio

Kurt Lewin (1942), reconocido como el fundador de la psicología social moderna y estudioso de los procesos de cambio, plantea que existen dos tipos de fuerzas interactuantes en los diferentes sistemas: las que mantienen el statu quo (fuerzas restrictivas) y las que tratan de cambiarlo (fuerzas impulsoras); estas fuerzas mantienen un estado de equilibrio, “equilibrio cuasi estacionario”, y para generar un cambio intencionalmente se pueden disminuir o eliminar las fuerzas opositoras al cambio, aumentar las fuerzas que lo impulsan, o combinar las dos anteriores; creándose así un nuevo punto de equilibrio; como se puede observar en el gráfico 1.

Gráfico 1
Campo de fuerzas



Fuente: Robbins, Stephen. 2009. Comportamiento organizacional. Elaboración propia. Adaptado de Stephen Robbins.

Lewin desarrolla el proceso de cambio en tres etapas (Robbins 2009):

Descongelamiento, fase exploratoria e informativa donde se realiza el diagnóstico de las fuerzas interactuantes y se prepara el terreno para el cambio, rechazando las ideas o prácticas que desean ser alteradas. Es una fase esencial, donde se busca la inconformidad de las personas con el estado actual y el convencimiento de la necesidad del cambio.

Movimiento, es el proceso de cambio en sí hacia el estado final deseado. En esta

etapa se modifican los aspectos necesarios para llegar al objetivo; se enseñan nuevas ideas o prácticas, se introducen los nuevos comportamientos.

Recongelamiento, es la etapa final, el reconocimiento e identificación de la nueva rutina, estableciendo un nuevo estado de equilibrio donde se refuerza y estabiliza el cambio. Como lo manifiesta Lewin en sus investigaciones, las personas tienden a reproducir el comportamiento anterior, por lo que es necesario arraigar los cambios mediante la repetición del nuevo comportamiento y el uso de estímulos apropiados; la motivación es fundamental.

Este modelo es uno de los más conocidos, al ser de los primeros ha servido de base para el desarrollo de otros modelos de gestión del cambio, está vigente y es de fácil comprensión, sin embargo brinda pautas muy generales sobre el proceso que debe instrumentalizarse. Permite obtener una visión macro del estado actual vs. el estado deseado, donde se identifican las fuerzas interactuantes, lo que es importante para el desarrollo de estrategias adecuadas para el cumplimiento del objetivo propuesto.

1.1.2. Jhon Kotter: 8 Pasos para liderar el cambio

Como uno de los autores modernos y reconocidos tenemos a John Kotter, profesor de Harvard y experto en cambios, que se basó en el modelo de Lewin para desarrollar un enfoque más detallado, desarrollando ocho pasos para liderar el cambio y maximizar las oportunidades de éxito del mismo, en un entorno de cambios cada vez más frecuentes.

Los pasos o aceleradores del cambio a considerar de acuerdo a Kotter (2015), frente a una gran oportunidad son:

1. Crear una sensación de urgencia.- Establecer un sentido de urgencia, una necesidad imperiosa de cambio donde se consideren las amenazas y oportunidades para la organización, brinda poder y credibilidad al proyecto. Las personas deben “comprar” el cambio, frente a la crisis/oportunidad, para que exista un mayor compromiso y el proceso en sí se facilite.
2. Construir y desarrollar una coalición orientadora.- Formar un grupo poderoso, carismático, heterogéneo y representativo de todos los niveles de la organización, que conduzca y lidere el proceso de cambio. Éste grupo debe tener un compromiso emocional y significativo con el proceso, además de un alto nivel de confianza entre sus miembros.
3. Formar una visión de cambio y de iniciativas estratégicas.- Disponer de una visión del futuro clara e inspiradora y transmitirla con frecuencia y fuerza; dónde

se desea llegar y cómo hacerlo hace que el cambio se simplifique y las personas entiendan qué es lo que se requiere de ellas, actuando consecuentemente y alineándose con el cambio.

4. Reclutar un ejército de voluntarios.- Conseguir la mayor cantidad de adeptos comprometidos con la visión de cambio, dispuestos a actuar en función de la misma con impulso constante, asegurará mejores resultados.
5. Permitir la acción eliminando barreras.- Identificar y gestionar los problemas y las resistencias al cambio de forma apropiada, para evitar retrasos innecesarios y facilitar el avance del proceso.
6. Generar triunfos a corto plazo.- Planificar hitos de fácil logro, que motiven al personal desde el inicio del proyecto, celebrando los triunfos grandes o pequeños y recompensando los esfuerzos durante la transición para mantener la credibilidad.
7. Sostener la aceleración.- Evaluar continuamente el proceso de cambio, los logros obtenidos y lo que se puede mejorar todavía con ajustes necesarios sobre la marcha, involucrando más recursos, sin detener el impulso inicial ni el sentido de urgencia.
8. Instituir el cambio.- Relacionar los cambios y los resultados obtenidos; incorporarlos a la información corporativa, a procesos, procedimientos y comportamientos, a la forma de pensar y hacer, reforzando el cambio dentro de la cultura organizacional.

Los tres primeros pasos son esenciales para crear el clima propicio para el cambio, los tres siguientes implican comprometer y habilitar a toda la organización; y los dos últimos pasos consolidan y mantienen el cambio en el tiempo.

El modelo de Kotter es uno de los más reconocidos y utilizados, es de fácil comprensión, recalca la importancia de la aceptación del cambio por parte del personal y lo involucra en el proceso, lo que es importante para el éxito del mismo; sin embargo no considera activamente la cultura organizacional y sus implicaciones.

El autor brinda pautas más específicas del proceso a seguir, pero todavía se requiere de aspectos más prácticos para conducir el cambio.

Kotter afirma que el cambio implica una serie de pasos que requieren un lapso de tiempo considerable para alcanzar resultados satisfactorios para la organización. También señala que errores críticos en cualquiera de las fases tienen impactos devastadores porque anulan los logros que han costado mucho trabajo conseguir.

Además hace énfasis en que el proceso de cambio debe liderarse y no administrarse, para que los cambios sean duraderos. Los líderes motivan e inspiran al personal con la nueva visión del futuro, con lo que se obtiene mayor entusiasmo y compromiso para alterar el comportamiento habitual y afianzarlo en la cultura.

1.1.3. Peter Senge: La danza del cambio

Peter Senge, conocido catedrático, teórico y pionero en la innovación administrativa, realiza aportes relacionados con el cambio y su sostenibilidad en el tiempo.

Para Senge (2000), la mayor parte de las iniciativas de cambio fracasan, a pesar de los cuantiosos recursos destinados para mantenerlos. Las prácticas innovadoras propuestas por la iniciativa crecen durante un tiempo y luego dejan de crecer. Utiliza un enfoque biológico para su explicación: todo organismo crece acelerando y luego desacelerando gradualmente hasta su adultez, de acuerdo a la naturaleza y la interacción de procesos impulsores y limitantes. Por esta razón los líderes deben concentrarse en entender éstos procesos y reconocer la importancia de las capacidades de aprendizaje como parte de la estrategia del cambio sostenible, de una forma menos mecanicista y más biológica.

En este sentido codificó una serie de prácticas llamadas “las cinco disciplinas de aprendizaje” para crear en las organizaciones capacidades de aprender, éstas disciplinas son (Senge, 2009):

- Pensamiento sistémico: Interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común.
- Dominio personal: Capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean.
- Modelos mentales: Conciencia de las actitudes y percepciones que influyen en el pensamiento y la interacción.
- Visiones compartidas: Sentido de compromiso en un grupo, desarrollando imágenes compartidas del futuro deseado.
- Aprendizaje en equipo: Transformación del pensamiento individual en colectivo mediante el aprendizaje y acciones para alcanzar metas comunes.

De acuerdo a Senge (2000, 14), el liderazgo es “la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro, y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieran”.

Identifica tres tipos de líderes: Líderes locales de línea, trabajadores de red interna / líderes de intercomunicación o creadores de comunidad, y líderes ejecutivos.

Además reconoce diez retos que surgen de una limitación distinta del aprendizaje y el cambio, así se presenta (Senge, 2000):

1. Falta de tiempo: Escasa flexibilidad y control del tiempo y prioridades.
2. Falta de ayuda: Inadecuado entrenamiento, guía y apoyo.
3. No pertinente: Inoportuno. Falta de incentivo claro y convincente.
4. Cumplir lo que se promete: Poca claridad e incongruencia entre decir y hacer.
5. Temor y ansiedad: Vulnerabilidad e incapacidad frente a la apertura.
6. Evaluación y medición: Evaluación negativa del progreso. Diferencias.
7. Verdaderos creyentes e incrédulos: Aislamiento y arrogancia. Amenaza percibida
8. Gobierno organizacional: Estructura, autonomía y fragmentación.
9. Difusión: Dificultad en el traspaso de conocimientos.
10. Estrategia y propósito: Repensar los objetivos y estrategias.

Estos retos se presentan en el inicio del proceso de cambio, al sostener el impulso y al rediseñar y repensar el proceso finalmente. Los retos son interdependientes y pueden presentarse éstos tipos u otros en cada organización; lo importante es su pronta identificación para abordarlos de la mejor manera.

1.1.4. Prosci: Modelo ADKAR

Prosci es una organización dedicada a la investigación y desarrollo del cambio organizacional, fundada en 1994 por Jeffrey M. Hiatt; busca relacionar el lado humano con la implementación exitosa de un proyecto.

Desarrolló el modelo ADKAR (por sus siglas en inglés: awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement), enfocado en el cambio individual, considerando que el cambio organizacional proviene de la aceptación de cada persona hacia el mismo. Permite reconocer la resistencia al cambio y contribuye en el proceso de transición mediante un plan de gestión del cambio basado en tres fases: preparación para el cambio, manejo del cambio y refuerzo del cambio. Cada fase cuenta con sus respectivas herramientas y planes de soporte complementando el modelo.

El modelo ADKAR según Prosci (2016), es secuencial-acumulativo, considera cinco acciones/objetivos a seguir para sostener un cambio eficaz desde la perspectiva de las personas; las mismas se detallan a continuación:

1. Awareness / Conciencia de las razones y necesidades para el cambio, donde la comunicación es esencial.

2. Desire / Deseo de comprometerse y participar en el cambio, generado por la promoción y la gestión de la resistencia.
3. Knowledge / Conocimiento sobre cómo cambiar, resultado de la formación y entrenamiento.
4. Ability / Capacidad de implementar el cambio con el rendimiento requerido, resultado de la práctica y el tiempo.
5. Reinforcement / Refuerzo continuo para asegurar y mantener el cambio, considerando medidas correctivas de ser necesario y reconocimiento de los resultados.

Por otro lado, el modelo también considera la perspectiva de la organización para el cambio, con los siguientes pasos simultáneos a los anteriores:

1. Identificar una necesidad u oportunidad de negocio.
2. Definir el proyecto, alcance y objetivos.
3. Diseñar la solución: nuevos procesos, sistemas y estructuras.
4. Desarrollar los nuevos procesos y sistemas.
5. Implementar la solución.

El modelo ADKAR es una herramienta de fácil comprensión, aplicable a varios contextos empresariales. Está centrado principalmente en impulsar el cambio individual para alcanzar el éxito a nivel organizacional, lo que resulta fundamental en la gestión del cambio y en los resultados deseados. Por otro lado, requiere de mayor detalle para su aplicación práctica, además al ser un modelo lineal corre el riesgo de tener inconvenientes si existieran fallas en la comunicación interna.

1.1.5. Vicente Gonçalves: Manual HCMBOK

Vicente Gonçalves, reconocido consultor y especialista en gestión del cambio, considera que el comportamiento humano, la gerencia de proyectos y la gestión de cambios son aspectos que se interrelacionan directamente. Para el autor, el cambio debe ser planeado y ejecutado como un proyecto participativo dentro de la gestión del proyecto macro, basándose esencialmente en el factor humano con creatividad y sensibilidad, humanizando el proceso.

“Cualquier cambio trae molestias y muchas veces incluso dolor a las personas afectadas. Sin embargo, el cambio es inevitable para la evolución de las organizaciones.” (Gonçalves 2014, 27).

Plantea que manejar los cambios como participativos y no impuestos, contribuirá para generar un mayor compromiso por parte de los stakeholders/involucrados,

responsables del éxito del cambio. Varios autores están de acuerdo en que las personas disminuyen su resistencia al cambio y reaccionan positivamente cuando se sienten incluidos en el proceso y son considerados como elementos fundamentales.

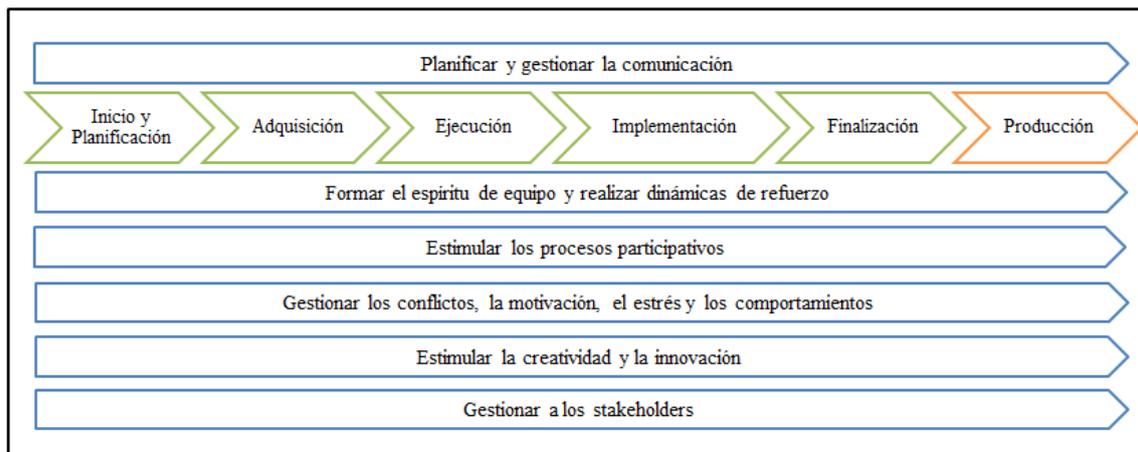
En este sentido, Vicente Gonçalves ha desarrollado el Manual HCMBOK – Human Change Management Body of Knowledge - (Cuerpo de Conocimiento en Gestión de Cambios Humanos), que representa prácticas más tangibles para gestionar un cambio. Sugiere la aplicación flexible, ya que las actividades no son siempre secuenciales y dependen de cada caso.

En su última versión, a la fecha de edición del presente trabajo, (HCMBOK® Tercera Edición), plantea 48 macroactividades y 213 actividades, agrupadas en 6 etapas que se detalla a continuación:

1. Inicio y planificación.- Es la etapa de evaluación y planificación de los elementos que influenciarán en el compromiso de los involucrados y el desarrollo del proyecto.
2. Adquisición.- Es la etapa de identificación de los proveedores, de su interrelación con la organización y la gestión del conocimiento necesario para el proyecto.
3. Ejecución.- Se caracteriza por la movilización total del equipo, la realización de un kick-off del proyecto, evaluación y gestión de los impactos organizacionales, ejecución de la gestión del aprendizaje, mantenimiento del enfoque del equipo y la organización, y planificación de la desmovilización.
4. Implementación.- Etapa de evaluar el nivel de alistamiento y la seguridad de los usuarios para la implementación.
5. Finalización.- Ejecución de la desmovilización del equipo de trabajo, analizar las expectativas contra los resultados, asegurar la preparación de los usuarios y del equipo de soporte. Celebrar las conquistas.
6. Producción.- Se basa en el sostenimiento del cambio para lograr su consolidación e integración en la cultura organizacional.

En el gráfico 2 se puede observar el resumen de las etapas del Manual HCMBOK®.

Gráfico 2
Etapas del Manual HCMBOK®



Fuente: Gonçalves, Vicente y Carla Campos. 2016. Gestión de Cambios. Elaboración propia. Adaptado de Vicente Gonçalves y Carla Campos.

“El objetivo de la disciplina que llamamos Gestión del Cambio es planificar, aplicar, medir y monitorear las acciones de gestión del factor humano en los proyectos de cambio”. (Gonçalves 2014, 27).

El HCMBOK® es un manual actual y en constante construcción, que sugiere prácticas, herramientas y actividades detalladas y más objetivas para la gestión del cambio en las organizaciones, considerando como eje central al factor humano. Es flexible y propone analizar aspectos específicos de cada caso, como la cultura organizacional y los stakeholders (involucrados en el proceso de cambio) para que la estrategia esté alineada a la organización y sus objetivos.

Combina el aspecto comportamental con el técnico y plantea como esencial el manejo de la gestión de cambios en todo proyecto que emprenda cualquier organización; lo que implica importantes ventajas para su aplicación.

1.2. Modelos e instrumentos de estudio de la Cultura Organizacional

Según Robbins (2009, 551): “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás”.

De acuerdo al mismo autor, la cultura tiene varias funciones dentro de las organizaciones, que son: crear diferencias entre la organización y las demás, transmitir un sentido de identidad a los miembros, generar compromiso con algo mayor que los intereses individuales, mejorar la estabilidad del sistema social, mantener la unidad, y guiar las actitudes y comportamientos de los colaboradores.

Por lo tanto, identificar la cultura organizacional y sus características resulta fundamental para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos, para promover cambios, entender las relaciones de poder y liderazgo; y así enfrentar de mejor manera los problemas relacionados con el desarrollo organizacional.

Para Schein (1988), se requiere entender la cultura organizacional debido a que es un fenómeno real y visible, que tiene impacto en el desempeño individual y organizacional, nos permite comprenderlo de mejor forma y adicional es un tema que ha sido fácilmente confundido con conceptos como clima organizacional, filosofía, entre otros.

A continuación se describen varios modelos e instrumentos sobre cultura organizacional, considerando autores reconocidos en el área y que servirán de guía para la presente investigación.

1.2.1. Edgar Schein: Cultura organizacional

Edgar Schein, reconocido psicólogo, consultor e investigador del desarrollo organizacional, padre de la cultura organizacional y toda una autoridad en psicología organizacional; ha realizado grandes aportes para el mayor entendimiento de lo que es cultura, sus elementos, interacciones, impacto en el comportamiento individual y por lo tanto en el rendimiento de la organización.

Schein (1988, 25-26), define la cultura como:

Modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Para Schein, la cultura es un fenómeno profundo, dinámico, complejo y de difícil comprensión; pero necesario para entender la realidad de las empresas. La cultura permite resolver problemas del grupo, referentes a la supervivencia y adaptación externa, con la integración de sus procesos internos.

Respecto a los problemas de adaptación externa menciona: misión y estrategia, metas, medios, medición y corrección; que son el ciclo guía que todo sistema debe mantener.

Referente a las cuestiones internas señala: lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión/exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión. Son elementos

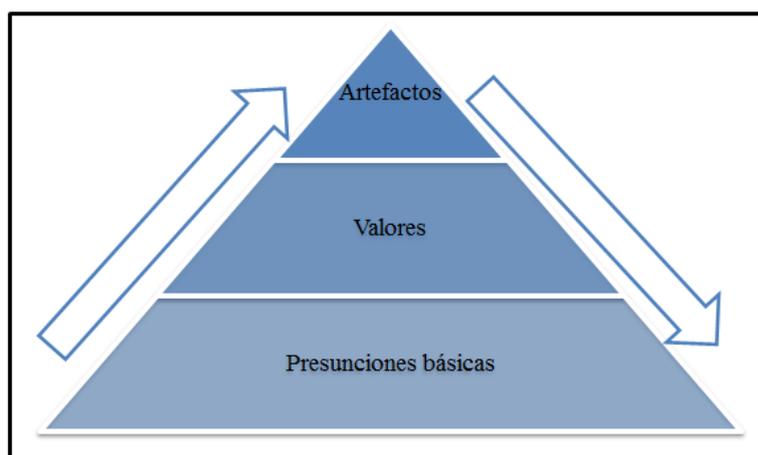
que permiten afianzar la relación entre el grupo.

El autor considera tres niveles en la cultura organizacional (1988), que son esenciales para entender el poder e impacto de la misma, como se observa en el gráfico 3.

Así, desde el nivel superior tenemos:

1. Artefactos y Creaciones.- También llamados producciones, es el nivel más visible de la cultura, que considera el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y hablado, las producciones artísticas y la conducta de sus miembros; es decir estructuras y procesos organizacionales visibles.
2. Valores adoptados /declarados.- Reflejan la manera en que deben relacionarse los individuos y ejercer el poder, basados en un aprendizaje cultural previo, y que pueden validarse si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Son estrategias, objetivos, filosofías, etc.; que predicen mucho de la conducta observada en los artefactos.
3. Presunciones subyacentes básicas.- Es el nivel más profundo de la cultura; cuando la solución a un problema sirve repetidamente y se ha asentado como una realidad que tiende a ser incontestable e indiscutible. Son las creencias, percepciones, sentimientos, etc.; inconscientemente asumidos.

Gráfico 3
Niveles de la cultura organizacional



Fuente: Schein, Edgar. 1988. La cultura empresarial y el liderazgo. Elaboración propia. Adaptado de Edgar Schein.

Los artefactos y valores son más superficiales y representan manifestaciones de las presunciones básicas; concluyendo que cada elemento influye en los demás, pero

que la esencia de la cultura está en el nivel más profundo.

Para Schein el liderazgo y la cultura están ligados directamente, ya que el líder crea y cambia la cultura organizacional desde su propia concepción y cultura personal; de este modo se fortalece la postura de liderar el cambio. El líder resulta esencial en todos los procesos de cambio; debe ser sensible a la cultura, promoviendo el involucramiento y la participación de las personas.

Por otro lado, especificó los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio como: percepciones, expectativas, motivación, ansiedad y resistencia del personal involucrado.

El autor incorporó supuestos que pueden facilitar el proceso como considerar que no se trata solamente de aprender algo nuevo sino de olvidarse de algo que está integrado en la personalidad y relaciones interpersonales de cada persona; además de la importancia de la motivación para que se produzca y mantenga el cambio; considerando que el cambio organizacional es el resultado de cambios individuales.

El modelo de Schein es totalmente reconocido y validado en el campo de la cultura organizacional; su aportes permiten entender con mayor claridad conceptos básicos, lo que es y no es cultura, lo que hace y su influencia en el comportamiento individual desde una perspectiva más profunda. Además considera como parte fundamental el liderazgo y su influencia decisiva en la cultura.

Es un modelo dinámico que facilita la comprensión de cómo las organizaciones enfrentan sus problemas, “lo misterioso e irracional” que hay detrás de las mismas, lo que es totalmente necesario para la efectiva toma de decisiones.

1.2.2. Geert Hofstede: Modelo de las dimensiones culturales

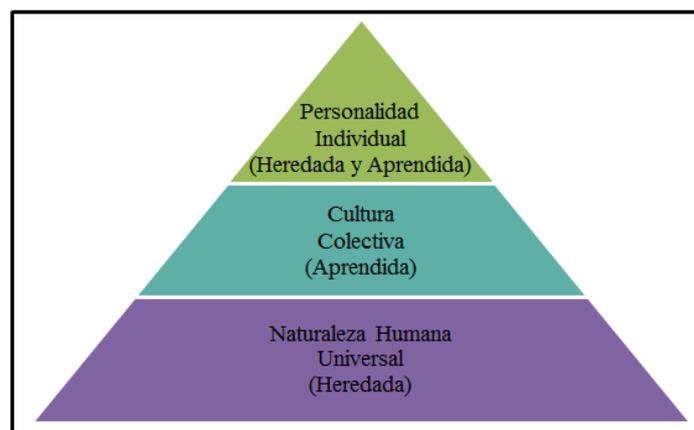
Hofstede, psicólogo social y antropólogo holandés, que ha estudiado las interacciones entre culturas, formuló la teoría de las dimensiones culturales que permite identificar los patrones culturales y evaluar las diferencias entre ellas. Éste modelo ha sido utilizado a nivel de países y también a nivel organizacional para la toma de decisiones, basándose en la investigación que realizó considerando más de 50 países de todo el mundo, enfocado en personas que laboraban en la reconocida multinacional IBM. El análisis estadístico reveló problemas comunes pero soluciones que variaban de acuerdo al país. De esta manera Hofstede identificó las dimensiones culturales, que son aspectos de una cultura que pueden ser medidos en relación con otras, es decir que son comparables.

El autor considera a la cultura como la programación mental colectiva que

diferencia a miembros de un grupo de otros. Los programas mentales pueden ser heredados o aprendidos.

Hofstede (2001) define tres niveles de programación mental: individual, colectiva, universal. Se puede destacar que la cultura es aprendida, como se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4
Niveles de programación mental



Fuente: Hofstede, Geert. 2001. Culture's Consequences.
Elaboración propia. Adaptado de Geert Hofstede.

Inicialmente identificó cuatro dimensiones culturales, posteriormente agregaría orientación a largo plazo y finalmente indulgencia.

A continuación se describe cada una (Hofstede 2010):

1. Distancia del poder.- Es el grado en el que los miembros menos poderosos aceptan la distribución desigual del poder en las instituciones y organizaciones. Un alto índice significa que las desigualdades son consideradas aceptables. Un bajo índice, representa que no se promueve diferencias y se espera mayor igualdad y democracia.
2. Individualismo vs. Colectivismo.- Se refiere al grado en que las personas prefieren actuar como individuos más que como miembros de un grupo. Un alto índice corresponde a culturas individualistas, que valoran los objetivos personales, autonomía y privacidad. Un bajo índice se relaciona con culturas colectivistas, que valoran más los intereses grupales, la cercanía y lealtad con los demás.
3. Masculinidad vs. Femenidad.- Es la preferencia por valores asociados con el rol masculino como son: asertividad, desempeño, éxito y competición; sobre valores relacionados con el rol femenino: calidad de vida, relaciones personales,

servicio, solidaridad. Un alto nivel se relaciona con culturas que valoran más el éxito, la riqueza, la ambición; mientras que un bajo nivel se identifica con culturas donde prevalece la solidaridad, la gente, el medio ambiente y la igualdad.

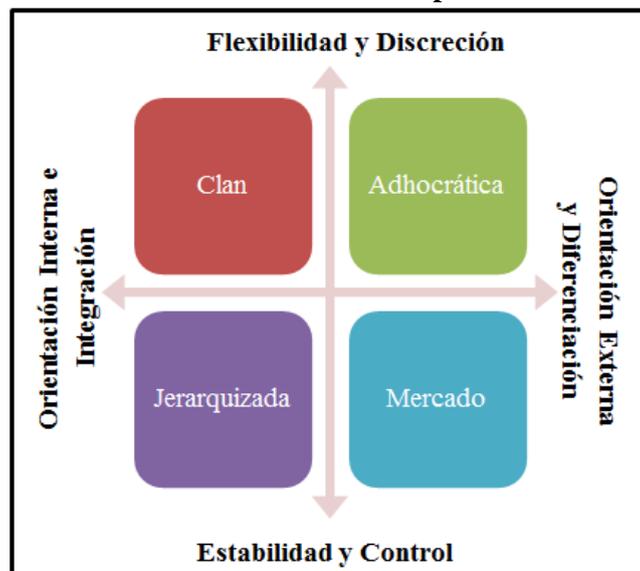
4. Aversión a la incertidumbre.- Es el grado de tolerancia a la incertidumbre, ambigüedad y riesgos; hasta qué punto las personas se sienten amenazadas por la inseguridad y situaciones desconocidas. Un alto grado refleja poca tolerancia a la incertidumbre, con culturas orientadas a normas, reglas y controles. Un bajo grado se relaciona con culturas que aceptan con mayor facilidad el cambio y situaciones nuevas.
5. Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo.- Se relaciona con la importancia que se da a la planificación de la vida a largo plazo sobre las preocupaciones inmediatas. Una alta puntuación valora los compromisos de largo plazo y futuras recompensas; una baja puntuación valora el pasado y el presente, la tradición.
6. Indulgencia vs. Restricción.- Es el nivel de satisfacción de las necesidades inmediatas y deseos personales. La indulgencia se relaciona con la diversión y disfrute de la vida; mientras que la restricción se enfoca en el control mediante normas sociales que regulan los impulsos.

El modelo de Hofstede es un modelo reconocido y vigente, utilizado como base por muchos investigadores en sus estudios, que se enfoca en diferenciar las culturas, lo que es aplicable para un país no sería oportuno para otro y por lo tanto las organizaciones también se ven afectadas en primera instancia por éstas dimensiones culturales macro. Sin embargo ha sido cuestionado por resultar confusas ciertas dimensiones, como masculinidad vs. feminidad.

1.2.3. Cameron y Quinn: Marco de valores en competencia

Los investigadores Cameron y Quinn plantearon una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional denominado Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework), que inicialmente buscaba determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional. Después de varios estudios identificaron dos dimensiones, que abarcan la totalidad de los indicadores dentro de cuatro grupos principales, como se observa en el gráfico 5.

Gráfico 5
Marco de Valores en Competencia



Fuente: Cameron, Kim y Robert Quinn. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture.
Elaboración propia. Adaptado de Cameron y Quinn.

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad de: flexibilidad y discreción; y estabilidad y control.

La flexibilidad y discreción se observa en el comportamiento de los miembros, en el grado en que pueden cambiar de acuerdo a las circunstancias del entorno.

Por otro lado, la estabilidad y control hacen referencia a un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no presenta desvíos frente a lo establecido para sus miembros.

La segunda dimensión distingue los criterios de efectividad de: orientación interna e integración; y orientación externa y diferenciación.

La orientación interna e integración se refiere a las organizaciones que tienden a mirar hacia su interior en sus actividades cotidianas, por lo que su cultura no se afecta fácilmente por cambios del entorno y de ser así el efecto es mínimo o temporal.

La orientación externa y diferenciación describe a las organizaciones que se centran en los factores externos en sus actividades cotidianas, por lo que éstos inciden en la transformación y adaptación de su cultura.

De acuerdo a Cameron y Quinn (2006), los indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran, lo que definen como justo y correcto, para fundamentar los juicios en la organización.

Los autores explican que lo que se valora en cada cuadrante es distinto y hasta

podría llegar a ser antagónico, por eso el nombre de valores en competencia.

Este modelo tiene el fin de diagnosticar la orientación dominante de la cultura de una organización, basándose en cuatro tipos de cultura (Cameron y Quinn 2006):

1. Cultura de Clan.- Caracterizada por su organización de tipo familiar. La organización es vista como un lugar amigable para trabajar, donde existe colaboración y cooperación. Los líderes son considerados como mentores. Las normas se transmiten socialmente sin mayor documentación. La organización está unida por la lealtad y confianza, con alto grado de compromiso. Existe mayor énfasis en el desarrollo del recurso humano y la preocupación por las personas. Valora el trabajo en equipo, la participación y el consenso.
2. Cultura Adhocrática.- También llamada cultura empresarial, sensible a los cambios repentinos. La organización es vista como un lugar dinámico para trabajar, con sentido emprendedor y ambiente creativo. Los líderes son considerados visionarios, innovadores y tomadores de riesgos. Está focalizada en el exterior, en el mercado, la innovación y el desarrollo. Valora las utilidades, la libertad de acción y la iniciativa.
3. Cultura Jerarquizada.- Parte de la idea tradicional de burocracia de Max Weber (1947), donde el control está dado por la línea de mando vertical. La organización es un lugar estructurado para trabajar, con políticas y procedimientos bien definidos. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores, centrados en la estabilidad y funcionamiento eficaz. Se respeta la posición y el poder. Valora la entrega fidedigna, planificación y bajo costo.
4. Cultura de Mercado.- La organización funciona como un mercado, es decir orientada hacia el exterior y los resultados, donde se prioriza el trabajo bien hecho, la competitividad, imagen y éxito. Los líderes son exigentes, estrictos que velan por la estabilidad de la organización. Valora la participación del mercado y posicionamiento que generan ventajas competitivas.

A partir de estos elementos, Cameron y Quinn desarrollan un instrumento al que denominan Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI, (Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional). Éste es un cuestionario que considera seis dimensiones con cuatro opciones de respuesta y sirve para diagnosticar la cultura actual de una organización y la cultura deseada. Para asignar las puntuaciones se dividen 100 puntos entre ellas, otorgando el mayor puntaje a la alternativa más similar a la organización analizada.

Las seis dimensiones son: características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, cohesión de la organización, énfasis estratégico y criterios de éxito. Mientras que las opciones de respuesta corresponden a los cuatro tipos de cultura mencionados anteriormente.

El OCAI es un instrumento de fácil comprensión y aplicación, que considera dimensiones culturales y su impacto en la efectividad organizacional. Es utilizado actualmente por muchas organizaciones para diagnosticar la cultura organizacional, sin embargo es importante mencionar que la cultura no siempre existe en estado puro, por lo que a veces no se puede determinar un único tipo sino una mezcla de varios tipos de cultura, lo que dificultaría la toma de decisiones.

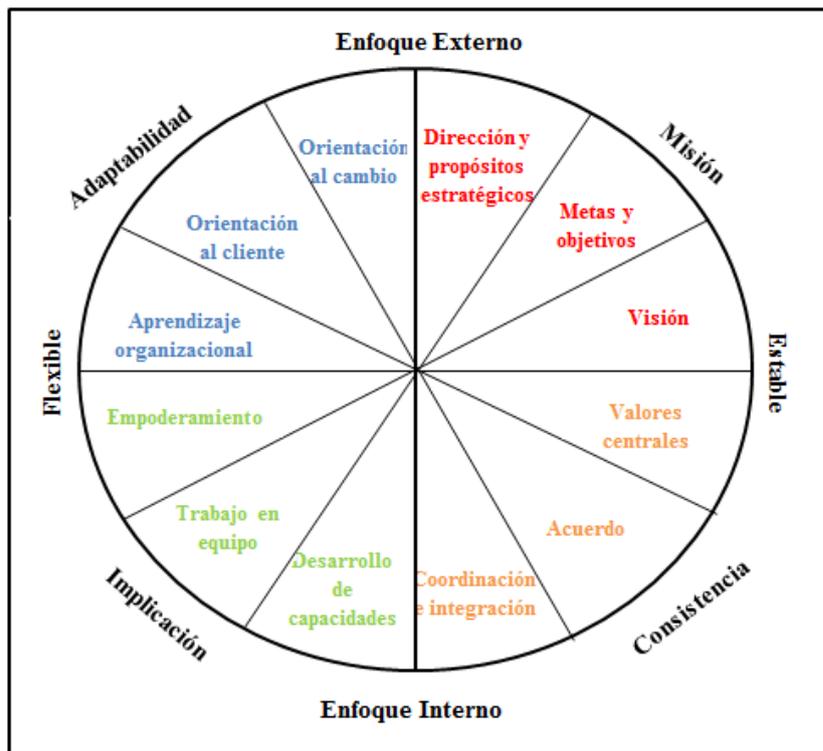
1.2.4. Denison: Denison Organizational Culture Survey - DOCS

Denison y Neale después de realizar investigaciones acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional, desarrollaron éste cuestionario estandarizado para la medición y evaluación de la cultura organizacional, denominado Denison Organizational Culture Survey – DOCS, (Encuesta Denison de Cultura Organizacional).

Para Denison, la cultura organizacional aporta valores, creencias y principios, como también patrones de comportamiento que ejemplifican y a la vez refuerzan los mismos valores, creencias y principios.

El modelo de Denison, como se observa en el gráfico 6, se basa en cuatro características culturales que son: adaptabilidad, misión, consistencia e implicación. Cada una se mide por tres índices de comportamiento, y cada índice por cinco ítems del cuestionario, con un total de 60 ítems. Se determinan dos dimensiones subyacentes: flexibilidad vs. estabilidad y enfoque externo vs. enfoque interno.

Gráfico 6
Modelo de Cultura Organizacional de Denison



Fuente: Denison, Daniel, Jay Janovics, Joana Young y Hee Jae Cho. 2006. Diagnosing Organizational Cultures. Elaboración propia. Adaptado de Daniel Denison.

A continuación se describe cada una de las dimensiones culturales de acuerdo a Denison (2006):

1. Adaptabilidad.- Éste tipo de organizaciones son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen capacidad y experiencia en el manejo de cambios. Continuamente están mejorando su capacidad de crear valor para el cliente. Presentan crecimiento en las ventas y participación del mercado. Se mide por tres índices:
 - Orientación al cambio, interpretación adecuada del entorno para actuar rápidamente y anticiparse al futuro.
 - Orientación al cliente, conocimiento del cliente y preocupación por satisfacer sus necesidades.
 - Aprendizaje organizacional, innovación, conocimiento y desarrollo de capacidades de acuerdo a las señales del entorno.
2. Misión.- Se enfoca en el propósito y dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, con una visión clara de la

organización en el futuro. Requiere de un fuerte liderazgo para definir la visión del futuro y enfocarse en conseguirlo. Se mide por tres índices:

- Dirección y propósitos estratégicos, expresan el propósito de la organización y cómo los miembros pueden contribuir a su desarrollo.
- Metas y objetivos, ligados a la visión, misión y estrategias, que brindan mayor dirección al trabajo de los colaboradores.
- Visión, imagen compartida sobre la organización en el futuro y su reconocimiento.

3. Consistencia.- Se refiere a la coherencia e integración interna de las organizaciones. El comportamiento de las personas se basa en un conjunto de valores centrales que permite que líderes y seguidores alcancen acuerdos (a pesar de la divergencia de opiniones), y las actividades de la organización estén bien coordinadas. Presentan una cultura distintiva y fuerte que influye considerablemente en el comportamiento de las personas. La consistencia es fuente de estabilidad, resultado de una visión compartida y alto grado de conformidad. Se mide por tres índices:

- Valores centrales, son compartidos por todos los miembros y crean sentimiento de identidad y expectativas claras.
- Acuerdo, los miembros logran acuerdos en temas esenciales y pueden reconciliar diferencias.
- Coordinación e integración, diferentes áreas son capaces de trabajar en conjunto por objetivos comunes.

4. Implicación.- Se refiere a las organizaciones que facultan a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan sus capacidades en todos los niveles. Existe compromiso de las personas con su trabajo, participación para la toma de decisiones que afecta su trabajo y que tiene incidencia en los objetivos de la organización. Se mide por tres índices:

- Empoderamiento, es decir las personas tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su trabajo.
- Trabajo en Equipo, con cooperación para cumplir objetivos comunes.
- Desarrollo de Capacidades, inversión en desarrollo de competencias y habilidades de las personas.

El DOCS, es un instrumento de sencilla y rápida aplicación, de fácil

comprensión, con validez y fiabilidad probadas, utilizado en gran cantidad de empresas públicas y privadas de varios países. Es un modelo de tipo conductual, que considera los valores organizacionales y los relaciona con indicadores de efectividad, lo que permite observar con mayor claridad la relación entre cultura, comportamientos y desempeño dentro de las organizaciones. Existen más posibilidades de dimensiones culturales, ya que detalla aspectos más específicos de cada una, lo que facilitaría la toma de decisiones.

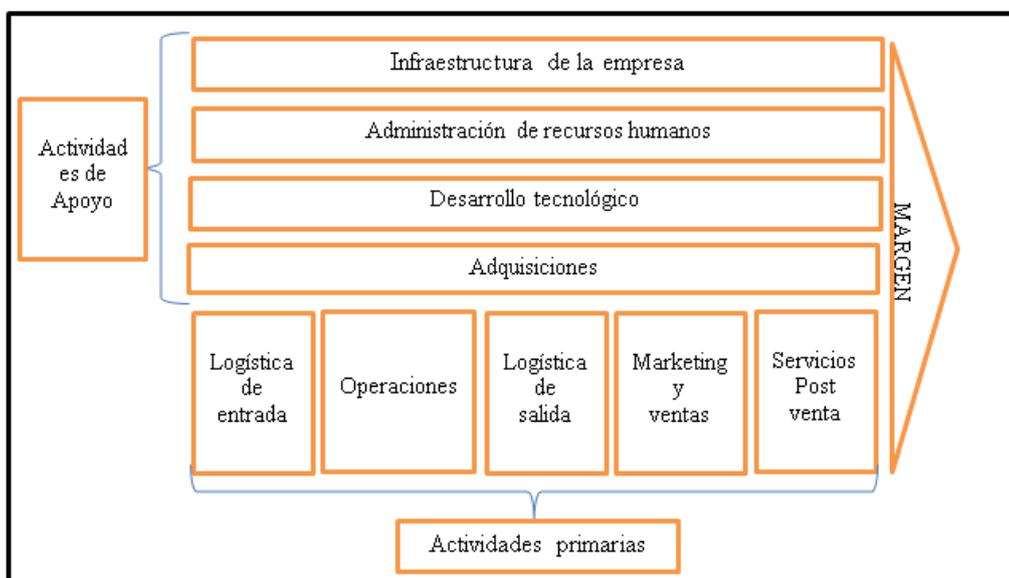
1.3 Marco Conceptual Estratégico

1.3.1. Michael Porter: La ventaja competitiva

Michael Porter, reconocido economista y consultor, considerado el padre de la estrategia competitiva moderna, desarrolló la teoría de la ventaja competitiva relacionada estrechamente con la cadena de valor y las cinco fuerzas competitivas; que permiten asegurar la competitividad y la supervivencia de la empresa en el mercado.

De acuerdo a Porter, la ventaja competitiva se entiende como características de la empresa que permiten generar valor para sus clientes y rentabilidad para sí misma a lo largo del tiempo, permitiéndole distinguirse de la competencia; de acuerdo a la gestión de sus elementos internos (cadena de valor) y externos (fuerzas competitivas).

Gráfico 7
Cadena de Valor



Fuente: Porter, Michael. 2010. Ventaja Competitiva.
Elaboración propia. Adaptado de Michael Porter.

De allí surgen los dos tipos de ventaja competitiva: costo inferior y diferenciación; y sus respectivas estrategias considerando el ámbito competitivo o el alcance de la empresa dentro del sector, para lograr un desempeño superior al promedio

de la industria; así tenemos (Porter 2010):

- Liderazgo en costos: Consiste en ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior que el de la competencia; mediante la reducción de los costos de producción.
- Diferenciación: Radica en brindar al comprador un valor superior en el producto, características especiales y únicas en función de diferentes atributos, a un precio superior.
- Segmentación: Se enfoca en aplicar la ventaja de costos o diferenciación en un pequeño segmento del mercado.

La ventaja competitiva no es constante en el tiempo, es dinámica y varía en función de factores como: la situación competitiva, la evolución de la industria, las preferencias del mercado, la tecnología, etc; por lo que es necesario buscar su sostenibilidad mediante la capacidad de las empresas para innovar.

En ese sentido, cada estrategia requiere de diferentes exigencias relacionadas con la estructura y la cultura organizacional para alcanzar el éxito.

“La diferenciación la facilita una cultura que estimule la innovación, la individualidad y la aceptación de riesgos, mientras que el liderazgo en costes se facilita mediante la frugalidad, la disciplina y la atención al detalle... La cultura es un medio para obtener la ventaja competitiva, no un fin en sí misma”. (Porter 2010, 53).

De acuerdo a Porter, la estrategia de la empresa diversificada tiene dos aspectos esenciales: seleccionar los sectores industriales en los que se debería competir y la manera en que tendría que coordinar las unidades de negocio.

La diversificación basada en interrelaciones tiene mayores probabilidades de aumentar la ventaja competitiva en las industrias actuales o de crear una ventaja sostenible en otros sectores industriales.

Porter señala que existen tres tipos de interrelaciones entre las unidades de negocio:

- Interrelaciones tangibles: Oportunidad de compartir actividades en la cadena de valor entre unidades de negocio afines que den origen a la ventaja competitiva en costos o diferenciación.
- Interrelaciones intangibles: Transferencia de conocimientos prácticos o habilidades genéricas de los ejecutivos entre las cadenas de valor de las unidades de negocios.

- Interrelaciones de los competidores: Competencia real o potencial de los rivales diversificados de una empresa en más de una industria.

Sin embargo existen obstáculos que impiden crear interrelaciones, entre los que se puede mencionar tenemos: beneficios asimétricos, pérdida de autonomía y control, sistemas poco objetivos de incentivos, distintas circunstancias de las unidades de negocio, temor a dificultar la descentralización.

Éstos obstáculos pueden minimizarse mediante lo que se denomina “organización horizontal”. De acuerdo a Porter (2010, 427): “La organización horizontal integra las unidades de negocio dentro de una estructura vertical. Hay que alcanzar el equilibrio entre los elementos verticales y horizontales en la empresa diversificada si se desea explotar el potencial de las interrelaciones”.

La organización horizontal se divide en cuatro categorías generales:

- Estructura horizontal: Designa entidades temporales o permanentes que cruzan las fronteras de las unidades del negocio, complementado su organización. Así tenemos: agrupación de las unidades de negocio, centralización parcial, equipos especiales de trabajos interdivisionales y comités orientados al mercado, tecnología u otros canales.
- Sistemas horizontales: Sistemas administrativos que refuerzan la coordinación y los nexos entre las unidades de negocio, como: planificación, control, incentivos y presupuestos de capital.
- Prácticas horizontales de recursos humanos: Políticas de contratación, capacitación y administración de los recursos humanos que facilitan la colaboración entre unidades de negocios, entre ellas tenemos: rotación de personal, promoción dentro de la empresa, foros y juntas, capacitación.
- Procesos horizontales en la solución de conflictos: Procesos administrativos que solucionan conflictos entre las unidades de negocio, se relacionan con el estilo de dirigir la empresa. Es importante distinguirlos de la estructura y sistemas horizontales.

1.3.2. Henry Mintzberg: Estructuras Organizacionales

Henry Mintzberg, reconocido economista y académico en áreas de gestión y negocios, identificó los componentes esenciales de la organización, mecanismos de coordinación, y definió aspectos claves de la planificación estratégica.

Según Mintzberg la estructura sigue a la estrategia. Las dos existen de manera

interdependiente, incidiendo una en la otra. La selección de cualquier nueva estrategia está influenciada por las realidades y potencialidades de la estructura existente.

“La estructura de una organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas”. (Mintzberg 1993, 373).

Andrews citado en El proceso estratégico (Mintzberg 1993, 51), define la estrategia:

La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades...

Sin embargo un cambio productivo en una organización va más allá y debe considerar los siguientes aspectos: estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, el personal y metas superiores.

El diseño organizacional permite manipular una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Los parámetros son: especialización del trabajo, formalización del comportamiento, capacitación, adoctrinamiento, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, sistemas de planeación y control, dispositivos de enlace y descentralización.

De ésta manera surgen siete configuraciones específicas de organización con características propias a considerarse en las estrategias a tomar; se detallan a continuación (Mintzberg 1993):

1. Organización Empresarial / Emprendedora: Cuenta con una estructura sencilla. Mínima jerarquía administrativa. Flexible, con pocos controles formales, escasa planeación y capacitación. Supervisión directa de su propietario, impone un perfil personal; se enfoca en el manejo de los problemas y de la innovación con espíritu emprendedor. Sistema centralizado de poder. Proceso de formulación de la estrategia intuitivo; orientado hacia la búsqueda agresiva de oportunidades.
2. Organización Máquina: Nació de la revolución industrial, con puestos especializados y trabajo altamente estandarizado debido a actividades operativas rutinarias. Producción masiva. Sus sistemas de estandarización, formalizan sus comportamientos y planifican sus acciones. Grado limitado de descentralización horizontal con centralización vertical. Amplia jerarquía de gerentes de mandos

medios; distinción entre el personal operativo y el staff.

3. Organización Profesional: Depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo para su coordinación. Predomina el impulso hacia la profesionalización. Tienen estructura horizontal y altamente descentralizada. Se utiliza en un medio ambiente estable y al mismo tiempo complejo. Para asegurar la autonomía, su sistema de producción no debe ser ni muy regulado, complejo o automatizado. Producen bienes o servicios estandarizados.
4. Organización Diversificada: No es una organización integrada; entidades independientes interactúan mediante una estructura. Las llamadas “divisiones” impulsan hacia la fragmentación; cada división tiene su propia estructura. Producen bienes o servicios diversificados. Limitada descentralización vertical. Alguna dirección de supervisión pero para no interferir con la autonomía divisional se utiliza la estandarización de resultados.
5. Organización Innovadora / Adhocracia: Estructuras para proyectos, fusionan a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que colaboran. La coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y especializados. La estructura es selectivamente descentralizada, con el poder distribuido de acuerdo a la experiencia y necesidades de cada caso. Se encuentran en los medios ambientes complejos y dinámicos.
6. Organización Misionaria: Dominada por su ideología, miembros estimulados a mantenerse unidos, con una división del trabajo difusa y poca especialización. Su coordinación se basa en la estandarización de las normas, que sus miembros compartan los mismos valores y creencias; la clave es la socialización y adoctrinamiento, como consecuencia se da la descentralización para la toma de decisiones. Ni el medio ambiente ni el sistema técnico pueden ser muy complejos.
7. Organización política: No tiene una parte predominante, ningún mecanismo de coordinación sobresaliente y ninguna forma estable de centralización o descentralización; varía de acuerdo a las circunstancias. Se caracteriza por el impulso de desunión de sus partes y el surgimiento de conflictos internos. Depende de la fluidez del poder informal más que de la estructura. Puede poseer diferentes formas: temporales o permanentes.

Capítulo segundo

Levantamiento de información general de la Empresa Orellana

2.1. Antecedentes

En los años 70 con el auge de la explotación petrolera en nuestro país, varias empresas internacionales ingresaron al oriente para trabajar y muchas familias migraron también a nivel interno para buscar nuevas fuentes de trabajo.

Así es como la familia del fundador y único propietario de la Empresa Orellana se trasladó al oriente para buscar mejores oportunidades; lo que al fin y al cabo puede traducirse en una larga historia llena de anécdotas que con trabajo arduo y permanente ha consolidado lo que es hoy la Empresa Orellana.

Empezó como un sueño de un emprendedor que pudo ir construyendo, poco a poco y con muchos retos, la empresa que actualmente le pertenece. Inició brindando servicio de transporte con un vehículo para posteriormente dedicarse al trabajo de suelda de tanques con tres personas; actualmente cuenta con un amplio campamento en la zona del oriente con más de 100 colaboradores. El crecimiento ha sido exponencial y la historia de éxito de una persona humilde y trabajadora se gana la admiración de todos los que la conocen.

El fundador continúa liderando la Empresa Orellana, cada día se lo encuentra en el campamento como uno más, sin distinción ni títulos, ni alegorías innecesarias, lo que tal vez sea un ingrediente más para el éxito de este caso.

2.2. Descripción de la empresa

La Empresa Orellana es una organización ecuatoriana, pionera en el mercado de la construcción y alquiler de equipos para el sector petrolero y de hidrocarburos, como son: campers, tanques de almacenamiento, plantas de agua, generación eléctrica y suelda.

Inició sus actividades hace aproximadamente 30 años, tiempo en el que ha ido creciendo y consolidándose como empresa reconocida en este sector; lo cual llena de orgullo a su fundador y a todos sus colaboradores.

Su único propietario, de origen humilde pero con gran visión, empezó desde cero la empresa con gran esfuerzo y trabajo continuo; lo que ha dado resultados en el crecimiento que año tras año se ha obtenido.

Los clientes de la Empresa Orellana son organizaciones públicas y privadas, reconocidas por su gestión en el ámbito petrolero. El 80% de las relaciones comerciales se concentra en empresas del sector público. En la actualidad los equipos están ubicados en más de 8 ciudades a nivel nacional.

A continuación se describirá la cultura organizacional de la Empresa Orellana, de acuerdo a la concepción y elementos aportados por Edgar Schein.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información en este caso fueron los siguientes:

- Observación directa no participativa, es decir sin interacción de la investigadora con los sujetos observados, es decir con los colaboradores de la Empresa Orellana y sus interrelaciones laborales, como parte de la cultura organizacional; además también considerando la observación directa participativa de acuerdo a la propia experiencia de la investigadora en el trabajo del día a día.
- Revisión de la documentación escrita de la Empresa Orellana en archivos.
- Cuestionario con preguntas abiertas, aplicadas a una muestra del personal en un taller grupal.

2.2.1. Artefactos de la cultura

Como artefactos de la cultura se puede destacar los siguientes aspectos visibles de la organización, observados directamente en el campamento y tomados de los archivos de la empresa:

Ubicación

La base de operaciones de la Empresa Orellana está localizada en la ciudad Francisco de Orellana, en la región nororiental del Ecuador, en un amplio campamento que brinda todas las facilidades para el tipo de trabajo que se realiza. Adicional posee una oficina en el centro de la ciudad de Orellana y otra en Quito para brindar el soporte necesario.

Personal

Actualmente cuenta con 106 colaboradores, de los cuales el 81% es personal operativo que trabaja en el campamento y vive en Orellana o sus alrededores, y el 19% restante es personal administrativo distribuido en el campamento, oficinas en la ciudad de Orellana y en Quito. El 93% del personal es masculino, esto debido al tipo de trabajo que se realiza; la edad promedio es de 37 años.

El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm. Y los sábados de 8:00 am a 12:00 pm.

Sin embargo el sector petrolero al ser un área estratégica de nuestro país, presta servicios de forma continua, por lo que siempre existe personal en el campamento el día domingo para solventar cualquier requerimiento extraordinario.

El personal operativo cuenta con uniformes: pantalón y camisa de tela jean, con el logotipo de la empresa y botas. Adicional los equipos de protección personal que se deben utilizar en áreas específicas (casco, guantes, gafas, etc.).

El personal administrativo no cuenta con uniformes, sin embargo su vestimenta es informal para el trabajo diario.

La mayor parte de los colaboradores operativos cuentan con instrucción básica (primaria y secundaria), al igual que el fundador de la empresa, por lo que se valora sobre todo la experiencia y las ganas de trabajar. A nivel administrativo, los colaboradores cuentan en su mayoría con instrucción superior.

El nivel de rotación es muy bajo, las personas que ingresan a trabajar en la Empresa Orellana se mantienen, teniendo un promedio de 5.7 años de antigüedad.

En el organigrama actual, como se observa en el gráfico 8, se puede notar las diferentes áreas de la empresa, con una distribución lineal y funcional, basada en la jerarquía con toma de decisiones centralizada.

Capacidad tecnológica

El campamento de la Empresa Orellana como se mencionó está ubicado en la provincia de Orellana, en un terreno cuya superficie corresponde a 100 hectáreas, en las que la infraestructura industrial ocupa 7,30 hectáreas aproximadamente, lo demás todavía se encuentra ocupado por bosque húmedo tropical.

La Empresa Orellana está dedicada a la fabricación y alquiler de equipos para la industria petrolera, como son: campers (habitaciones móviles), tanques de almacenamiento de agua y combustible, plantas de tratamiento de agua, generadores eléctricos.

Para ello trabaja con diferente material de construcción, donde destacan: planchas de acero, aluminio, paneles, tubería, material eléctrico, entre otros.

La infraestructura de la empresa cuenta con:

Área de parqueo, en la vía de acceso principal a las oficinas.

Áreas de operación y mantenimiento con edificaciones, en estructura metálica y con hormigón armado (área de suelda, taller mecánico, carpintería, bodegas y oficinas).

Áreas de operación y mantenimiento sin edificaciones, distribuidas por toda la superficie del campamento para la construcción y acabados de los equipos fabricados.

La Empresa Orellana tiene gran capacidad instalada, con equipos de suelda, metalmecánica y de construcción necesarios para los diferentes procesos de producción. No cuenta con tecnología de punta, sin embargo se va adaptando a las necesidades de la empresa.

Comunicación

La comunicación en la Empresa Orellana, se maneja tanto de forma verbal y escrita, pero de manera informal. Tiene gran importancia lo que el propietario solicita verbalmente, es lo que se maneja como urgente en todo nivel.

En el área operativa la comunicación es directa, frontal, sin mayor intermediación; debido a que el propietario dirige directamente la operación del campamento y esa es su manera de ser.

Debido a esto, se puede evidenciar omisiones en el cumplimiento de funciones y falta de responsabilidad de los colaboradores, respecto a que no existe constancia de un pedido específico documentado.

A nivel administrativo se maneja el correo electrónico, pero siempre existe comunicación directa, cordial y respetuosa.

La comunicación organizacional fluye de manera vertical, el fundador reúne al personal en el campamento cuando requiere informar sobre algún tema específico, para evitar chismes o comentarios que surgen por mala información.

Siempre existe apertura para escuchar, sin embargo se mantiene la centralización en la toma de decisiones. La información no se comparte con todos los colaboradores, su acceso es restringido. Los proyectos o ideas del propietario se comunican a medida que se vayan materializando en hechos concretos. La mayor parte de la información a nivel administrativo es confidencial.

Finalmente la empresa no cuenta con un slogan, pero su logotipo y sus colores son el verde, amarillo y negro, que reflejan su cercanía con la naturaleza selvática.

Procesos

Los procesos de la Empresa Orellana, se pueden clasificar en: Productivo, de Mantenimiento y Administrativo.

Se puede decir que no existe mayor documentación en la empresa, respecto a manuales de procesos, procedimientos o de funciones; al igual que planificación estratégica. Es un tema que se ha desarrollado incipientemente y que requiere atención oportuna y actualización de lo que se mantiene en archivos.

Cada persona realiza su trabajo en base a la experiencia y a explicaciones

verbales sobre las funciones a realizar. La capacitación y el entrenamiento son eventuales, todo durante el desenvolvimiento del trabajo diario.

Por otra parte se cuenta con el reglamento interno de trabajo y el reglamento de seguridad industrial, donde se describe lo que se permite y no dentro de la organización. Las sanciones no se cumplen estrictamente; las normas son flexibles en la medida en que lo impone el fundador.

2.2.2. Valores organizacionales declarados

Como valores adoptados y declarados se han considerado los que constan en la documentación de la Empresa Orellana, así tenemos:

Misión

“Brindar soluciones técnicas para campamentos, almacenamiento de crudo y agua, mediante el alquiler de equipo necesario para la industria petrolera.”

Es una misión corta y sencilla, enfocada en satisfacer las necesidades técnicas de la industria petrolera.

Visión

“Liderar el mercado nacional en la prestación de servicios a la industria petrolera, mediante el alquiler de equipos de calidad, protegiendo el medio ambiente y la salud de nuestros trabajadores.”

La visión trasmite lo que la empresa desea llegar a ser, considerando aspectos importantes como la calidad, la responsabilidad ambiental y la salud de los colaboradores.

Política Empresarial

La política de la empresa se enfoca en la satisfacción de los clientes, seguridad y salud ocupacional y la prevención de la contaminación en el desarrollo de sus actividades.

La conciencia para reducir riesgos de seguridad y salud en el trabajo e impactos ambientales, se realiza a través de un adecuado uso de recursos, prevención, toma de conciencia del personal, cumplimiento de objetivos y metas.

Valores Organizacionales

Los valores de la Empresa Orellana se describen a continuación, tal como se entienden en la organización:

- Lealtad.- Cumplir las responsabilidades individuales con fidelidad y honor para fortalecer la organización.

- Responsabilidad.- Desarrollar con efectividad las tareas encomendadas, asumiendo las consecuencias de las decisiones tomadas.
- Honestidad.- Actuar bajo criterios éticos consecuentes con la justicia y verdad, en la gestión institucional.
- Respeto.- Comprender y valorar la libertad de pensamiento y derechos de cada persona.
- Eficiencia.- Entregar resultados de calidad optimizando los recursos.
- Compromiso.- Sentido de servicio y pertenencia con la organización y los objetivos del trabajo.
- Competitividad.- Responder efectivamente a las exigencias del mercado, con un enfoque de calidad en el servicio y satisfacción de los clientes.
- Solidaridad.- Cooperación y apoyo permanente en el desarrollo del trabajo diario y en las relaciones interpersonales con clientes, colaboradores y la comunidad.

Objetivos

Los objetivos generales de la Empresa Orellana son:

- Implantar, mantener y mejorar el sistema de gestión integrado de la organización.
- Aplicar el principio de mejora continua en los procesos.
- Demostrar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos de los clientes.
- Garantizar un comportamiento medioambiental adecuado en todas las acciones que la organización lleve a cabo.
- Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en todas las actividades laborales.

Los objetivos se enfocan en la mejora continua, la satisfacción de los clientes, la responsabilidad ambiental, seguridad y salud de los colaboradores, lo que denota el compromiso tanto a nivel interno como a nivel externo de la organización. Sin embargo requieren ser más puntuales en cuanto a aspectos medibles para que puedan ser gestionables.

2.2.3. Supuestos básicos

A continuación se describen creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos del personal de la Empresa Orellana, que se traducen en comportamientos habituales.

En este caso para levantar la información se utilizó la observación directa en el

campamento de la empresa, la experiencia propia y la aplicación de un taller – cuestionario a cierto grupo de colaboradores.

Aspectos generales

Se puede notar que al ser una empresa conformada en su mayoría por hombres, la cultura es flexible, donde prevalece la urgencia más que la planificación previa. Los planes cambian continuamente dependiendo de las circunstancias, el personal debe ser polifuncional y adaptarse a los requerimientos del día a día de una industria que trabaja permanentemente.

Existe informalidad y solución de los problemas a corto plazo y sobre la marcha, lo que genera ciertos inconvenientes a medida que pasa el tiempo.

El gerente - propietario es una persona directa, frontal, que habla continuamente con los empleados, haciendo solicitudes y también llamando la atención de ser necesario. Se trata de un liderazgo basado en la jerarquía pero también apoyado por su carisma personal.

Los colaboradores conocen la historia del fundador y reconocen el trabajo arduo y continuo que realiza, su visión para los negocios, por lo que representa al héroe y líder indiscutible de la organización.

Además saben que pueden recurrir a él cuando requieran tratar sobre algún tema de trabajo o personal, ya que siempre tiene apertura para el diálogo con todos. Mantiene una actitud paternalista, brinda oportunidades a las personas que han cometido algún error en su trabajo; se conoce de su generosidad. Sin embargo, cuando pierde la confianza es casi definitivo, y las decisiones a veces suelen ser impulsivas y sin opción a mayor análisis.

En la Empresa Orellana el trato es informal, un ambiente agradable de camaradería, donde existen mucho las bromas entre el personal y de parte del propietario; los apodosos son un aspecto habitual dentro de un marco de respeto por todos.

Otro aspecto a destacar son las creencias religiosas. El propietario es una persona creyente de Dios, que lee la biblia, y que de una u otra forma refleja continuamente su fe en el trato con el personal.

Como se puede notar la cultura individual del propietario influye directamente en la cultura organizacional.

Respecto a los rituales se puede destacar dos principales eventos: el día del trabajo (mayo) y navidad (diciembre), donde se comparte con todo el personal un

almuerzo en el campamento y el propietario dirige algunas palabras de agradecimiento, motivación y buenos deseos para todos.

Taller de supuestos de cultura organizacional

Para consolidar el levantamiento de los supuestos básicos de la empresa, se realizó un taller grupal en el campamento, con 32 colaboradores seleccionados como una muestra. Se procuró seleccionar personal operativo y administrativo, con diferente instrucción educativa y edades comprendidas entre los 23 y 61 años; 30 hombres y 2 mujeres. Ver formato del taller y procedimiento en anexo 1.

Se obtienen los siguientes resultados:

1. ¿Quién es su héroe en la organización? Enumere 3 principales características que valore de él/ella.

Gerente general - Propietario

- Trabajo, honestidad y perseverancia en toda su vida.
- Visión para negocios e innovación en proyectos.
- Solidaridad, optimismo y fe en Dios.

2. ¿Cree usted que ésta empresa es exitosa? Enumere 3 elementos que respalden su respuesta.

Sí, es una empresa exitosa.

- Empresa consolidada y reconocida en la industria petrolera, que satisface las necesidades y expectativas de los clientes a nivel nacional.
- Capacidad económica y técnica para invertir y competir en el mercado.
- Generación de trabajo y responsabilidad social con los empleados y la comunidad.

3. ¿Cuáles son las principales creencias que se manejan en la empresa?

- La satisfacción del cliente es prioridad con productos y servicios de calidad.
- Dios es el proveedor y dueño de la empresa.
- Las decisiones las toma el gerente-general y se cumplen inmediatamente.
- El personal debe ser polifuncional, responsable, colaborador y comprometido con el trabajo.
- La ayuda social y solidaridad son aspectos que siempre se manejan dentro y fuera de la empresa.

4. ¿Qué no se tolera en la empresa? Enumere 3 aspectos.

- Deshonestidad, mentira y robo.

- Falta de compromiso del personal y mala atención al cliente.
- Chismes entre el personal.

Aspectos específicos

Finalmente se puede resumir los supuestos de la cultura organizacional de la Empresa Orellana, en los siguientes paradigmas:

La satisfacción del cliente es fundamental

Un aspecto clave en el éxito de la organización es la preocupación por la satisfacción de sus clientes, con bienes y servicios de calidad que cubran sus exigencias; todo el personal debe estar enfocado en brindar atención oportuna y eficiente.

Se valora la humildad de las personas, el respeto y amabilidad en el trato con clientes, proveedores, personal y comunidad que de alguna forma se relaciona con la organización. No se admiten actitudes de superioridad ni prepotencia.

Dios es el proveedor y dueño de la empresa

Al ser el propietario una persona creyente de Dios, ésta es una frase común que la utiliza para ratificar su fe y dar a conocer de alguna forma que Dios está en primer lugar y guía a la empresa en cada momento.

Las decisiones las toma el gerente general y se cumplen inmediatamente

Como se mencionó anteriormente, las decisiones las toma directamente el propietario, se le consulta continuamente sobre diferentes aspectos y él considera la mejor opción de acuerdo a su criterio. Se asume que el propietario toma la mejor decisión y se responsabiliza de sus consecuencias. Se confía y respeta lo que él dictamina, sin mayor oposición; al fin y al cabo el éxito de la organización se ha dado gracias a la acertada toma de decisiones y control que día a día asume.

El personal debe ser polifuncional y tener disponibilidad inmediata

Debido al tipo de servicio que se presta y a la industria, los colaboradores deben ser polifuncionales, responsables con el trabajo diario y dispuestos a colaborar en cualquier actividad que sea necesaria; saben que el trabajo es continuo y que deben estar listos para cuando se requiera realizar trabajo extra o fuera del horario normal, en domingos o inclusive feriados. El sentido de urgencia es promovido por el propietario y se asume como una obligación que se debe cumplir sin lugar a excusas.

Ayuda social y solidaridad

La organización se caracteriza por la solidaridad frente a diferentes casos de enfermedad y escasez de recursos de gente de la comunidad, tanto en el oriente como en otras ciudades del país. Para el propietario es un tema fundamental el ayudar a la gente

realmente necesitada, dentro y fuera de la empresa, por lo que continuamente se reciben casos en las oficinas los mismos que son evaluados por una persona encargada de este tema, para contribuir oportunamente con lo que se requiere.

Intolerancia frente al robo y la deshonestidad

El apropiarse de bienes de la empresa es considerado como la peor falta en la organización; se pueden consentir otro tipo de errores en el trabajo, sin embargo el tema del robo y la deshonestidad es una cuestión que no se admite y que se sanciona con la confrontación inmediata y hasta el despido del personal involucrado; ya que se considera que la persona no está interesada en trabajar comprometidamente y desea sacar provecho individual de forma fácil. De igual forma los chismes o rumores infundados no se aceptan dentro de la organización.

2.3. Proyecto de diversificación: adoquinera

Dada la crisis del sector petrolero, el propietario de la Empresa Orellana ha considerado diversificar el giro del negocio, implementando la fabricación y comercialización de adoquines, como un área adicional en la empresa. Previamente se ha informado de aspectos técnicos, operativos y comerciales que se requieren para la puesta en marcha del proyecto. Como se ha comentado anteriormente, no se maneja un documento escrito detallado sin embargo a continuación se describirá lo mejor posible el plan del propietario.

La idea de la adoquinera en sí surge hace un par de años, sin embargo actualmente se ha emprendido formalmente por la necesidad de visualizar nuevas oportunidades que disminuyan la dependencia de la empresa con el sector petrolero.

En nuestro medio se utiliza mucho el adoquín para la construcción de diferentes vías, aceras, parques, debido a su durabilidad y bajo costo de mantenimiento, lo que es un factor que se consideró para tomar ésta decisión, ya que existe un mercado potencial con escasa competencia en la provincia de Orellana.

En el caso de la Empresa Orellana principalmente se enfocará en cubrir las necesidades de municipios, concejos provinciales, constructoras, a nivel local y regional inicialmente, con el adoquín tipo hexagonal utilizado para áreas que soportan tráfico vehicular.

Hace varios meses se iniciaron los trámites de importación de tres máquinas adoquineras provenientes de China, cada una con una capacidad teórica de producción de 20.000 adoquines diarios. La inversión asciende a \$ 350.000 dólares en total. Además se considera un presupuesto de \$ 75.000 dólares para la adecuación de un

galpón, con un generador eléctrico y dos montacargas, en un sector cercano a las instalaciones del campamento, propiedad del mismo dueño.

Se calcula un costo de producción mensual de \$ 50.000 dólares, para una producción de 100.000 adoquines, considerando materias primas como: cemento, arena, agua; mano de obra y otros gastos indirectos. Se manejarán proveedores locales.

Actualmente las máquinas ya se encuentran en el campamento de la Empresa Orellana, su instalación y puesta en marcha tomará un par de meses.

Se estima que el personal involucrado en la operación de la adoquinera será de 10 a 15 personas directamente y 5 personas indirectamente. El personal operativo será considerado de las áreas actuales de la organización, es decir será reubicado de acuerdo a las necesidades del proyecto. Trabajarán en el mismo horario del campamento, es decir lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm. Y los sábados de 8:00 am a 12:00 pm.

El objetivo inicial es producir un millón de adoquines, para mantener en stock y poder iniciar el proceso de comercialización, ya que los clientes requieren de grandes cantidades de adoquines para sus respectivas obras. Este objetivo se cumplirá en 10 meses aproximadamente, debido principalmente a la falta de capital para invertir en la producción.

Posteriormente se planea mantener una producción mensual fija mayor, de acuerdo a las expectativas del mercado y a la financiación oportuna.

La inversión inicial más los gastos de producción mensual, se cubrirá con la venta del primer millón de adoquines, es decir se espera que el retorno de la inversión sea en el mediano plazo; considerando un precio de venta unitario de \$0,75 dólares, con un margen de utilidad del 50% sobre el costo de producción, es decir \$0,25 dólares. El costo de producción unitario se estima será de \$0,50 dólares aproximadamente.

La Empresa Orellana tiene la ventaja de ser reconocida, con instalaciones apropiadas y capacidad financiera para dedicarse a un negocio de este tipo. Además cuenta con personal operativo con experiencia, que conoce el proceso base de fundición de losas y construcción. El propietario es conocido localmente y mantiene relaciones comerciales con varias empresas, lo que facilitará el proceso de comercialización.

2.4. Análisis del cambio en la Empresa Orellana

La implementación de la adoquinera como una nueva línea de producción en la Empresa Orellana, conlleva cambios en varios aspectos de la organización actual. A continuación detallaré varios temas a considerarse.

Partiremos por describir las expectativas del proyecto de la adoquinera, que de

acuerdo al gerente – propietario y a la administración son:

- Diversificar la única fuente de ingresos de la Empresa Orellana y lograr mayor liquidez financiera y estabilidad económica.
- Distinguir el mercado potencial y posibilidades de desarrollo en esa industria.
- Producir un adoquín de mayor calidad que el existente en el mercado local.
- Generar empleo y reactivación de la empresa.
- Crear nuevas oportunidades de negocios.
- Contar con el apoyo y trabajo comprometido del personal para el éxito del nuevo proyecto.
- Generar experiencia y conocimiento para desarrollar otros proyectos en el futuro.

En éste sentido los impactos organizacionales del cambio se observarán en los siguientes aspectos y áreas relacionadas:

- Recursos Humanos: Redistribución del personal, asignación de colaboradores al proyecto y la nueva operación.
- Finanzas: Asignación de recursos financieros para el desarrollo del proyecto.
- Capacitación y entrenamiento: Nuevas habilidades requeridas por el personal - Necesidad de capacitación y entrenamiento para el personal involucrado.
- Legales y tecnológicas: Modificaciones legales y adaptación del sistema contable para el nuevo negocio.
- Administración: Una nueva visión de desarrollar proyectos y documentar la información.
- Recursos Humanos: Mayor compromiso generado de la participación del personal en el desarrollo del nuevo proyecto.

A continuación se realizará un breve análisis comparativo del negocio actual y del proyecto de la adoquinera de acuerdo a las actividades de la cadena de valor de Porter.

Se debe considerar que son dos tipos de negocios diferentes, y que el principal es la fabricación y alquiler de equipos para la industria petrolera, en el que se presta un servicio. En el caso de la adoquinera, que será una nueva línea de producción dentro del actual sistema, se producirá un bien para la venta.

Tabla 1
Análisis Comparativo – Actividades de Apoyo / Cadena de Valor

| Actividades de Apoyo | |
|---|--|
| <p>Negocio principal: Fabricación y alquiler de equipos para la industria petrolera.</p> | <p>Nueva línea de producción: Fabricación y comercialización de adoquines.</p> |
| <p>Infraestructura de la empresa: Administración financiera global, toma de decisiones centralizada en un área coordinadora. Escasa planificación, organización, control, monitoreo y documentación.</p> | <p>Infraestructura del proyecto: Administración financiera de la línea de operación, como una unidad independiente. Utilizará el mismo personal administrativo financiero pero asignando un presupuesto para la nueva operación. Desarrollo de la planificación, organización, monitoreo y documentación de la información.</p> |
| <p>Administración de Recursos Humanos: 106 colaboradores, entre operativos y administrativos. Procesos de recursos humanos divididos entre gerente de operaciones y coordinador administrativo financiero. Capacitación y entrenamiento eventuales.</p> | <p>Administración de Recursos Humanos: 20 colaboradores aprox., designados del negocio principal para la nueva línea de producción, de acuerdo a su conocimiento y experiencia previa relacionada. Se mantienen los mismos responsables de los procesos de recursos humanos y las políticas. Necesidad de capacitación y entrenamiento para el personal de la adoquinera.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>Desarrollo tecnológico:</p> <p>Equipos de solda, metalmecánica y de construcción necesarios para los diferentes procesos de producción.</p> <p>Sin manuales de procedimientos.</p> <p>Sistema contable adecuado para el giro del negocio actual.</p> | <p>Desarrollo tecnológico:</p> <p>Máquinas adoquineras provenientes de China.</p> <p>Galpón industrial, con generador eléctrico y montacargas.</p> <p>Desarrollo de manuales de procedimientos y gestión de la información.</p> <p>Adaptación del sistema contable para el nuevo negocio.</p> |
| <p>Adquisición:</p> <p>Diferente material de construcción, donde destacan: planchas de acero, aluminio, paneles, tubería, material eléctrico, entre otros.</p> <p>Compras a nivel local y nacional.</p> <p>Existe un coordinador general de compras y logística, que coordina las adquisiciones con el responsable en Quito.</p> <p>Presupuesto variable para la operación general.</p> | <p>Adquisición:</p> <p>Materia prima: cemento, arena y agua.</p> <p>Responsable mismo coordinador general de compras y logística.</p> <p>Compras a nivel local.</p> <p>Responsable coordinador general de compras y logística.</p> <p>Presupuesto específico para la nueva operación.</p> |

Fuente: Archivos de la Empresa Orellana.
Elaboración propia.

Tabla 2
Análisis Comparativo – Actividades Primarias / Cadena de Valor

| Actividades Primarias | |
|---|---|
| <p>Negocio principal: Fabricación y alquiler de equipos para la industria petrolera.</p> | <p>Nueva línea de producción: Fabricación y comercialización de adoquines.</p> |
| <p>Logística de entrada: Recepción y almacenamiento de materiales en la bodega general, con el coordinador de bodega como responsable. Sistema básico para manejo de bodega y escaso control de inventarios.</p> | <p>Logística de entrada: Recepción y almacenamiento de materiales en bodega del proyecto para mantener mayor control e independencia de la bodega general. Asignación de un responsable como bodeguero de la adoquinera que rendirá cuentas al coordinador de la bodega general. Mejoramiento del sistema de manejo de bodega y control de inventarios.</p> |
| <p>Operaciones: Diversos procesos y subprocesos de producción lineales, desde soldadura, ensamble, construcción y acabados de los diferentes equipos. Producción estimada sin planificación. Procesos de mantenimiento incipiente, correctivo más que preventivo. Sin manual de procesos y procedimientos; trabajo basado en la experiencia.</p> | <p>Operaciones: Proceso productivo lineal, desde preparación materia prima, mezcla, carga y secado. Planificación de la producción. Enfoque de procesos de mantenimiento preventivo más que correctivo. Desarrollo de manual de procesos y procedimientos para nueva tecnología y para capacitaciones / entrenamientos.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Logística de salida:</p> <p>Equipos industriales en stock en el campamento central. Pedidos realizados con órdenes de alquiler. Movilización temporal de los equipos al lugar designado por el cliente por el tiempo requerido. Finalización del servicio y desmovilización / retorno de los equipos al campamento mediante uso de grúas y trailers.</p> <p>Movilización e instalación rápida y oportuna.</p> | <p>Logística de salida:</p> <p>Stock del producto almacenado en la bodega de productos terminados, hasta la venta. Coordinación del transporte y despacho al lugar designado por el cliente. Entrega del producto y finalización de la venta.</p> <p>Asignación de responsables para el proceso de salida de la mercadería.</p> <p>No aplica instalación.</p> |
| <p>Marketing y ventas:</p> <p>Empresa reconocida en el sector, con una línea de negocio de más de 30 años.</p> <p>No realiza publicidad, no es necesaria.</p> <p>Ventas basadas en la experiencia del servicio anterior y en referencias del sector petrolero.</p> | <p>Marketing y ventas:</p> <p>Nueva línea de producción, desconocida por la empresa.</p> <p>Necesidad de apertura del segmento de mercado y publicidad para conocimiento de los clientes potenciales.</p> <p>Movilización de la fuerza de ventas para la comercialización del producto.</p> |
| <p>Servicios post-alquiler:</p> <p>Mantenimiento de los equipos rentados de acuerdo a las solicitudes del cliente.</p> <p>Existencia necesaria del stock de los equipos para el alquiler.</p> | <p>Servicios post-venta:</p> <p>Comunicación permanente con el cliente para conocer su nivel de satisfacción con el producto y sugerencias / comentarios como retroalimentación para la mejora continua.</p> <p>No aplica mantenimiento post-venta.</p> |

Fuente: Archivos de la Empresa Orellana.
Elaboración propia.

Por otro lado, de acuerdo a Mintzberg y los siete tipos de organizaciones, mencionados en el capítulo uno, se puede concluir que la organización actual es del tipo empresarial / emprendedora, por las características de flexibilidad con estructura simple, escasa planeación y capacitación, con supervisión directa de su propietario y centralización en la toma de decisiones.

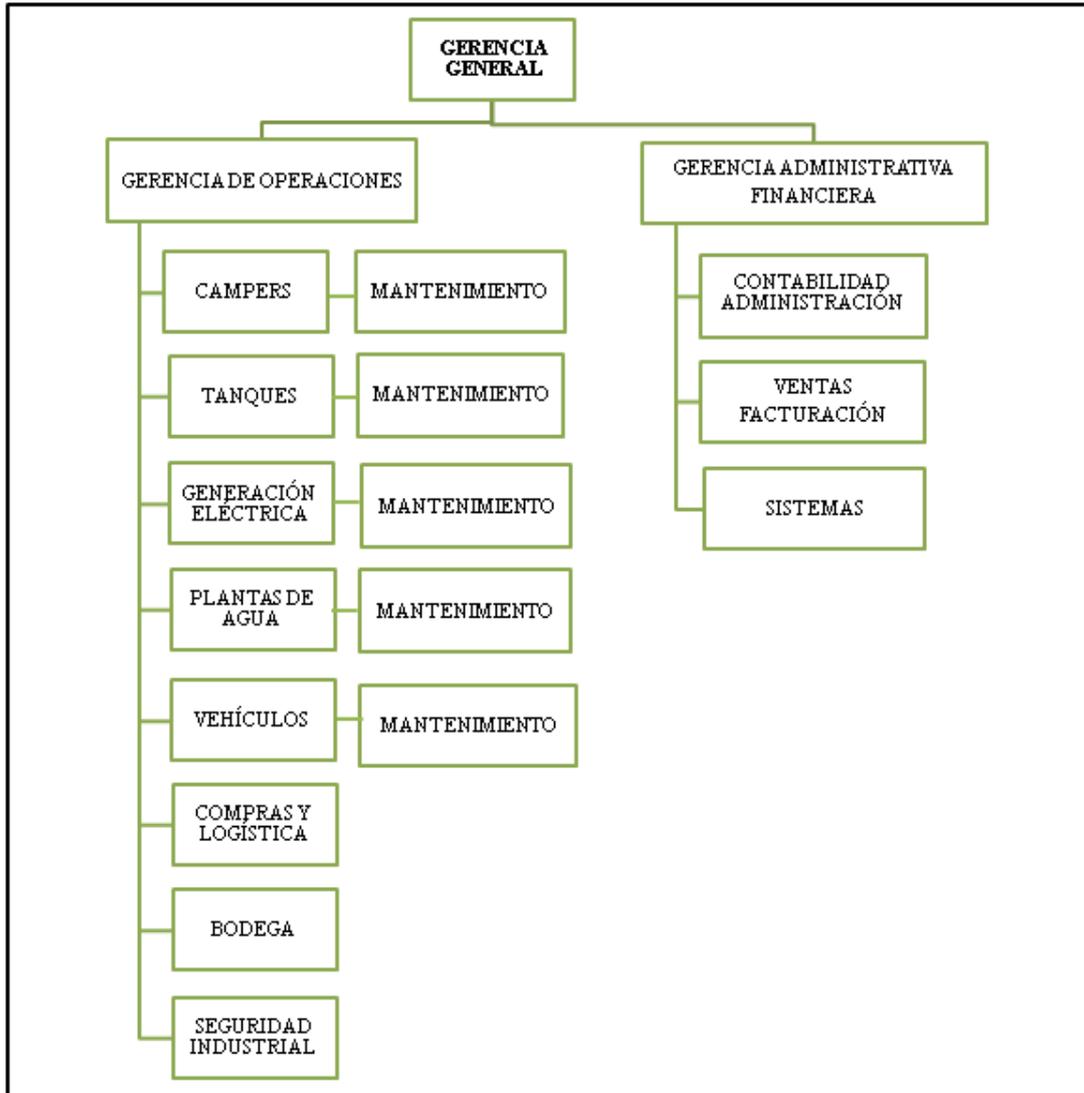
Sin embargo, al incluir una nueva línea de operación como es la adoquinera, la organización actual pasará a ser una organización diversificada, con unidades independientes que interactúan mediante una estructura, pero que mantienen cierta autonomía y mayor grado de descentralización vertical. Producen bienes y servicios distintos, por lo que tienen procesos y políticas diferentes; y por lo tanto deben analizarse estrategias específicas considerando características tanto internas como de su propio entorno.

Tanto el organigrama actual como el futuro se pueden observar en los gráficos 8 y 9 respectivamente.

En conclusión, la organización actual sufrirá cambios en diferentes aspectos como se ha mencionado en ésta sección; y sus impactos deberán gestionarse sobre todo a nivel del talento humano para sobrellevar con éxito y con los menores traumas el proceso actual de cambio, con la instalación de la adoquinera, para el cumplimiento de su objetivo final.

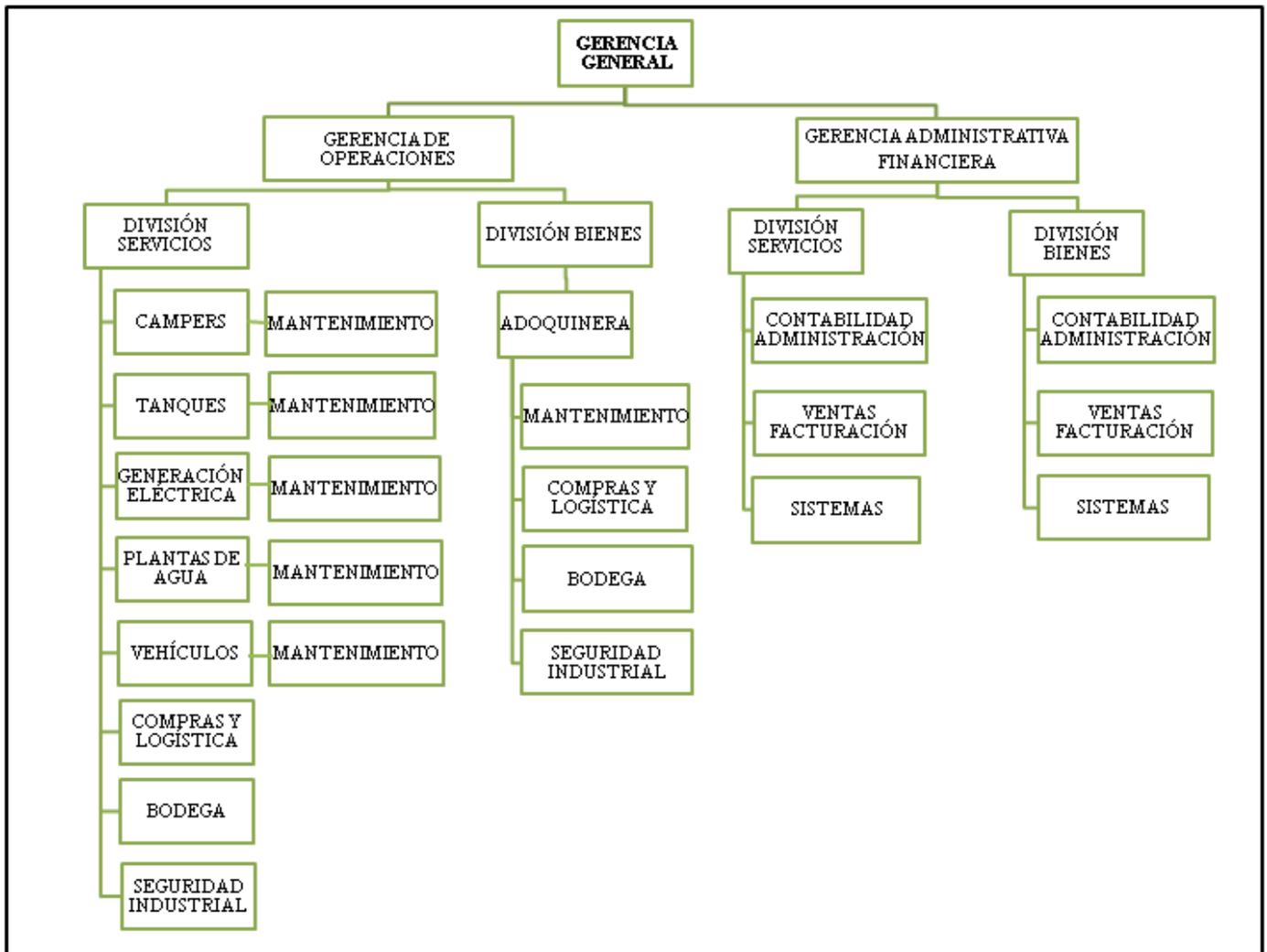
Como lo menciona Ulrich: “Los ganadores, no se sorprenderán de que haya cambios inesperados: habrán desarrollado la capacidad de adaptarse, aprender y responder. Los perdedores se pasarán el tiempo tratando de controlar y dominar el cambio, en vez de responder a él con agilidad”. (1997, 249).

Gráfico 8
Organigrama Actual Empresa Orellana



Fuente: Archivos de la Empresa Orellana.
Elaboración propia.

Gráfico 9
Organigrama Futuro Empresa Orellana



Fuente: Archivos de la Empresa Orellana.
Elaboración propia.

2.5. Importancia de la aplicación de Gestión del Cambio

De acuerdo al PMI® (Project Management Institute), que es la principal asociación sin fines de lucro en el mundo de profesionales de la gestión de proyectos; en su informe “Pulso de la Profesión: cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas” (2014, 2):

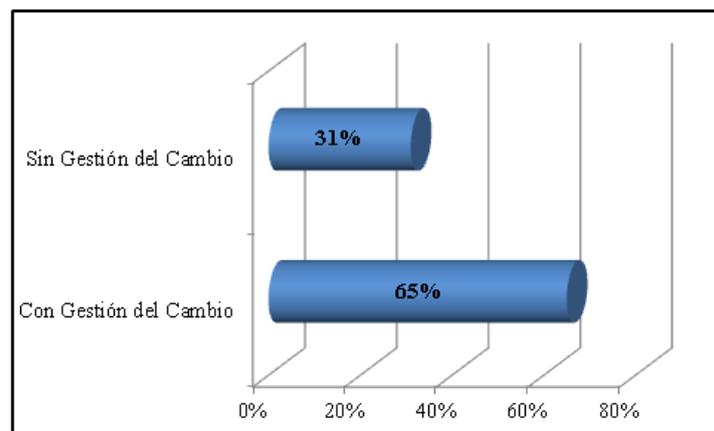
Las iniciativas destinadas al cambio son costosas y requieren tiempo, y esto afecta significativamente el auge con que una organización va en pos del éxito. Prácticamente la mitad de ellas fracasan en el intento. El cambio es inevitable, y esto es una realidad. Por esto, las organizaciones deben determinar cómo adaptarse acertadamente para sostener los cambios.

El éxito o fracaso de una iniciativa destinada al cambio, depende también de preparar a la organización para la transformación, asegurándose de que las partes implicadas se identifiquen con ella y la apoyen; logrando que intervengan los patrocinadores para que lideren y apoyen el proceso antes, durante y después de su implementación.

Datos del informe “Pulso de la Profesión – 2014” organizados por el PMI ® muestran que la Gestión del Cambio ha cobrado gran importancia en los últimos años. Cerca del 40% de las organizaciones informa que la práctica de la Gestión del Cambio Organizacional es mayor que la del año anterior.

Según la misma fuente el porcentaje de éxito (cumplimiento de objetivos), en proyectos estratégicos de las empresas que emplean la Gestión del Cambio como disciplina regular es de 65%, versus un 31% de aquellas que no abordan el factor humano en sus proyectos.

Gráfico 10
Éxito de las empresas en proyectos estratégicos



Fuente: PMI ®. 2014. Pulso de la Profesión.
Elaboración propia.

La investigación para el informe del PMI® - “Pulso de la Profesión: cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas”, se realizó en el año 2014 con la participación de 723 profesionales en gestión de proyectos con cinco o más años de experiencia en su ramo y que se desempeñan como profesionales de tiempo completo en proyectos.

De acuerdo a los datos del estudio realizado por el PMI® - PMSURVEY.ORG edición 2013, el 75% de los fracasos en la implementación de PMOs (Oficinas de Gestión de Proyectos) en organizaciones con facturación mayor a los \$ 1.000 millones, está relacionado a cuestiones culturales y resistencias que no fueron correctamente tratadas.

Generalmente al gestionar y finalizar proyectos surgen expectativas no satisfechas relacionadas con el plazo, costo o calidad.

Hay varias causas para estos resultados, sin embargo una característica común en la Gestión de Proyectos es la poca atención dada a la Gestión del Cambio, al cuidado del ser humano y sus necesidades específicas.

Las organizaciones que gestionan acertadamente las iniciativas estratégicas, en el entorno actual cada vez más cambiante, logran ahorrar más dinero y obtener ventajas sobre sus competidores. Sin embargo, muy pocas organizaciones gestionan acertadamente éstas iniciativas estratégicas.

El informe de 2014 “Pulso de la profesión: el alto costo de un bajo rendimiento”, señala que las organizaciones pierden 149 millones por cada 1000 millones de dólares invertidos en todos los proyectos, debido a un desempeño deficiente en los proyectos. Es decir que se pierde casi 15% de cada dólar gastado en iniciativas estratégicas destinadas al cambio.

Como lo señala el PMI®, el principal motivo por el que las organizaciones están fracasando y perdiendo dinero surge de las comunicaciones insuficientes (59%) y la falta de liderazgo (56%).

Los datos de la encuesta del PMI® (2014), revelan que entre las organizaciones facilitadoras del cambio el doble de las iniciativas estratégicas destinadas al cambio cumplen con los objetivos iniciales, se terminan a tiempo y dentro del presupuesto, en comparación con las organizaciones que presentan deficiencias en la gestión de cambios organizativos.

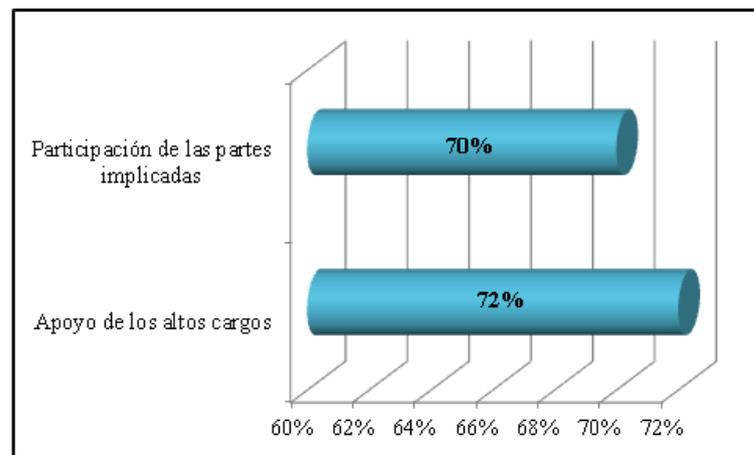
Estos resultados se obtienen porque las organizaciones facilitadoras del cambio aplican ciertas prácticas que les permiten implementar y sostener con éxito los cambios,

como son:

- Prácticas estandarizadas de gestión de proyectos y programas.
- Patrocinadores comprometidos con el cambio que animan con frecuencia a los altos cargos.
- Gestión del personal mediante el cambio.

El estudio “Pulso de la Profesión: cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas” (2014), encontró que los dos principales factores que hacen que una organización sea eficaz en la gestión de cambios son: el apoyo de los altos cargos (72%) y la participación de las partes implicadas en la iniciativa (70%).

Gráfico 11
Factores para la eficacia en la gestión de cambios



Fuente: PMI ®. 2014. Pulso de la Profesión.
Elaboración propia.

De acuerdo con “Gestión del cambio en las organizaciones: una guía práctica” (2013), es importante lograr la participación eficaz de los empleados en la toma de decisiones organizativas y en las iniciativas del cambio; ya que son factores que inciden en los costos y resultados del proceso de cambio.

La investigación del PMI® también demuestra que los factores importantes para que una organización sea efectiva en los cambios son: tener una cultura que acepte el cambio (59%) y gestionar eficazmente a los empleados mediante el cambio (58%).

En el mismo estudio los gerentes de proyecto presentan como principales indicadores para evaluar el resultado de un cambio organizativo: la satisfacción del cliente (58%) y la moral o retención de los empleados (45%), las ventas/beneficios y la reducción de costos van detrás, con 23% y 20%, respectivamente.

Los proyectos que fracasan pueden causar enormes pérdidas financieras a una organización, pero el fracaso de una iniciativa estratégica repercute mucho más allá de los simples aspectos financieros. Cuando una organización acomete un cambio, es probable que esto repercuta en sus sistemas, procesos, proveedores y quizás incluso en su modo de pensar (o la misión). Cuando no se posibilita acertadamente un cambio sostenible, se hace que una organización pierda su ventaja competitiva. (PMI@ 2014,13).

Considerando éstos estudios y estadísticas, hoy más que nunca es necesario dotar de herramientas, prácticas y metodologías de gestión del cambio a las organizaciones para que acompañen a los colaboradores en los procesos de cambio actuales y futuros, y puedan afrontar con éxito los desafíos continuos que se presentan día a día; cumpliendo sus objetivos estratégicos y generando ventajas competitivas a largo plazo.

Capítulo tercero

Caracterización del perfil cultural de la Empresa Orellana

3.1. Aplicación de instrumentos para evaluación de la cultura organizacional de la Empresa Orellana

La presente investigación se manejó como un estudio de tipo exploratorio - descriptivo, con la revisión bibliográfica del tema propuesto y posteriormente la descripción y análisis de la situación actual de la Empresa Orellana en el estudio de campo, para obtener información y conocer aspectos específicos necesarios para definir la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación.

El estudio consideró fuentes primarias y secundarias, y utilizó diferentes técnicas de recolección de datos que aseguraron la calidad y veracidad de los mismos, contribuyendo con información útil para la evaluación de la cultura organizacional de la Empresa Orellana.

La recolección de datos primarios se generó en el estudio de campo, al visitar el campamento y oficinas de la Empresa Orellana para conocer su problemática actual, para lo cual se aplicó las siguientes técnicas e instrumentos: Observación, Encuesta y Entrevistas. A continuación se describe cada una con sus hallazgos.

3.1.1 Observación

Se utilizó la observación directa participativa y no participativa para percibir la realidad de la cultura organizacional y evidenciar de cerca sus características. Fue de tipo estructurada y no estructurada para tener flexibilidad en la recolección de datos. Se realizaron varias visitas al campamento en la ciudad de El Coca en diferentes períodos y se utilizó además la propia experiencia en la Empresa Orellana, en la que laboro varios años para recopilar la información mediante observación de eventos cotidianos.

En este sentido se pudo notar que la cultura es paternalista, relajada, con características mayormente masculinas, con trato informal entre los colaboradores y con escasa documentación, donde se valora la satisfacción del cliente, los resultados, y aspectos éticos como la solidaridad, honestidad y compromiso del personal. Sin embargo se nota claramente la centralización en la toma de decisiones en el gerente – propietario que representa el héroe de la organización y que con su personalidad y creencias, tanto religiosas como de negocios y su forma de vida en sí, influye directamente en la cultura de la empresa, una cultura que se identifica mayormente con

la de Clan sin embargo también tiene matices de una Cultura de Mercado.

3.1.2 Encuesta

Se escogió el Instrumento para la Evaluación de la Cultura Organizacional - OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) de Kim Cameron y Robert Quinn para evaluar la cultura de la Empresa Orellana. El OCAI se basa en el Marco de Valores en Competencia (Competing Values Framework), que buscaba identificar los indicadores relacionados con la efectividad organizacional, lo que se alcanzó con éxito al considerar los llamados “arquetipos psicológicos” que son marcos similares que comparten las personas en su inconsciente para dar sentido a la información que reciben continuamente; en esto se basan las dimensiones clave del OCAI. Además cabe recalcar como punto de partida que el instrumento considera a la cultura como un atributo perdurable, que puede ser identificado, medido y cambiado; es un predictor de otros resultados de la organización.

El OCAI ha sido probado metodológicamente y utilizado en más de 10.000 mil organizaciones diferentes alrededor del mundo; cuenta con el suficiente sustento científico y estadístico de estudios realizados durante muchos años, lo que ratifica su validez y confiabilidad, es decir mide los tipos de cultura de forma consistente.

Éste cuestionario permite perfilar el estado actual de la cultura organizacional y también la cultura preferida para el futuro, es decir el tipo de cultura que se vive en la organización y la deseada.

Es un instrumento práctico que considera dimensiones clave de la cultura que se han relacionado con el éxito en las organizaciones. Son seis dimensiones de contenido: características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito. Y dos dimensiones generales: flexibilidad – discreción / estabilidad – control y orientación interna – integración / orientación externa - diferenciación. Generando como resultado cuatro tipo de culturas diferentes: Clan, Adhocrática, de Mercado y Jerarquizada.

Adicional es oportuno, de fácil y rápida aplicación, con un sistema tanto cualitativo como cuantitativo que permite identificar la cultura dominante en una organización, las diferencias entre la cultura actual y la deseada, la fuerza con la que una organización enfatiza ciertas características y también la congruencia de las dimensiones culturales.

Es manejable por miembros de la propia organización, no se requiere de consultores y/o expertos externos.

El OCAI se aplicó a todo el personal de la Empresa Orellana (106 colaboradores), para diagnosticar el perfil cultural de la organización y sus necesidades respecto al proyecto de diversificación.

Como se explicó anteriormente los participantes dividen 100 puntos sobre una serie de aspectos que corresponden a los cuatro tipos de cultura, éstos están agrupados en seis dimensiones clave de la organización. Mediante el promedio de las puntuaciones individuales se construye un perfil global de la cultura organizacional.

El primer resultado refleja la cultura organizacional actual de acuerdo a la experiencia de cada participante. Al aplicar el cuestionario por segunda ocasión se solicita que cada participante responda en función de sus preferencias para el futuro, con lo que se obtiene el perfil de la cultura organizacional deseada. Éstos resultados son fundamentales para iniciar un proceso de cambio cultural.

Ver formato encuesta OCAI en anexo 2 y tabla de resultados individuales en anexo 3.

3.1.3 Entrevista

Se utilizó la entrevista estructurada al dialogar con personal clave de la Empresa Orellana y del proyecto de la adoquinera, para obtener información a través de preguntas que fueron abiertas y otras con opciones para selección. Básicamente fueron entrevistas guiadas por pautas para evitar desviaciones del tema.

Se utilizaron dos formatos de entrevista: uno para el gerente – propietario y otro para los seis colaboradores seleccionados de acuerdo a su cargo en la organización y su futura relación con el proyecto de la adoquinera. Los seleccionados fueron: gerente administrativo financiero, gerente de operaciones, coordinador de SSA, coordinador de logística, supervisor proyecto adoquinera y operario proyecto adoquinera. Ver formatos de entrevistas en anexos 4 y 5.

Se procedió a grabar las entrevistas previo aviso a los participantes. Un resumen de las mismas se presenta en la siguiente sección.

3.2 Análisis de la información

Después de aplicar los instrumentos seleccionados para la evaluación de la cultura organizacional de la Empresa Orellana, se presentan los siguientes resultados y análisis.

3.2.1 Diagnóstico del perfil cultural de la organización

Resumen resultados globales OCAI

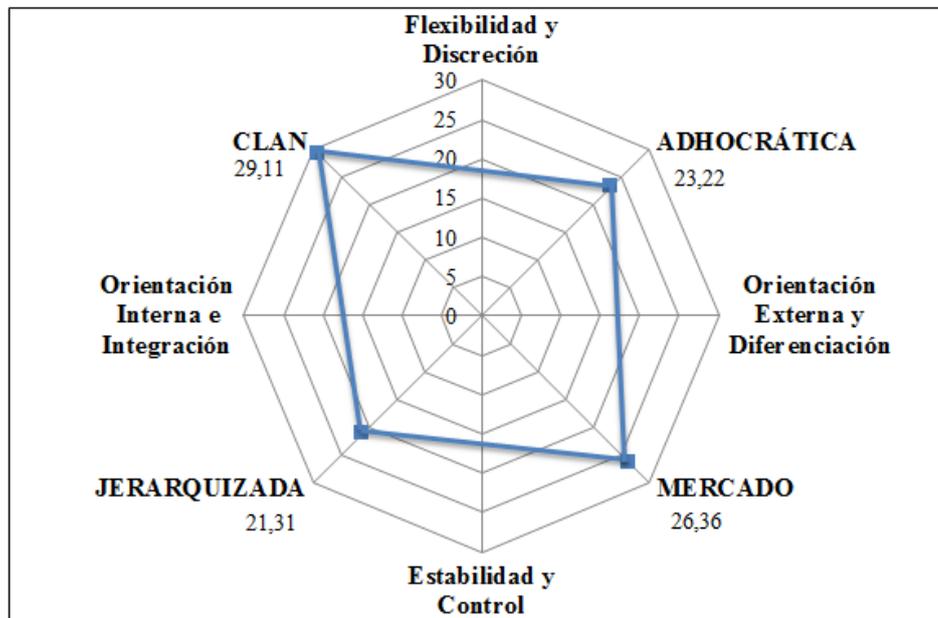
Tabla 3
Cultura Actual y Deseada – Global

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 29,11 | 29,17 |
| Adhocrática | 23,22 | 24,57 |
| Mercado | 26,36 | 23,25 |
| Jerarquizada | 21,31 | 23,01 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

Fuente: Resultados OCAI.

Elaboración propia.

Gráfico 12
Cultura Actual – Global



Fuente: Resultados OCAI.

Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico 12 que muestra los resultados globales de la Empresa Orellana, se puede observar actualmente una mayor tendencia hacia el tipo de cultura Clan (29,11), seguida del tipo Mercado (26,36); lo que se traduce en cierta orientación interna e integración, con flexibilidad y discreción; pero a la vez orientación externa y diferenciación con cierto grado de estabilidad y control.

Esto significa que los colaboradores perciben la cultura de Clan como la que más se asemeja a la que se vive en la Empresa Orellana, es decir se caracteriza por ser de tipo familiar, amigable en las interrelaciones sociales, informal, donde se valora la lealtad, el trabajo en equipo, la participación y consenso, la comunicación es abierta, el líder es visto como mentor y existe preocupación por los colaboradores y por los

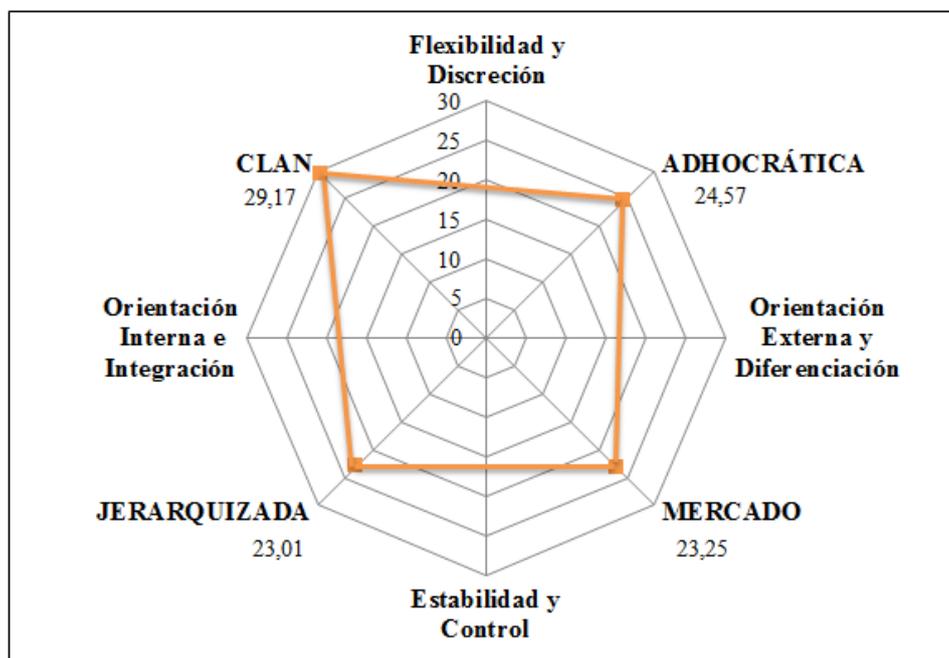
clientes; sin embargo también tiene cierta tendencia hacia la cultura de Mercado, donde se valora el trabajo bien hecho, el logro de objetivos, la rentabilidad, competitividad y el posicionamiento en el mercado.

Si bien es cierto que existe cierta incongruencia entre la cultura mayor puntuada (Clan) con la segunda (Mercado) como lo señalan Cameron y Quinn (2006, 81): “Las organizaciones eficaces son capaces de comportarse de manera flexible y a veces contradictoria. Pueden fomentar la productividad y logro, pero también capacitar a los empleados y mantener un clima informal y divertido”.

En tercer puesto aparece la cultura Adhocrática (23,22), la que representa una cultura empresarial, dinámica y sensible a los cambios, que valora la innovación, iniciativa y desarrollo.

Finalmente se presenta la cultura Jerarquizada (21,31), donde la organización es vista como un lugar estructurado para trabajar, con políticas y procedimientos, que valora la planificación y bajo costo. Este tipo de cultura sería el menos parecido a la cultura organizacional de la Empresa Orellana.

Gráfico 13
Cultura Deseada - Global

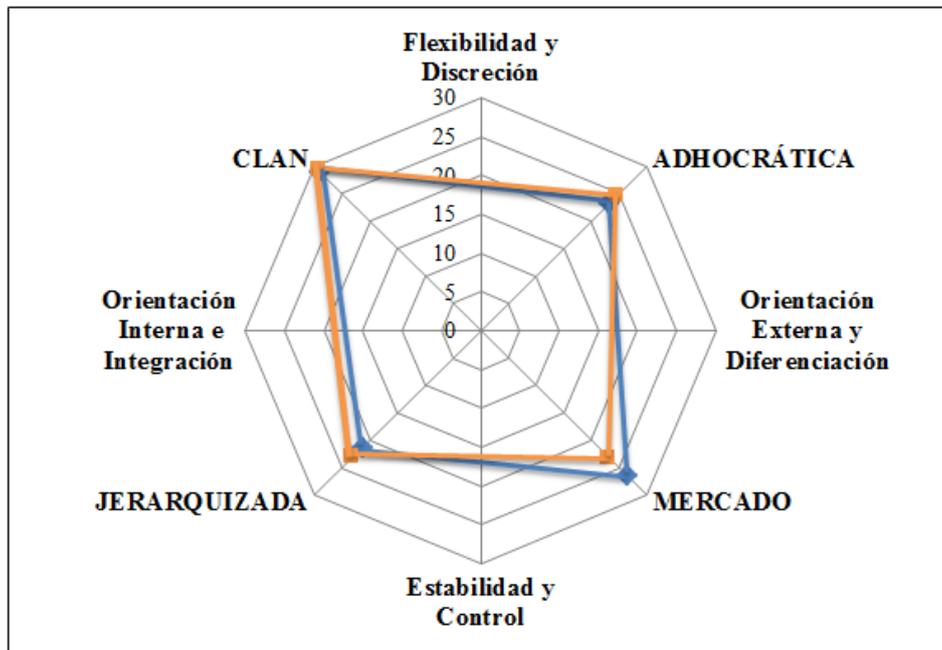


Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Según el gráfico 13, se observan los resultados globales deseados para la Empresa Orellana, donde se mantiene la tendencia hacia la cultura de Clan, seguida de

forma cercana por la Adhocrática, de Mercado y Jerarquizada. Es decir, los colaboradores de la Empresa Orellana desean que el perfil cultural actual se mantenga pero que exista mayor equilibrio entre los otros tipos, con una leve inclinación hacia la adaptabilidad, innovación, dinamismo y mercado.

Gráfico 14
Cultura Actual vs. Deseada - Global



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

El gráfico 14 exhibe la cultura actual y la deseada de la Empresa Orellana, como se comentó anteriormente no existe mayor variación, únicamente una pequeña disminución en las características de la cultura de Mercado, dando paso a la Adhocrática y Jerarquizada. En general no existe una cultura organizacional totalmente dominante, se trata más bien de cierto equilibrio entre los cuatro tipos, aunque existe cierta tendencia hacia la de Clan.

Resultados OCAI por criterios de contenido

A continuación se presenta un breve análisis de los resultados por criterios de contenido que considera OCAI.

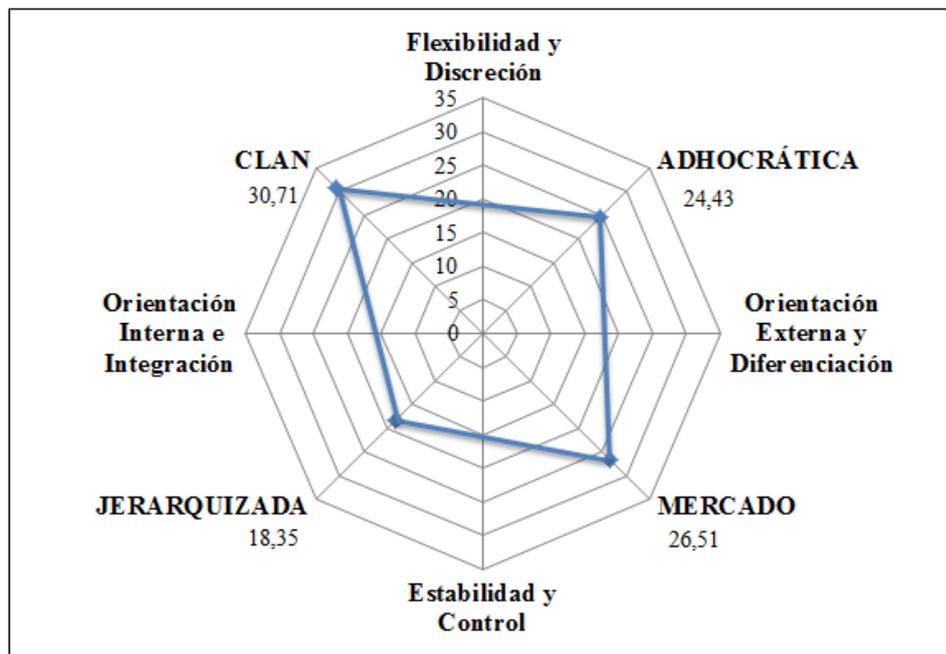
1. Características Dominantes

Tabla 4
Cultura Actual y Deseada – Características Dominantes

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|---------------|---------------|
| Clan | 30,71 | 29,01 |
| Adhocrática | 24,43 | 26,65 |
| Mercado | 26,51 | 25,47 |
| Jerarquizada | 18,35 | 18,87 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

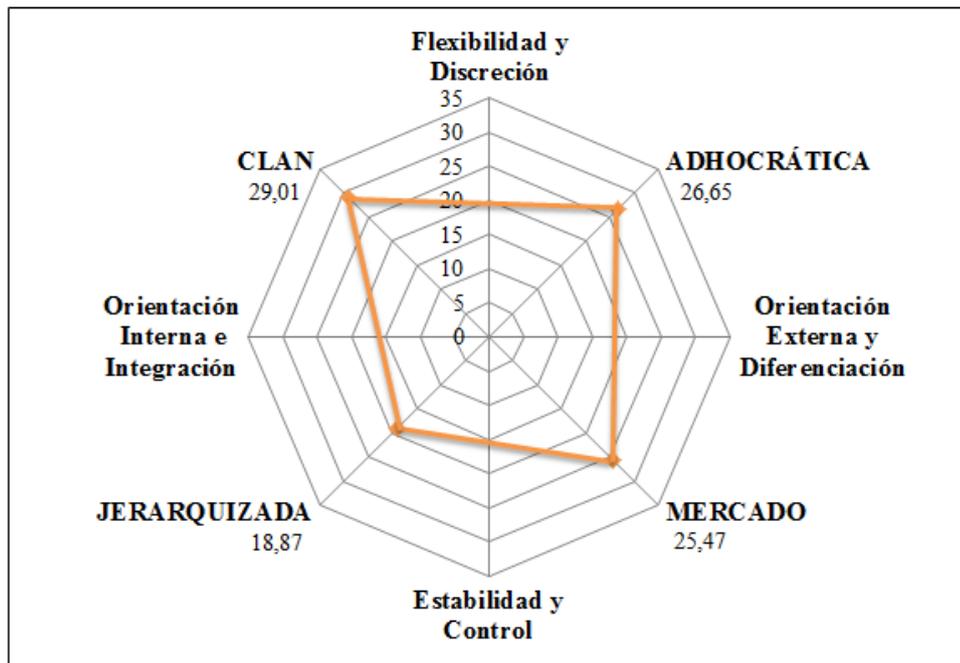
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 15
Cultura Actual – Características Dominantes



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 16
Cultura Deseada – Características Dominantes



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

El gráfico 15 presenta los resultados sobre la cultura organizacional actual – características dominantes, donde la mayor tendencia la tiene la cultura Clan, es decir que la organización es vista como un lugar personal, una gran familia, donde se comparte mucho entre los miembros.

En el gráfico 16 se observan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – características dominantes; donde se mantiene la preferencia por mantener la cultura Clan, al menos en este aspecto.

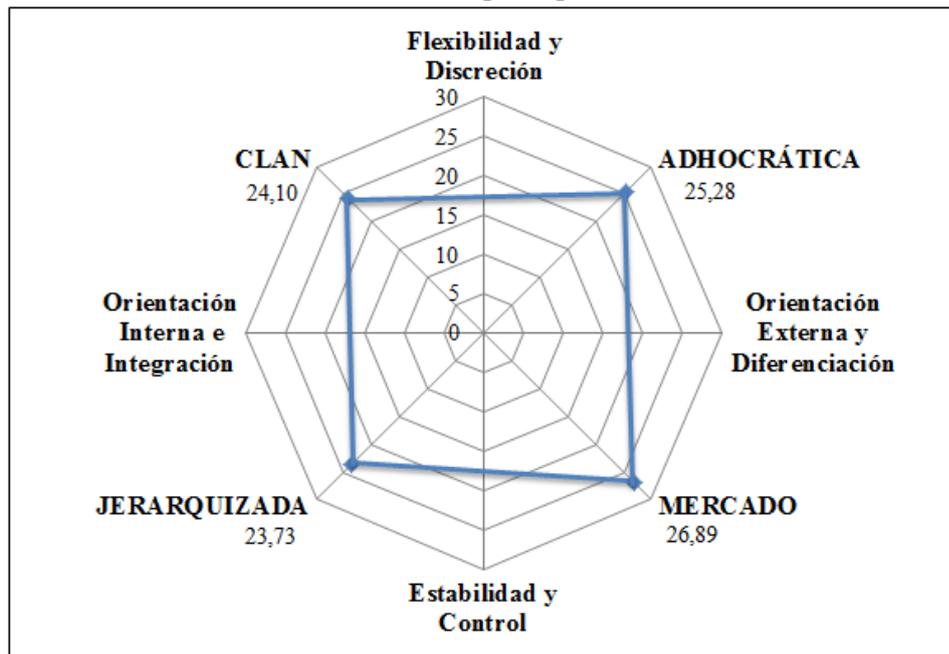
2. Liderazgo Organizacional

Tabla 5
Cultura Actual y Deseada – Liderazgo Organizacional

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 24,10 | 28,40 |
| Adhocrática | 25,28 | 26,13 |
| Mercado | 26,89 | 21,27 |
| Jerarquizada | 23,73 | 24,20 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

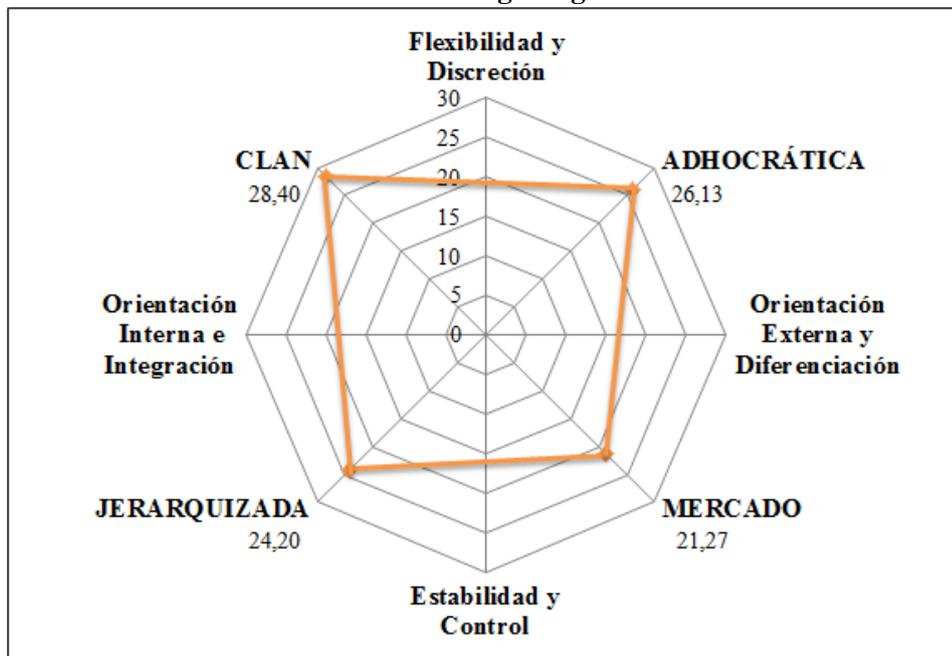
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia

Gráfico 17
Cultura Actual – Liderazgo Organizacional



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 18
Cultura Deseada – Liderazgo Organizacional



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

El gráfico 17 muestra los resultados sobre la cultura organizacional actual – liderazgo organizacional, donde la mayor tendencia la tiene la cultura de Mercado, lo que significa que el liderazgo está orientado al logro de resultados.

En el gráfico 18 se presentan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – liderazgo organizacional; donde existe preferencia hacia la cultura Clan, es decir hacia un liderazgo considerado como ejemplo, que guíe, facilite y fomente las actividades en la empresa.

Este resultado muestra una característica de la cultura de la Empresa Orellana respecto al liderazgo, a pesar de que globalmente se identifica con la Cultura de Clan, en éste aspecto desea mayor acompañamiento del líder, como guía y ejemplo continuo complementando su orientación al logro y exigencia actual.

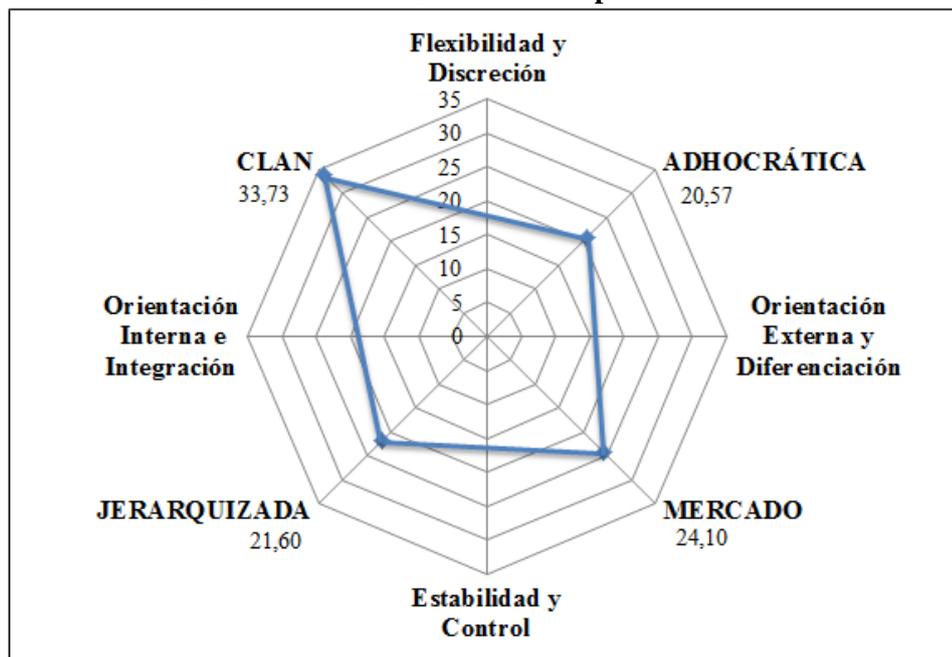
3. Gestión de Empleados

Tabla 6
Cultura Actual y Deseada – Gestión de Empleados

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 33,73 | 31,18 |
| Adhocrática | 20,57 | 22,03 |
| Mercado | 24,10 | 22,17 |
| Jerarquizada | 21,60 | 24,62 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

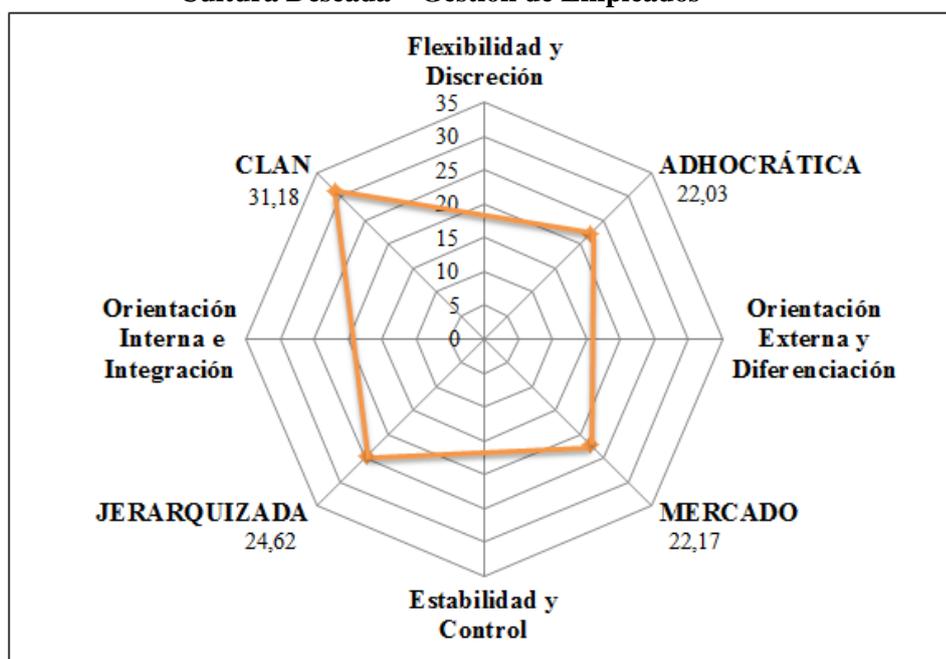
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 19
Cultura Actual – Gestión de Empleados



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 20
Cultura Deseada – Gestión de Empleados



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En el gráfico 19 se observan los resultados sobre la cultura organizacional actual – gestión de empleados, donde predomina el enfoque de la Cultura Clan con características como trabajo en equipo, consenso y participación.

En el gráfico 20 se presentan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – gestión de empleados, notándose de igual forma preferencia por la Cultura Clan.

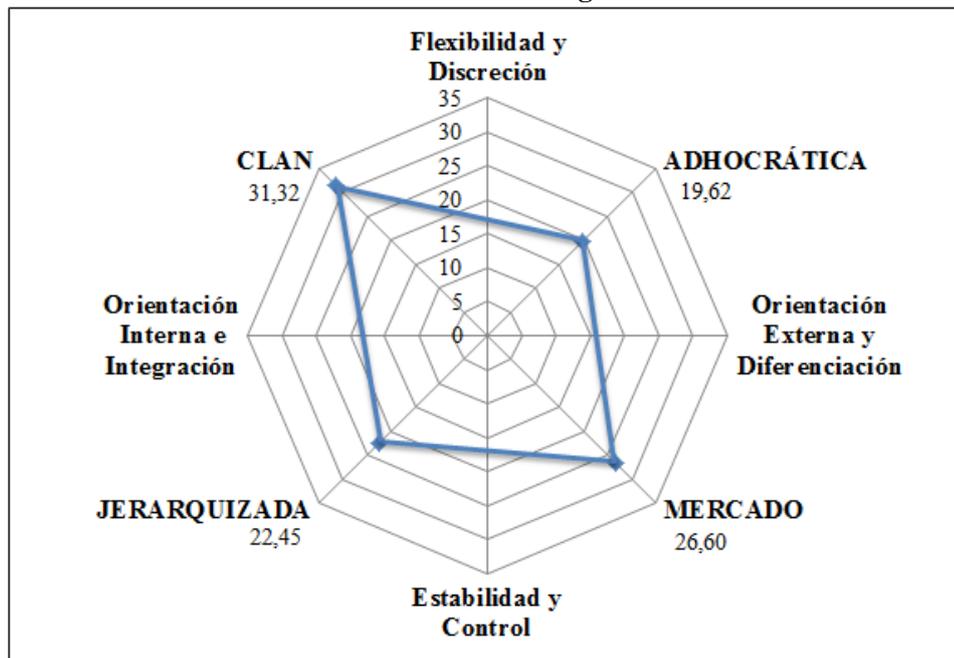
4. Unión de la Organización

Tabla 7
Cultura Actual y Deseada – Unión de la Organización

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 31,32 | 29,10 |
| Adhocrática | 19,62 | 22,45 |
| Mercado | 26,60 | 22,78 |
| Jerarquizada | 22,45 | 25,66 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

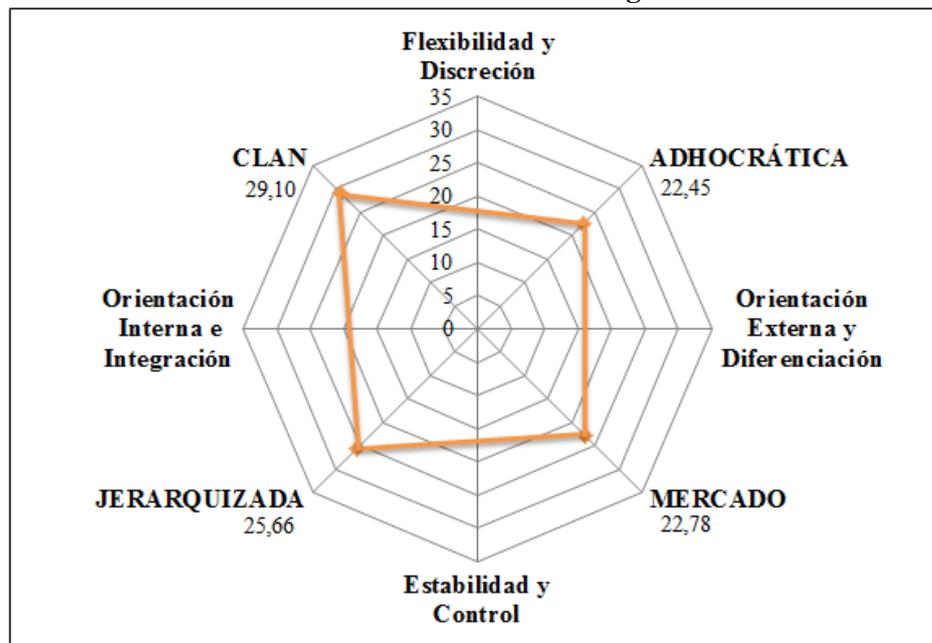
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 21
Cultura Actual – Unión de la Organización



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 22
Cultura Deseada – Unión de la Organización



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

El gráfico 21 muestra los resultados sobre la cultura organizacional actual – unión de la organización, donde la mayor tendencia la tiene la cultura Clan, lo que significa que la unión está dada por la lealtad y la confianza, con alto nivel de

compromiso.

En el gráfico 22 se presentan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – unión de la organización; manteniéndose la tendencia hacia la cultura Clan.

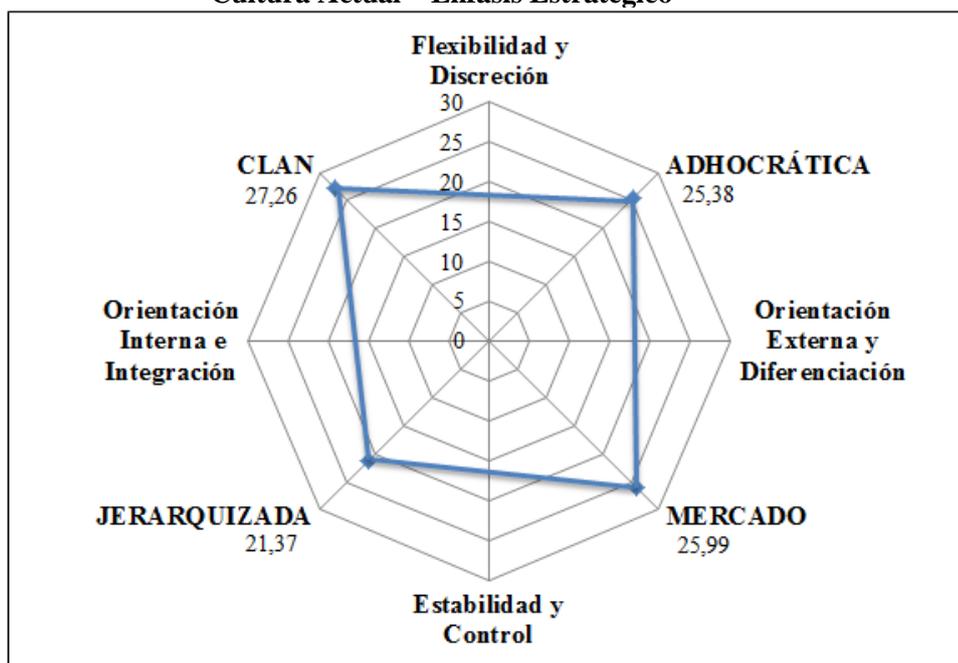
5. Énfasis Estratégico

Tabla 8
Cultura Actual y Deseada – Énfasis Estratégico

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 27,26 | 26,60 |
| Adhocrática | 25,38 | 25,24 |
| Mercado | 25,99 | 23,14 |
| Jerarquizada | 21,37 | 25,02 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

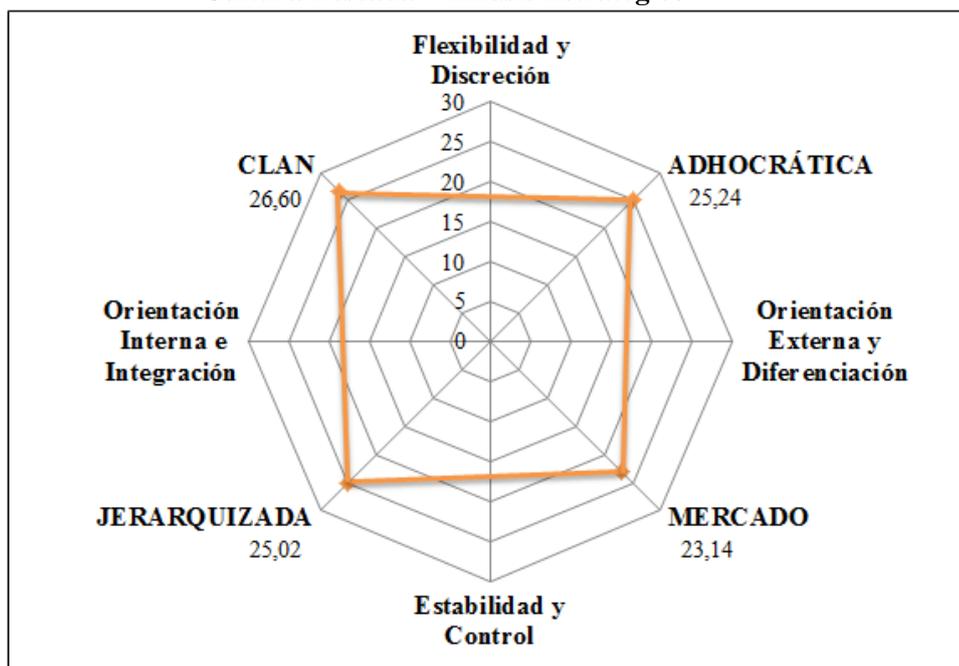
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 23
Cultura Actual – Énfasis Estratégico



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 24
Cultura Deseada – Énfasis Estratégico



Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

En el gráfico 23 se observan los resultados sobre la cultura organizacional actual – énfasis estratégico, donde predomina el enfoque de la Cultura Clan con características como preocupación por el desarrollo humano, la confianza, apertura y participación.

En el gráfico 24 se presentan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – énfasis estratégico, notándose de igual forma preferencia por la Cultura Clan.

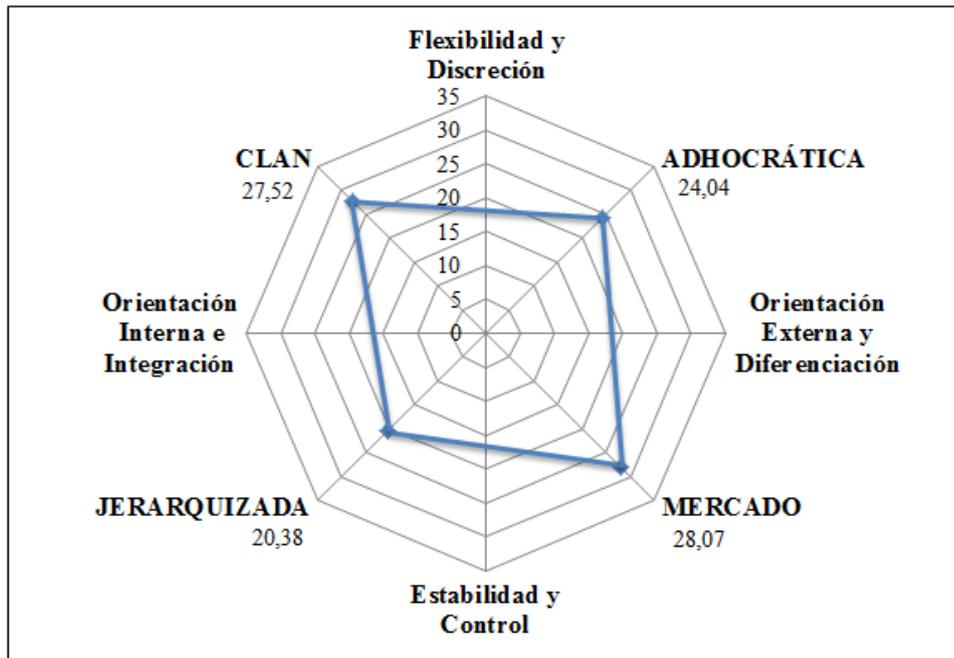
6. Criterio de Éxito

Tabla 9
Cultura Actual y Deseada – Criterio de Éxito

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 27,52 | 30,75 |
| Adhocrática | 24,04 | 24,92 |
| Mercado | 28,07 | 24,65 |
| Jerarquizada | 20,38 | 19,67 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

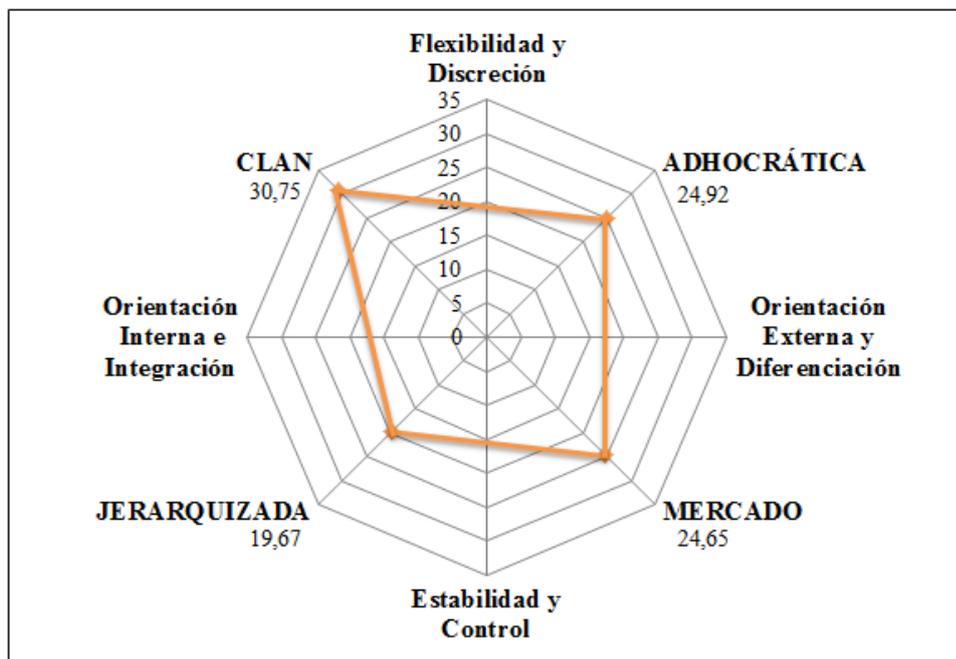
Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

Gráfico 25
Cultura Actual – Criterio de Éxito



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 26
Cultura Deseada – Criterio de Éxito



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

El gráfico 25 muestra los resultados sobre la cultura organizacional actual – criterio de éxito, donde la mayor tendencia está orientada hacia la cultura de Mercado, donde la clave es liderar el mercado superando a la competencia.

En el gráfico 26 se presentan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – criterio de éxito; notándose preferencia por las características de la Cultura Clan, es decir desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo y compromiso y preocupación por la gente.

Este resultado muestra una característica adicional de la cultura de la Empresa Orellana respecto al criterio de éxito, a pesar de que globalmente se identifica con la Cultura de Clan, en éste aspecto actualmente prima el objetivo de liderar el mercado; sin embargo los colaboradores prefieren en este sentido mayor enfoque en los recursos humanos, desarrollo y trabajo en equipo.

Resultados OCAI por Criterios Socio – Demográficos

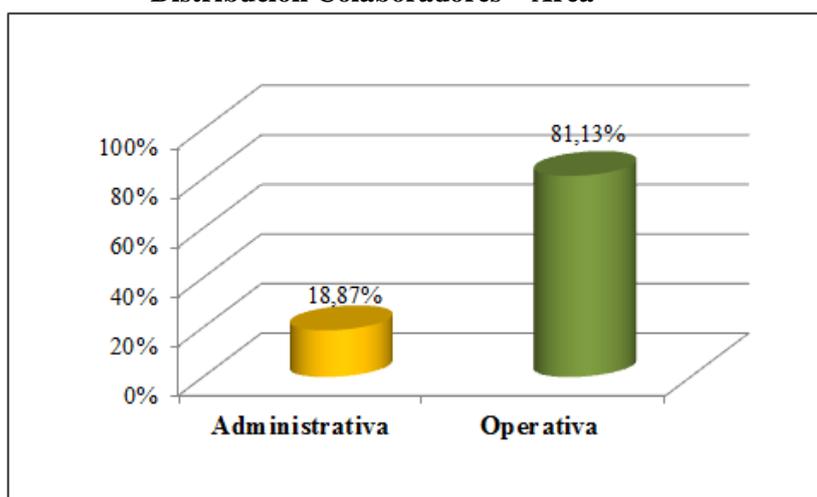
Resultados por Área

Tabla 10
Distribución Colaboradores – Área

| Área | No. Colaboradores | Porcentaje % |
|----------------|-------------------|--------------|
| Administrativa | 20 | 18,87% |
| Operativa | 86 | 81,13% |
| Total | 106 | 100,00% |

Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 27
Distribución Colaboradores – Área



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En la tabla 10 se presenta los resultados de la OCAI clasificados por área. La administrativa representa al 18,87% de la población total de colaboradores de

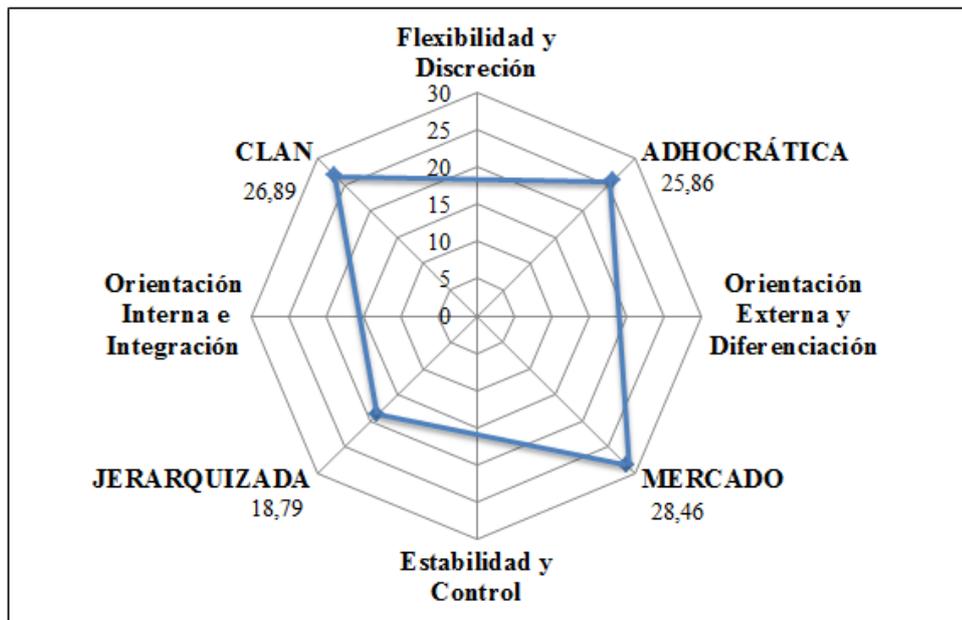
la Empresa Orellana. Personal suficiente para una industria altamente operativa. Mientras tanto la operativa alcanza al 81,13% de la población total de colaboradores de la Empresa Orellana, porcentaje acorde a una empresa de producción.

Tabla 11
Cultura Actual y Deseada – Área Administrativa

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 26,89 | 31,13 |
| Adhocrática | 25,86 | 24,10 |
| Mercado | 28,46 | 23,69 |
| Jerarquizada | 18,79 | 21,08 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

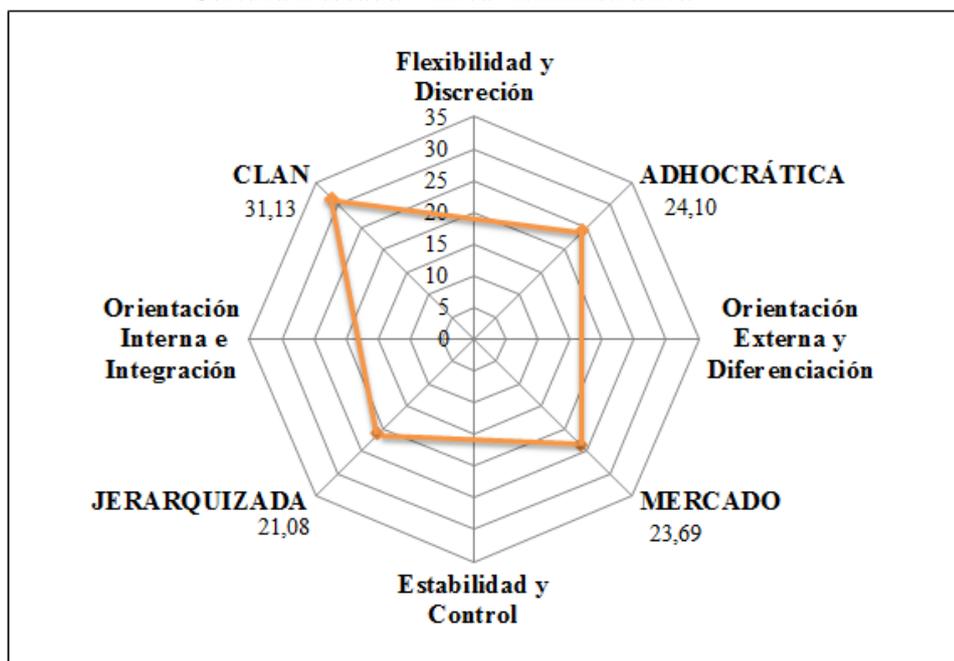
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 28
Cultura Actual – Área Administrativa



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 29
Cultura Deseada – Área Administrativa



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

El gráfico 28 muestra los resultados sobre la cultura organizacional actual – área administrativa, donde la cultura de Mercado es la principal, seguida de Clan, Adhocrática y Jerarquizada; resultados que difieren con los resultados globales. Para los colaboradores del área administrativa de la Empresa Orellana, la cultura actual se enfoca en los resultados, la competitividad y eficiencia con orientación externa, al mercado y en segundo lugar se ve a la organización como familiar del tipo Clan.

Estos resultados son llamativos ya que al parecer existe una subcultura importante en la Empresa Orellana, la del área administrativa, con la que el gerente-propietario tiene otro tipo de relación, lo cual de acuerdo a la observación y experiencia propia es cierto debido a que al personal administrativo se le presiona más por resultados sobre todo económicos al considerar sus cargos, responsabilidades y manejo de información dentro de la empresa. Existe buena relación entre el personal y comunicación directa con el gerente - propietario, sin embargo lo que predomina es la preocupación conjunta por los resultados y la posición de la empresa en el mercado.

En el caso del gráfico 29 los resultados sobre cultura organizacional deseada – área administrativa, indican que se prefiere dar énfasis a la cultura tipo Clan seguida de la Adhocrática, Mercado y finalmente Jerarquizada. Es decir que se desea mayor trabajo en equipo, tal vez en relación con el área operativa, mayor integración,

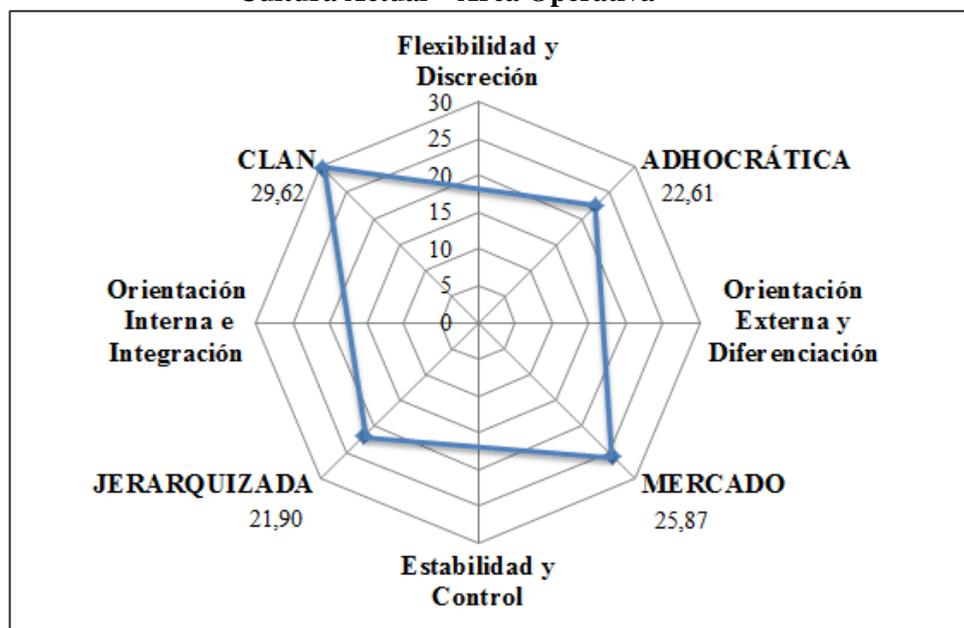
participación y preocupación por el desarrollo de todos los colaboradores, disminuyendo el enfoque de resultados y de principal orientación hacia el mercado.

Tabla 12
Cultura Actual y Deseada – Área Operativa

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|---------------|---------------|
| Clan | 29,62 | 28,72 |
| Adhocrática | 22,61 | 24,68 |
| Mercado | 25,87 | 23,15 |
| Jerarquizada | 21,90 | 23,45 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

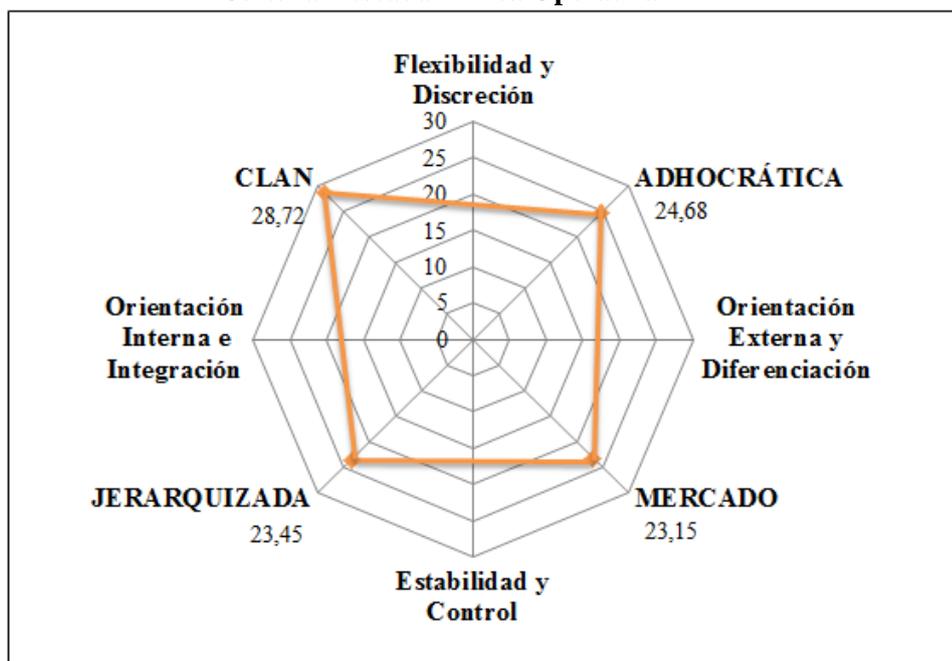
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 30
Cultura Actual – Área Operativa



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 31
Cultura Deseada – Área Operativa



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En el gráfico 30 se observa los resultados sobre la cultura organizacional actual – área operativa, en primer lugar se considera a la cultura tipo Clan como la que más se asemeja a la cultura de la Empresa Orellana, seguida de la de Mercado, Adhocrática y Jerarquizada; coincidiendo con los resultados globales obviamente por el peso ponderado que representan al ser el área más grande de la organización. En consecuencia el área operativa, que es la otra subcultura importante en la Empresa Orellana, percibe la cultura organizacional como amable, informal, cooperativa, con valores y alto compromiso del personal.

Respecto a los resultados sobre la cultura organizacional deseada – área operativa, el gráfico 31 indica que se desea mantener el tipo Clan, disminuyendo de forma mínima en comparación con el actual, pero dando paso en segundo lugar a la Adhocrática con mayor innovación y flexibilidad, seguida de la Jerarquizada y finalmente la de Mercado.

Tanto el área administrativa como operativa coinciden en los dos primeros modelos de cultura deseada (Clan y Adhocrática); sin embargo para el área operativa resulta en tercer lugar más importante la estructura, políticas y procedimientos (Jerarquizada) que para el área administrativa que la puntuó al final.

Para revisar otros resultados relacionados con sexo, instrucción y edad, ver

anexos 6, 7 y 8.

En conclusión se puede afirmar que existe una mayor tendencia actual hacia la cultura de Clan, es decir que los colaboradores de la Empresa Orellana consideran que la cultura organizacional actual es de tipo familiar, donde se valora el trabajo en equipo, la colaboración, participación y lealtad; a pesar de que los otros tipos de culturas también tengan importante representación, sobre todo la de Mercado, que es un componente significativo cuando se trata de valorar la satisfacción del cliente, los resultados, la competitividad y el mercado.

Existe congruencia en la mayoría de criterios de OCAI respecto a la Cultura de Clan, y se denotan las variables de Liderazgo Organizacional y Criterio de Éxito relacionadas con características de Cultura de Mercado; sin embargo se puede concluir que la percepción de la mayoría de colaboradores y en sí el ambiente interno que se vive en la Empresa Orellana, se relaciona más con las características de la Cultura de Clan que con la de Mercado.

Con el análisis también se distinguieron dos subculturas diferentes y que tienen peso dentro de la Empresa Orellana, identificadas por áreas de trabajo. El área administrativa consideró la cultura actual como de Mercado y el área operativa la consideró como de Clan. Como se comentó las áreas tienen diferentes responsabilidades, información, exigencias y relación con el gerente-propietario. Además de diferentes percepciones, intereses y expectativas sobre la cultura de Clan, que resultó ser la favorita como cultura deseada en las dos áreas.

Resumen información entrevistas

Se presenta dos tablas resumen de las entrevistas realizadas al personal clave de la Empresa Orellana y del proyecto de la adoquinera. Se puede decir que todos coinciden en que el perfil cultural de Clan sería la base para sustentar el nuevo proyecto, sin embargo se requiere de varios ajustes relacionados con un mayor enfoque externo y de cultura de Mercado.

Tabla 13
Resumen entrevista Gerente - propietario - Empresa Orellana

| Entrevista Formato 1 | |
|---|---|
| Preguntas | Gerente-propietario |
| Resultados OCAI Actual | Cultura de Clan |
| 1. ¿Cómo visualiza el proyecto de la adoquinera, cuál es su objetivo principal y en cuánto tiempo desea lograrlo? | Es otra fuente de ingresos paralela a la actual, busca diversificar el negocio considerando que existe un mercado potencial y que se puede cubrir esa necesidad a corto plazo con un producto de calidad. |
| 2. Con el perfil actual de CLAN de la cultura organizacional de la Empresa Orellana, de acuerdo a los resultados globales de las encuesta OCAI, ¿Considera que el proyecto de la adoquinera va a lograr plasmarse en realidad y consolidarse en la empresa? | Sí, ha funcionado con éxito durante todos estos años y desea mantenerlo como base para el proyecto, por el trabajo en equipo en un buen ambiente y porque es práctico, sin demasiadas normas que afecten la rapidez en el servicio. |
| 3. En su opinión, ¿Cuál de las siguientes características sería fundamental para sustentar el proyecto de la adoquinera? | Empresa orientada hacia los resultados, competitividad, exigencia y participación del mercado. (Cultura de Mercado) |
| 4. Ordene de mayor a menor las siguientes creencias que actualmente maneja la empresa y que considera que tendrían un impacto positivo en el desarrollo del proyecto de la adoquinera. | Dios como el proveedor y dueño de la empresa. |

| | |
|--|---|
| <p>5. ¿Cuál es su expectativa de vender la idea del proyecto de la adoquinera a los colaboradores? ¿Qué necesita de los colaboradores para cumplir con los objetivos del proyecto?</p> | <p>Necesita que los colaboradores tomen conciencia que es una empresa nueva, por lo que el compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad con el tiempo, son indispensables para crear esta nueva fuente de ingresos.</p> |
| <p>6. ¿Considera que su tipo de liderazgo debe mantenerse o cambiar para el desarrollo del proyecto?</p> | <p>Desea fortalecerlo como ejemplo, una guía que facilite y fomente las actividades en la organización, más cercano a los colaboradores.</p> |
| <p>7. ¿Cree que los procesos internos / externos actuales de la empresa deben modificarse para asumir el nuevo proyecto?</p> | <p>Considera mantener la forma de manejar los procesos como se ha hecho hasta hoy, sin mayor modificación porque es un proyecto dentro de la empresa actual y ha dado resultados.</p> |

Fuente: Entrevista al gerente - propietario de la Empresa Orellana.
Elaboración propia.

En la entrevista realizada al gerente - propietario se nota su visión en los negocios y capacidad de emprendimiento para diversificar el negocio debido a la crisis en el sector petrolero. Confirma que desea mantener el perfil cultural de Clan para el nuevo proyecto ya que ha dado resultado, considerando fundamental el trabajo en equipo y buen ambiente, sin demasiadas normas que afecten la rapidez en el servicio; con un sentido práctico al respecto.

Piensa que sería necesario para el desarrollo del proyecto la orientación hacia los resultados, competitividad y participación en el mercado (Cultura de Mercado); es decir también tiene presente el enfoque hacia el exterior para cumplir con los objetivos del proyecto.

Por otro lado se confirma su espiritualidad al ratificar a Dios como proveedor y dueño de la empresa como la principal creencia que tendría impacto positivo en el proyecto. Considera necesario que todos los colaboradores tomen conciencia sobre el proyecto y se comprometan a trabajar en equipo y dedicarle el tiempo necesario para cumplir los objetivos.

Respecto a su tipo de liderazgo confirma que desea mantenerlo cercano a los colaboradores y fortaleciéndose como ejemplo y guía que facilite las actividades.

Finalmente piensa mantener los procesos internos/externos del proyecto sin mayor modificación ya que han dado resultados antes. El resultado de la encuesta OCAI actual del gerente-propietario ratifica la Cultura de Clan como su percepción de la Empresa Orellana coincidiendo con la opinión de mayoría de colaboradores.

Tabla 14
Resumen entrevista colaboradores - Empresa Orellana

| Entrevista Formato 2 | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|--|
| Preguntas | Gerente Administrativo Financiero | Gerente de Operaciones | Coordinador de SSA | Coordinador de Logística | Supervisor proyecto adoquinera | Operario proyecto de adoquinera |
| Resultados OCAI Actual | Cultura Adhocrática / De Mercado | Cultura Adhocrática | Cultura Adhocrática | Cultura de Mercado | Cultura de Mercado | Cultura de Clan |
| 1. Con el perfil actual de CLAN de la cultura organizacional de la Empresa Orellana, de acuerdo a los resultados globales de las encuesta OCAI, ¿Considera que el proyecto de la adoquinera va a lograr plasmarse en realidad y consolidarse en la empresa? | Si, porque el personal tiene claro que debe colaborar y trabajar en equipo para desarrollar el proyecto. | Es la base pero resulta necesario definir normas y procedimientos claros (Cultura Jerárquica); y enfocarse en la comercialización(Cultura de Mercado) | Si sería útil pero falta considerar aspectos más técnicos y enfocados en el mercado. (Cultura de Mercado) | Confirma que sería útil para el proyecto, por el trabajo en equipo y la familiaridad en el trato, el compromiso y compañerismo. | Debería ser complementado, enfocándose en la competitividad, en el mercado (Cultura de Mercado); y en la seguridad del trabajo (Cultura Jerárquica) | Si sería el necesario, básicamente por la unión entre colaboradores y trabajo en equipo. |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|--|
| <p>2. En su opinión, ¿Cuál de las siguientes características sería fundamental para sustentar el proyecto de la adoquinera?</p> | <p>Empresa adaptable a los cambios, dinámica, emprendedora, creativa, enfocada en la innovación y desarrollo. (Cultura Adhocrática)</p> | <p>Empresa como lugar estructurado, organizado con políticas y procedimientos bien definidos, planificación y organización. (Cultura Jerárquica)</p> | <p>Empresa orientada hacia los resultados, competitividad, exigencia y participación del mercado. (Cultura de Mercado)</p> | <p>Empresa adaptable a los cambios, dinámica, emprendedora, creativa, enfocada en la innovación y desarrollo. (Cultura Adhocrática)</p> | <p>Empresa como lugar estructurado, organizado con políticas y procedimientos bien definidos, planificación y organización. (Cultura Jerárquica)</p> | <p>Empresa orientada hacia los resultados, competitividad, exigencia y participación del mercado. (Cultura de Mercado)</p> |
| <p>3. Ordene de mayor a menor las siguientes creencias que actualmente maneja la empresa y que considera que tendrían un impacto positivo en el desarrollo del proyecto de la adoquinera.</p> | <p>El personal debe ser polifuncional, responsable, colaborador y comprometido con el trabajo. (Cultura Clan)</p> | <p>Dios es el proveedor y dueño de la empresa. (Cultura Clan)</p> | <p>La satisfacción del cliente es prioridad con productos y servicios de calidad. (Cultura de Mercado)</p> | <p>Dios es el proveedor y dueño de la empresa. (Cultura Clan)</p> | <p>La satisfacción del cliente es prioridad con productos y servicios de calidad. (Cultura de Mercado)</p> | <p>El personal debe ser polifuncional, responsable, colaborador y comprometido con el trabajo. (Cultura Clan)</p> |

| | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|
| <p>4. Desde su perspectiva / puesto de trabajo, ¿qué necesita para aportar efectiva y eficientemente en el desarrollo del proyecto de la adoquinera? ¿Qué habilidades hacen falta para enfrentar el nuevo desafío?</p> | <p>Separar el proyecto para controlar los gastos y medir los resultados económicos de forma real, no estimada. Y la asignación del personal al proyecto, para una mejor redistribución y control.</p> | <p>Documentar las normas, políticas, procedimientos y manuales para que todos los colaboradores conozcan sus responsabilidades y no existan dudas o mal entendidos, para trabajar mejor.</p> | <p>Provisión puntual de equipos de protección, mayor planificación y coordinación para controles y mantenimiento de equipos, delimitación de zonas restringidas al personal, limpieza del área de trabajo del proyecto, determinación de áreas para</p> | <p>Mayor capacitación para satisfacción del cliente, capacitación en manejo de maquinaria y personal, además de seguridad industrial.</p> | <p>Capacitación respecto al funcionamiento y mantenimiento de las máquinas, además de relaciones humanas.</p> | <p>Capacitación respecto al material y maquinaria como primordial, y la comunicación directa y continua con el propietario.</p> |
|--|---|--|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|---|---|---|--|--|---|--|
| | | | clasificación de desechos y asignación de recursos necesarios | | | |
| 5. Considera que el tipo de liderazgo ejercido por el propietario de la empresa debe mantenerse o cambiar para el nuevo proyecto? | Mantenerse pero complementarse con espíritu empresarial, innovación y toma de riesgos. (Cultura Adhocrática) | Mantenerse haciendo énfasis en guiar, facilitar y fomentar las actividades pero con mayor delegación. (Cultura Clan) | Mantenerse pero delegar más funciones. Desarrollar la coordinación, organización y eficiencia. (Cultura Jerárquica) | Mantenerse y complementarse con mayor coordinación, organización y eficiencia. (Cultura Jerárquica) | Si debería cambiar respecto al manejo de tiempos de los colaboradores y orientarse al logro de resultados. (Cultura Jerárquica y Cultura de Mercado) | Si debería modificarse con un enfoque de mayor calidad y competitividad en el trabajo. (Cultura de Mercado) |

| | | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|--|
| <p>6. ¿Cree que los procesos internos / externos actuales de la empresa deben modificarse para asumir el nuevo proyecto?</p> | <p>Si sería importante modificar los procesos internos/externos, como compras, nómina, comercialización y ventas, contabilidad y finanzas.</p> | <p>No sería necesaria mayor modificación pero si la documentación de los mismos para cumplir las obligaciones con claridad y mayor eficiencia.</p> | <p>Algunos procesos se deberían modificar, sobre todo el tema de distribución, manejo del personal y asignación de funciones.</p> | <p>No deberían modificarse, el personal está adaptado y conoce como se manejan las cosas en la empresa y así han funcionado bien.</p> | <p>Si es necesario cambiar los procesos actuales, sobre todo de comercialización ya que es un proyecto diferente en el que no se ha tenido experiencia previa.</p> | <p>No sería necesaria mayor modificación pero si separar el proceso de compras del material destinado al proyecto.</p> |
|--|--|--|---|---|--|--|

Fuente: Entrevista al personal de la Empresa Orellana.
Elaboración propia.

Como un resumen general se puede observar que respecto a la pregunta sobre si la Cultura de Clan aportará para el desarrollo del proyecto de la adoquinera, el gerente administrativo financiero, el coordinador de logística y el operario del proyecto, consideran que si contribuirá para el proyecto sobre todo por el trabajo en equipo, unión, colaboración y compromiso de los colaboradores. Sin embargo de acuerdo al gerente de operaciones, coordinador de SSA y supervisor del proyecto las características de la Cultura de Clan se deben complementar con el establecimiento de normas y procedimientos, seguridad en el empleo (Cultura Jerárquica) y mayor enfoque hacia el mercado (Cultura de Mercado) para apoyar efectivamente al proyecto de la adoquinera.

Al considerar las características fundamentales para el proyecto existe clara división entre los entrevistados, el gerente administrativo financiero y el coordinador de logística coinciden en la empresa adaptable a los cambios, dinámica, emprendedora, creativa, enfocada en la innovación y desarrollo (Cultura Adhocrática); el gerente de operaciones y el supervisor del proyecto opinan que la empresa como lugar estructurado, organizado con políticas y procedimientos bien definidos, planificación y organización (Cultura Jerárquica); el coordinador de SSA y el operario del proyecto piensan que la empresa orientada hacia los resultados, competitividad, exigencia y participación del mercado (Cultura de Mercado). Resulta interesante que ninguno consideró la opción relacionada con la Cultura de Clan, al parecer por asumir que ya forma parte de la empresa.

Al priorizar las creencias culturales de la empresa que tendrían un impacto positivo en el proyecto, nuevamente encontramos coincidencias por parejas; el gerente administrativo financiero y el operario del proyecto consideran que “el personal debe ser polifuncional, responsable, colaborador y comprometido con el trabajo” (Cultura Clan); el gerente de operaciones y el coordinador de logística opinan que la principal es “Dios es el proveedor y dueño de la empresa” (Cultura Clan); y el coordinador de SSA y supervisor del proyecto piensan que “la satisfacción del cliente es prioridad con productos y servicios de calidad” (Cultura de Mercado). Llama la atención la respuesta del gerente de operaciones y el coordinador de logística, personas que han compartido muchos años con el gerente - propietario y que coinciden en la espiritualidad y creencias religiosas ante todo.

Respecto a las necesidades de cada puesto de trabajo, las respuestas son variadas pero se resumen en separar el proyecto para controlar los gastos y resultados, la distribución del personal y la asignación al proyecto, documentar las normas, políticas y

procedimientos, provisión puntual de equipos, mayor planificación y coordinación para mantenimiento de equipos, determinación de áreas para desechos, asignación de recursos, capacitación para satisfacción del cliente, manejo de maquinaria/materiales, relaciones humanas y comunicación más directa y continua con el propietario.

Analizando el tipo de liderazgo ejercido por el propietario de la empresa, la mayoría de los entrevistados opina que debe mantenerse pero complementándose con diferentes características para el nuevo proyecto: el gerente administrativo financiero considera el espíritu empresarial, innovación y toma de riesgos (Cultura Adhocrática) como aspecto a considerar; el gerente de operaciones hace énfasis en guiar, facilitar y fomentar las actividades pero con mayor delegación (Cultura Clan); el coordinador de SSA y coordinador de logística coinciden en desarrollar la coordinación, organización y eficiencia con mayor delegación (Cultura Jerárquica).

Por otro lado el supervisor y operario del proyecto, opinan que el liderazgo actual sí debería cambiar respecto a mayor coordinación y organización del trabajo (Cultura Jerárquica), así como calidad, competitividad y logro de resultados (Cultura de Mercado).

Finalmente al revisar el tema de la modificación de los procesos internos/externos para el nuevo proyecto únicamente dos colaboradores, el gerente administrativo financiero y el supervisor del proyecto, piensan que sí es necesario modificar los procesos (compras, nómina, contabilidad, finanzas, y sobre todo comercialización y ventas) ya que es un proyecto en el que no se tiene experiencia previa. El gerente de operaciones, el coordinador de SSA y el operario del proyecto, por otro lado consideran que no sería necesaria mayor modificación en los procesos excepto en la distribución y manejo del personal y compras; considerando importante la documentación de todos los procesos. El coordinador de logística fue el único que señaló que no resultaría necesario modificar los procesos, debido a que el personal ya está adaptado y ha funcionado bien.

En el cuadro se puede observar también los resultados de la encuesta OCAI Actual de los entrevistados, donde existen opiniones divididas entre la Cultura Adhocrática y la Cultura de Mercado, notándose una única respuesta de Cultura Clan; es decir los entrevistados no coinciden con la opinión de la mayoría de colaboradores de la Empresa Orellana.

Capítulo cuarto

Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana

En los últimos años las organizaciones han tomado conciencia del impacto de involucrar a los colaboradores en sus procesos de evolución; lo que ha facilitado el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y ha contribuido para mantener los cambios a largo plazo.

El éxito de la estrategia de negocio depende en gran medida del factor humano, de su participación y compromiso, lo que genera una clara ventaja competitiva y mayor productividad.

La planificación, organización, ejecución y monitoreo de actividades relacionadas con el elemento humano enmarcado en los procesos de cambio a los que se enfrenta cada organización, resulta esencial en la actualidad. Se trata de gestionar el cambio con un enfoque humano para obtener mejores resultados.

Así la Gestión del Cambio Organizacional cobra importancia y es allí donde el Human Change Management Institute – HUCMI® y su base de conocimiento: el Human Change Management Body of Knowledge – HCMBOK®, desarrollado por Vicente Gonçalves, traduce todo el ambiente teórico en un enfoque práctico; proporcionando pautas que refuerzan el “cómo” hacer; lo que ahora se denomina Gestión del Cambio 3G.

“El HCMBOK® es un conjunto de prácticas, metodologías y herramientas que ha sido concebido con base en diferentes disciplinas tales como Gestión de Proyectos, Antropología, Psicología, Tanatología, Gestión de Personas y Liderazgo y que puede ser interconectado a cualquier metodología de gestión de proyectos”. (Gonçalves 2014, 33).

El enfoque del HCMBOK® ha sido utilizado con éxito en organizaciones de más de 32 países, lo que ratifica su validez y confiabilidad. Una de sus ventajas es que organiza en una secuencia de macroactividades las técnicas de gestión basándose en aspectos culturales y del comportamiento humano, proporcionando competencias esenciales para los profesionales y en general para todas las personas que desean aplicar prácticas de gestión del cambio.

La estructura del HCMBOK® por cuestiones de mejor comprensión se presenta

en etapas secuenciales, como una aplicación metodológica, para relacionar de mejor forma las macroactividades. Presenta seis etapas: Inicio y Planificación, Adquisición, Ejecución, Implementación, Finalización y Producción.

De sus 48 macroactividades, 25 son realizadas antes de iniciar la etapa de Ejecución, lo que quiere decir que se considera el factor humano desde la Planificación de cualquier iniciativa organizacional y como parte de su estrategia para generar mayor compromiso y éxito.

“No existen cambios que no deban ser organizados como proyectos, de la misma forma que no existen proyectos que no generen cambios. Las actividades de la Gestión del Cambio están intrínsecamente relacionadas a la gestión del proyecto y viceversa”. (Gonçalves 2016, 42-43).

Muchas de las actividades del HCMBOK® buscan evitar que las personas entren en un estado de duelo organizacional anticipado, con una percepción negativa del cambio. Su objetivo es generar seguridad psíquica, reduciendo los impactos negativos y conflictos en la organización. Preparan a la organización para una mejor aceptación y adaptación frente a los cambios.

El HCMBOK® es una guía, un conjunto de buenas prácticas, por lo que la flexibilidad y adaptación al caso específico de cada organización es esencial para seleccionar las macroactividades y actividades necesarias y su secuencia, algunas son recurrentes y otras son simultáneas, lo que se debe considerar para una buena aplicación y para generar resultados reales.

4.1. Aspectos considerados en la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana

El HCMBOK® considera diferentes aspectos que son esenciales gestionar para implementar con éxito cualquier tipo de cambio planificado; en este sentido se puede mencionar: Cultura Organizacional, Stakeholders, Comunicación, Entrenamiento, Conocimiento, Aprendizaje, Clima, Desempeño, entre los principales.

En el caso específico de la propuesta metodológica de Gestión del Cambio para la diversificación de la Empresa Orellana, basada en el HCMBOK®, consideré los siguientes aspectos:

Visión y Patrocinio

En todo proceso de cambio resulta fundamental la visión del estado futuro de la organización, es decir a dónde se quiere llegar con el cambio, considerando estrategias que permitan avanzar hacia el objetivo deseado. En el mismo sentido el patrocinio del

proyecto, su correcta difusión y promoción, con actividades planificadas que permitan mayor adhesión al cambio por parte de los colaboradores, fortalece el compromiso y motivación de trabajo, con una guía clara y metódica que genera un enfoque compartido por todos los involucrados.

Stakeholders

Los stakeholders son todos los interesados que son impactados directa o indirectamente en el proceso de cambio. Resulta fundamental identificarlos y clasificarlos para monitorear su comportamiento durante todo el proceso. Dependiendo de su capacidad de influencia y adhesión al cambio, sus intereses y expectativas, se puede gestionar posibles resistencias y conflictos que afectarían el desarrollo del caso en estudio. El objetivo es generar comprensión, compromiso y participación de la mayor parte de los colaboradores para cumplir el objetivo.

Cultura Organizacional

Como se ha mencionado durante todo este trabajo de investigación, la cultura organizacional es imprescindible para implementar cualquier cambio; el conocimiento de sus características únicas y la comprensión sobre cómo interactúan sus elementos, permite planificar estrategias específicas para abordar de manera efectiva cualquier proceso de cambio, gestionando los impactos y asegurando el compromiso de los participantes y por lo tanto los resultados deseados, manteniendo los cambios en el tiempo.

Equipo

La conformación del equipo de trabajo para el desarrollo del proyecto es un tema clave para su éxito; desde la selección del personal, determinando sus responsabilidades e interacciones, monitoreando su desempeño durante y después del proyecto, hasta su reconocimiento. El equipo de trabajo debe estar cohesionado, complementado y enfocado en la visión común, lo que le permitirá avanzar con mayor rapidez y eficiencia; lo que se traducirá en mejores resultados para la organización.

Aprendizaje y Conocimiento

La identificación de necesidades de capacitación, entrenamiento, coaching o mentoring del personal involucrado en el proceso de cambio es un aspecto clave para que desarrollen habilidades técnicas fundamentales para el cumplimiento de sus actividades cotidianas con seguridad y para garantizar los resultados del cambio.

Adicionalmente, es importante gestionar el conocimiento generado en el proceso, para promover el aprendizaje organizacional mediante la documentación de

todos los aspectos relevantes que cambiarán y sobre todo lo nuevo, considerando: recolección, clasificación, almacenamiento, mantenimiento y disponibilidad del conocimiento organizacional.

4.2. Cuadro resumen de la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana

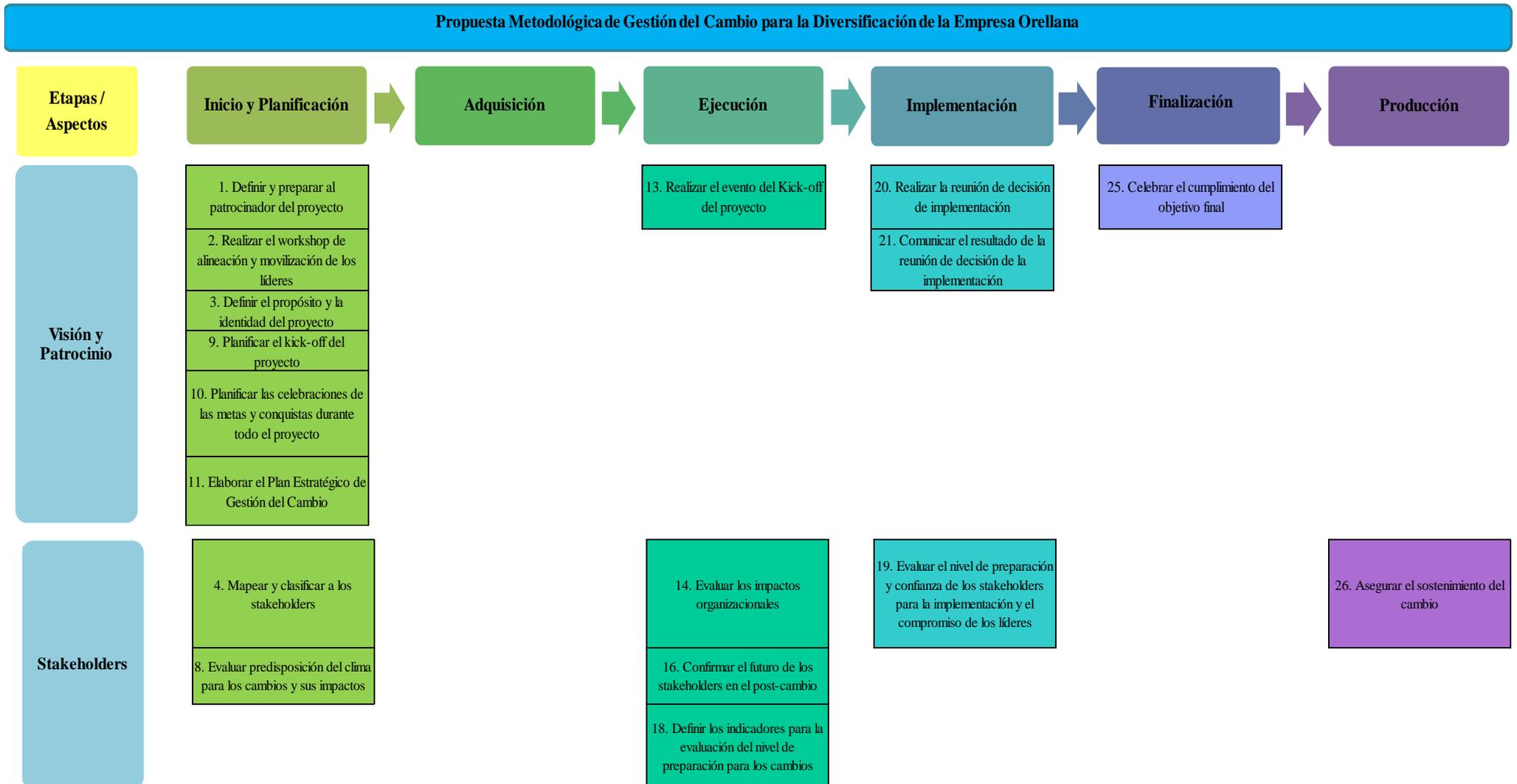
A continuación se presenta el cuadro resumen de la Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana; se pueden observar: 6 etapas del proceso, 5 aspectos considerados, 26 macroactividades clasificadas por etapa y por aspecto relacionado; y finalmente 4 actividades de soporte durante todo el proceso.

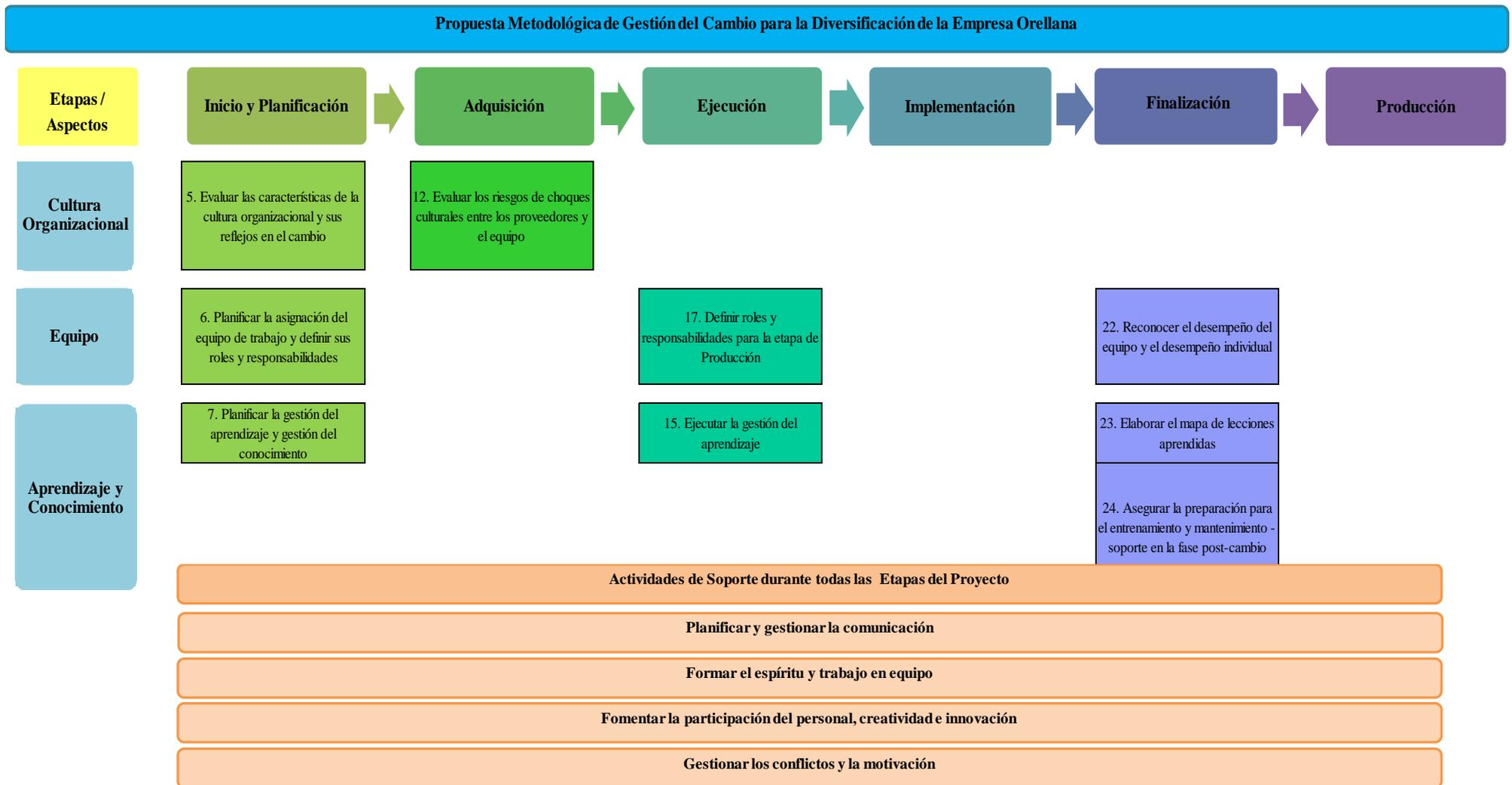
Es importante aclarar que el proyecto de la adoquinera de la Empresa Orellana no es un proyecto definido formalmente, por escrito; sin embargo por cuestiones prácticas nos referiremos a la puesta en marcha de la nueva línea de operación como un proyecto, que más bien es empírico, dada la forma de ser del gerente - propietario y la cultura informal que rige en la organización.

Los proyectos en la Empresa Orellana se entienden como ideas de negocio que tiene el gerente - propietario y las actividades operativas que se realizan en función de esa visión; todo de manera práctica, sin mayor documentación; situación que queremos complementar al presentar ésta propuesta por escrito para que sirva de guía en los procesos de cambio actuales y futuros de la organización.

Gráfico 32

Cuadro Resumen de la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana





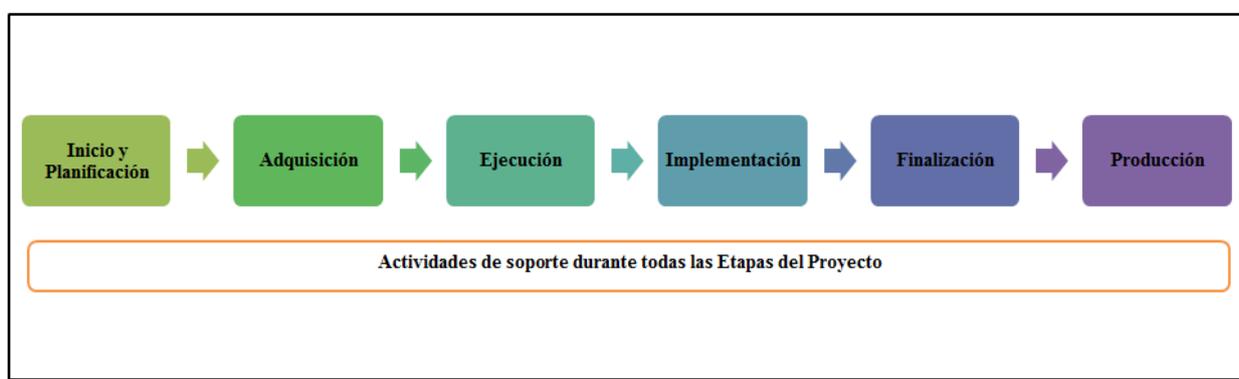
Fuente: Adaptación HCMBOK.
Elaboración propia.

4.3. Etapas de la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana

Como se mencionó anteriormente el HCMBOK® presenta 6 etapas para la Gestión del Cambio; en el caso específico de ésta propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana, consideraré las mismas etapas, como un proceso lineal, es decir: Inicio y Planificación, Adquisición, Ejecución, Implementación, Finalización y Producción, con las macroactividades aplicables para éste caso.

Gráfico 33

Etapas de la gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana



Fuente: Adaptación HCMBOK.
Elaboración propia.

A continuación se describe cada una de las etapas a considerar de acuerdo al Human Change Management Body of Knowledge – HCMBOK® desarrollado por Vicente Gonçalves, con las macroactividades seleccionadas y adaptadas para la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana.

Etapa 1 Inicio y Planificación

Ésta es la etapa en la que se planifica todo el aspecto estratégico de la Gestión del Cambio, que influenciará el desarrollo del proceso. Es una etapa que se debe trabajar en conjunto con los líderes de la organización para mantener la alineación, integración y compromiso.

El resultado de esta etapa será el Plan Estratégico de Gestión del Cambio junto con el plan de acción que deberá estar integrado al cronograma de actividades del proyecto.

Macroactividad 1: Definir y preparar al patrocinador del proyecto

El patrocinador es un elemento esencial para el cambio, debe ser consciente de su rol y comprender el impacto que generará su desempeño.

Entre sus características podemos mencionar:

- Poseer capacidad y poder para la toma de decisiones.
- Ser el vendedor del cambio.
- Tener credibilidad.
- Apoyar e intervenir activamente en el proceso de cambio.
- Tener disponibilidad de tiempo y compromiso real con el propósito y visión del futuro.

Sus actividades inicialmente se relacionan con la definición y comunicación del propósito del cambio, la visión, los objetivos y expectativas, tanto beneficios como impactos; el personal y áreas que serán involucradas (stakeholders), en sí la promoción del cambio para generar compromiso y la gestión de conflictos. En éste sentido se deberá preparar al patrocinador para las intervenciones e interacción con el personal involucrado.

Ver aplicación en anexo 9.

Macroactividad 2: Realizar el workshop de alineación y movilización de los líderes

Un workshop es un taller donde uno o varios expositores tratan algún tema específico y los asistentes participan activamente en su desarrollo, con iniciativa y trabajo en equipo.

En éste caso específico lo que se busca al realizar el workshop de alineación y movilización de líderes es comunicar y sensibilizar a los participantes sobre la importancia de gestionar el proceso de cambio para alcanzar los objetivos estratégicos. Se busca que todos tengan claros los objetivos, visión del futuro, expectativas, metas, tiempo, parámetros de medición tanto cualitativos como cuantitativos, para evaluar la consolidación del cambio posterior a su implementación.

Se definirá la información que será comunicada a todos los colaboradores y la forma de hacerlo, para evitar especulaciones; así los líderes tendrán un único discurso, alineado estratégicamente. El objeto es generar conciencia, compromiso y apoyo con impulso efectivo de los líderes durante el proceso de cambio y después de su implementación.

Es una buena oportunidad para escuchar opiniones y observar comportamientos

que podrían ser antagónicos y afectar a los demás stakeholders.

Ver aplicación en anexo 10.

Macroactividad 3: Definir el propósito y la identidad del proyecto

El objetivo de un cambio es su principal motivación. Se trata de una comprensión racional de “qué” será cambiado. Mientras que el propósito de un cambio es una forma más profunda, amplia y con sentido humano de promover el objetivo. El propósito se enfoca en lo emocional de “por qué” el cambio ocurrirá.

Para definir el propósito es necesario considerar el objetivo y también la perspectiva de los stakeholders, así se dará un sentido al cambio que promoverá la participación, compromiso, comunicación y comprensión; disminuyendo el sufrimiento y la incertidumbre.

El propósito es fundamental para dirigir la estrategia de comunicación, puede ser definido por el patrocinador junto con el equipo de gestión del cambio o incluso con los líderes relacionados.

Posteriormente el cambio requiere de una identidad (logo, marca, slogan, etc.) recursos que se utilizarán en la comunicación. En lo posible se sugiere involucrar al personal en la definición de la identidad del cambio, lo que generará mayor identificación y participación en todo el proceso.

Ver aplicación en anexo 11.

Macroactividad 4: Mapear y clasificar a los stakeholders

El identificar y clasificar a los stakeholders (involucrados y/o afectados por el cambio); es fundamental para la gestión del mismo.

El mapa de stakeholders es una de las principales herramientas utilizadas en los procesos de cambio, se trata de una matriz donde todos los stakeholders son clasificados de acuerdo a su postura frente al cambio; en el caso del HCMBOK® se ha considerado su capacidad de influencia en la toma de decisiones y por otro lado su adhesión probable al cambio. Es una herramienta con información confidencial que debe ser manejada exclusivamente por el equipo de gestión del proceso de cambio.

Su objetivo es identificar potenciales conflictos, visualizar de mejor forma el trabajo de la gestión del cambio, definir estrategias de comunicación, participación y monitoreo de la gestión de los stakeholders.

Su elaboración debe contar con la participación de todos los miembros del equipo de gestión del proceso de cambio, para que la clasificación de los stakeholders sea lo más objetiva posible al contar con diferentes opiniones y perspectivas, incluidas

la visión preliminar del patrocinador y la información recabada en el workshop de alineación y movilización de los líderes.

Es importante recordar que realizar el mapeo de los stakeholders es una actividad dinámica que debe ser revisada y actualizada constantemente; ya que el comportamiento de los stakeholders variará con el desarrollo de las actividades y el transcurso del tiempo.

Ver aplicación en anexo 12.

Macroactividad 5: Evaluar las características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio

Cada empresa tiene una cultura organizacional única, que abarca elementos explícitos e implícitos como: creencias, normas, valores, símbolos, mitos, ceremonias, costumbres y comportamientos aceptados y habituales. La cultura es lo que se vive día a día dentro de la organización.

Analizar los impactos y consecuencias del cambio permite planificar acciones que disminuyan los efectos negativos en los colaboradores, siempre considerando la cultura organizacional de cada empresa.

Es necesario analizar cómo cada elemento de la cultura organizacional puede apoyar el cambio y generar compromiso. Se sugiere considerar los siguientes elementos culturales: creencias y supuestos, valores, mitos, lenguaje y símbolos de comunicación, ceremonias y rituales, tabúes, normas y formalidades, héroes, actitud de los líderes y gestión de personas.

La estrategia de la gestión del cambio debe estar alineada a la cultura organizacional.

Ver aplicación en anexo 13.

Macroactividad 6: Planificar la asignación del equipo de trabajo y definir sus roles y responsabilidades

En ciertos proyectos se puede requerir movilizar al personal de sus funciones habituales para que se dediquen temporalmente a otras actividades asignadas.

En esos casos es necesario garantizar su situación futura en la organización, cuando termine el proyecto, retornando a su antiguo puesto o reasignándolo a uno nuevo de ser el caso; sin embargo también es posible que sus funciones ya no sean necesarias para la organización, por lo que se deberá planificar las medidas a tomarse para los despidos que sean inevitables.

En este sentido la comunicación sincera y comprometida con un trato justo para

los colaboradores es vital; la credibilidad organizacional genera seguridad.

Por otro lado, la asignación del personal al proyecto debe realizarse de acuerdo a la cultura organizacional de cada empresa; siempre con criterios claros que puedan ser comprendidos por todos.

La gestión de stakeholders deberá monitorear los impactos relacionados con la asignación del personal al proyecto.

Posteriormente se requiere especificar los roles de todos los involucrados, directa e indirectamente, en el proceso de cambio; lo que contribuye a una mejor comprensión de las actividades y responsabilidades que cada colaborador debe cumplir, lo que además de facilitar la organización del trabajo, genera compromiso, disminuye la inseguridad y posibles conflictos entre stakeholders.

Con este objetivo resulta útil elaborar la Matriz RACI, que es una herramienta que permite visualizar por filas las macro-actividades a realizar, por columnas los stakeholders, y en la intersección el tipo de responsabilidad.

A continuación se describen los criterios considerados para determinar el tipo de responsabilidad de los stakeholders:

R – Responsible (Responsable).- Es el ejecutor de la actividad, no es el responsable de los resultados finales.

A – Accountable (Aprobador).- Es el que responde por la realización de la actividad, es decir aprueba el trabajo realizado por el Responsable.

C – Consulted (Consultado).- Es el o los stakeholders que son expertos en un tema o son influenciadores directos en la toma de decisiones.

I – Informed (Informado).- Es el stakeholder al que se le comunica una determinada acción o actividad, o la evolución de la misma.

Se aclara que no es obligatorio llenar todos los espacios de la matriz con todos los tipos de responsabilidades, eso dependerá de las actividades y de los involucrados.

La matriz RACI considera todas las etapas de un proyecto y debe ser elaborada de forma participativa por todos los involucrados, para lograr mayor identificación y compromiso con todo el proceso.

La comunicación de la matriz RACI es fundamental para solventar inquietudes, eliminar duplicidad de responsabilidades y/o considerar aspectos que fueron olvidados inicialmente.

Ver aplicación en anexo 14.

Finalmente cada proyecto es diferente y único, por lo que su estructura de

gestión debe tomar las consideraciones específicas de cada caso, así como la cultura organizacional en la que se enmarca, y plasmarse en un organigrama que permita visualizar la jerarquía e interacción de los involucrados.

Cada nivel del organigrama debe tener claro su poder de decisión y sus respectivas atribuciones. Se sugiere contar con tres niveles jerárquicos, que se consideran suficientes para la mayoría de proyectos y trabajar con una estructura organizacional lo más simplificada posible.

Generalmente el organigrama del proyecto cuenta con:

1. Comité Director.- Es el nivel superior que toma las decisiones de mayor impacto, está liderado por el patrocinador del proceso de cambio.
2. Comité de Gestión.- Coordinado por el director del proyecto y formado por los stakeholders decisores; éste comité es el encargado de tomar las decisiones tácticas.
3. Director.- Es el responsable de la toma de decisiones tácticas y operacionales, es un influenciador de las decisiones tomadas por el Comité Director.
4. Equipos de soporte.- Es el equipo que brinda apoyo al director del proyecto cuando el proyecto es gran magnitud y/o complejidad.
5. Equipos de desarrollo del proyecto.- Son los ejecutores de la parte operativa.

Adicional en ciertos casos existen stakeholders influenciadores que deberían ser considerados como consejeros en el desarrollo del proyecto.

Ver aplicación en anexo 15.

Macroactividad 7: Planificar la gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento

La gestión del aprendizaje es una actividad crítica para el éxito del cambio. Es un tema esencial desde la conformación del equipo de trabajo, para generar motivación, seguridad psicológica, capacidad técnica y compromiso con los objetivos propuestos. Se debe comprender que los colaboradores están sometidos a cambios en su rutina de trabajo, lo que genera incertidumbre y estrés, más todavía si no cuentan con las herramientas necesarias para enfrentar el nuevo desafío.

Se debe planificar las capacitaciones y entrenamientos necesarios para los colaboradores involucrados en el proceso de cambio, considerando necesidades tanto individuales como colectivas, al igual que las retroalimentaciones respectivas y su comunicación oportuna. Además definir las herramientas y modalidades para cada público objetivo. Ver aplicación en anexo 16.

El uso de multiplicadores del conocimiento (colaboradores de la misma

organización), también es una buena opción para realizar entrenamientos.

Cabe recalcar que todo proceso de cambio genera nuevos conocimientos, aprendizajes individuales y organizacionales que deberían ser almacenados de forma explícita para compartirlos y mantenerlos en el tiempo. Esta información enriquecerá a la organización, por lo que es importante definir una estrategia de gestión del conocimiento, antes de iniciar la etapa de Ejecución.

Se sugiere que el gerente de cada área sea el responsable de almacenar y mantener activo el conocimiento generado, compartiendo con los colaboradores de su equipo y evitando que el conocimiento dependa de una sola persona.

Es también necesario planificar los reconocimientos para el equipo de acuerdo a sus aportes y de la misma forma monitorear la evolución de la base del conocimiento.

Ver aplicación en anexo 17.

Macroactividad 8: Evaluar predisposición del clima para los cambios y sus impactos

Madurez para lidiar con las pérdidas

Analizar y entender la madurez de los involucrados para afrontar los cambios y el sentido de pérdida permitirá dimensionar la gestión del factor humano en el proyecto. A menor madurez, mayor deberá ser la atención que requerirá el personal durante todo el proceso. El análisis de la madurez y su alcance dependerá de cada caso, del tamaño de la empresa, del tipo de cambio, del número de afectados.

Existen diferentes tipos de factores que influyen sobre la madurez para lidiar con las pérdidas, se pueden clasificar de acuerdo a su ámbito de actuación:

Ámbito organizacional: Cultura de la empresa, tiempo en que la tarea o actividad está funcionando de la misma forma, resiliencia organizacional, histórico de pérdidas anteriores.

Ámbito individual: Generación a la cual pertenece el individuo, conexión con lo que cambiará, estilos personales, estilo de liderazgo.

Ver aplicación en anexo 18.

Nivel de confianza del equipo

La confianza es la base para generar compromiso en cualquier cambio; la confianza del equipo en los líderes y en la organización genera seguridad. Este es un tema que se debe evaluar considerando todos los niveles de liderazgo que tiene el proyecto; por otro lado la historia y experiencias anteriores de la empresa o de un área también pueden afectar el nivel de confianza. Se debe prestar atención especial entre lo

que los líderes dicen y hacen, las contradicciones resultan nocivas para la relación de confianza.

Ver aplicación en anexo 19.

Macroactividad 9: Planificar el kick-off del proyecto

El Kick-off del proyecto de cambio es un hito, es decir un momento importante para dar inicio a todo el proceso. Su planificación, tiempo e inversión, dependerá de la magnitud del cambio y de los objetivos estratégicos planteados.

Se deberá invitar a participar de este evento a todos los colaboradores involucrados directamente en el cambio y otros que estén indirectamente relacionados.

Los principales objetivos del kick-off son:

- Comunicar la visión, propósito, objetivos, planificación, expectativas/desafíos y estructura del proyecto.
- Alinear roles y responsabilidades de los participantes.
- Integrar a las personas e incentivar el espíritu de equipo, la motivación y creatividad.
- Promover el compromiso con los objetivos estratégicos.
- Manifestar el patrocinio de los líderes de la organización.
- Sensibilizar a los stakeholders con la cultura del cambio.

Es importante realizar la planificación del kick-off considerando la cultura organizacional de la empresa y promoviendo la participación de todos los colaboradores en las actividades, realizando dinámicas de grupo que fomenten la integración. Además promover el protagonismo y compromiso del equipo como agentes del cambio.

Se sugiere estimular el desarrollo de un “contrato psicológico” individual, donde cada participante describa lo que espera de sí mismo, sus retos y oportunidades, al participar en el proyecto.

Ver aplicación en anexo 20.

Macroactividad 10: Planificar las celebraciones de las metas y conquistas durante todo el proyecto

Las celebraciones son actividades importantes en el proceso de cambio y su consideración en la planificación es relevante para que los colaboradores comprendan el avance del trabajo y sientan mayor motivación. Por ésta razón se debe definir en el cronograma de trabajo las metas que serán consideradas como hitos dentro del proceso de cambio y que serán motivo de celebración.

La celebración debe realizarse de acuerdo a la cultura organizacional, dentro de un marco de entusiasmo y positivismo, que permita expresar las emociones y lecciones aprendidas de los participantes. Se puede incluir juegos, sorteo de premios, ritual del reconocimiento, etc.

Ver aplicación en anexo 21.

Macroactividad 11: Elaborar el Plan Estratégico de Gestión del Cambio

El principal documento desarrollado durante la etapa de Planificación es el Plan Estratégico de Gestión del Cambio, donde se recopila toda la información generada de las actividades y se establece la estrategia de gestión del factor humano a ser utilizada.

El Plan Estratégico de Gestión del Cambio del proyecto permite al equipo y a la alta dirección contar con un cronograma de actividades a desarrollarse, reduciendo aspectos abstractos, con información clara y tangible.

Su elaboración corresponde al equipo de gestión del proyecto sin embargo se sugiere realizar revisiones intermedias con el Patrocinador y el Comité Director (si existiera), para incrementar las opiniones y percepciones de los stakeholders, con el fin de asegurar su aprobación final.

La estructura del Plan Estratégico de Gestión del Cambio debe considerar: Estructura del Patrocinio, Visión del estado futuro, Propósito y Objetivo, Metas e Indicadores, Elementos de la cultura organizacional y sus reflejos debido al cambio, Madurez para lidiar con las pérdidas, Nivel de confianza, Factores de antagonismo, etc.

Además se debe considerar en el presupuesto del Plan Estratégico de Gestión del Cambio los costos relacionados con: Evento del kick-off, entrenamiento/capacitaciones, celebraciones, bonificaciones, inversión en ambiente de trabajo, consultoría, plan de reconocimiento, gestión del conocimiento, comunicaciones, otros workshops, etc.

Etapa 2 Adquisición

En la etapa de Adquisición empieza la relación con los proveedores, del bien o servicio de ser el caso.

Los proveedores deben considerarse como stakeholders, ya que pertenecen al proyecto, pero tienen objetivos y una cultura organizacional diferente, que interactuará con la del cliente y requiere de atención para generar armonía en la relación.

Macroactividad 12: Evaluar los riesgos de choques culturales entre los proveedores y el equipo

El proceso de selección de proveedores debe considerar además del costo, aspectos técnicos y también culturales, para obtener mejores resultados en el proyecto.

Los proveedores deben ser incluidos como stakeholders, porque forman parte activa del proceso de cambio y las diferencias culturales pueden generar conflictos que afecten el desarrollo del trabajo.

Es importante analizar la cultura del proveedor, generar acuerdos para gestionar ajustes comportamentales y normas de convivencia para todos los involucrados en el proceso de cambio.

Ver aplicación en anexo 22.

Etapa 3 Ejecución

La Ejecución generalmente es la etapa más larga de un proyecto o proceso de cambio, cuando todo el equipo está movilizado y surgen las interacciones con los stakeholders. Son fundamentales y requieren de mayor atención los aspectos relacionados con la comunicación y el clima del proyecto (motivación, estrés, comportamientos, conflictos, espíritu de equipo, estímulo de la creatividad); para gestionar a tiempo cualquier inconveniente y evitar que el proyecto se vea afectado en su desarrollo y objetivos.

Macroactividad 13: Realizar el evento del Kick-off del proyecto

El Kick-off marca el inicio de la ejecución del proyecto, por lo tanto es un hecho fundamental en el que se deben utilizar todos los recursos disponibles para generar el impacto deseado en los involucrados. Se debe revisar la planificación del Kick-off y ejecutar todas las actividades detalladas.

De ser posible realizarlo fuera de las instalaciones de la empresa permitirá mayor interacción de los colaboradores en un ambiente relajado, brindando una idea de mayor relevancia.

Todo el material generado durante el Kick-off puede ser utilizado en la comunicación y publicidad del proyecto con lo que se mantendrá presente en la mente de los colaboradores.

Será necesario realizar el feedback del Kick-off del proyecto, a nivel formal con algún cuestionario y a nivel informal a través de conversaciones con los participantes; de existir divergencias se debe planificar acciones que permitan alcanzar los objetivos deseados.

Macroactividad 14: Evaluar los impactos organizacionales

Los impactos organizacionales se pueden detectar desde la planificación del proyecto, sin embargo es desde la ejecución cuando se observan impactos más claros relacionados con el cambio en sí.

Para la identificación de los impactos organizacionales se puede utilizar cuestionarios, entrevistas, reuniones, etc. Posteriormente listarlos, evaluar su grado de severidad y planificar acciones definiendo responsables, para su disminución o eliminación.

En general la comunicación clara, sincera y oportuna resulta esencial en esta etapa, así se evitarán rumores y chismes que afectarán la confianza y credibilidad de los líderes.

Ver aplicación en anexo 23.

Macroactividad 15: Ejecutar la gestión del aprendizaje

En las etapas anteriores se pudo planificar los entrenamientos necesarios para los colaboradores involucrados en el proceso de cambio; sin embargo será necesario revisar y añadir entrenamientos que no habían sido considerados inicialmente.

La mayoría de los entrenamientos deben realizarse próximos a la implementación del cambio para mantener fresco el conocimiento.

Se sugiere iniciar los entrenamientos con mensajes del patrocinador, para motivar al personal, recordar el propósito del cambio y ratificar la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades.

Por otro lado la gestión del aprendizaje requiere una buena difusión del plan de entrenamiento, además del uso de indicadores cuantitativos y cualitativos para medir los avances y el cumplimiento de los objetivos.

El feedback de los entrenamientos deberá realizarse formal e informalmente para evaluar su eficacia y tomar las medidas correctivas de ser el caso.

Finalmente la información generada en los entrenamientos deberá ser incluida en la gestión del conocimiento, por los responsables asignados para ello; con el fin de asegurar su documentación y disponibilidad.

Macroactividad 16: Confirmar el futuro de los stakeholders en el post-cambio

Después de analizar los impactos organizacionales y evaluar los perfiles requeridos a nivel técnico como comportamental, se debe planificar el futuro de los stakeholders después del proceso de cambio..

Algunos colaboradores ascenderán, otros se mantendrán en las mismas actividades, otros en actividades similares y otros deberán ser despedidos; en este sentido la comunicación oportuna es vital para evitar angustia y estrés que afecten al clima de trabajo y su desarrollo.

En el caso de ser necesario se debe desarrollar un buen plan de despidos con

beneficios adicionales en la medida de lo posible. El gestor del cambio debe reducir al máximo el impacto generado por esta decisión.

Por otro lado, para realizar los ascensos del personal se debe considerar cuidadosamente su desempeño, sin olvidar su perfil técnico/comportamental y psicológico. El plan de ascensos debe ser considerado como un sistema justo y el proyecto de cambio como una oportunidad de crecimiento y desarrollo.

Macroactividad 17: Definir roles y responsabilidades para la etapa de Producción

Se trata de definir roles y responsabilidades relacionados con la visión futura de la organización, para sostener el cambio.

Se sugiere desarrollar una nueva matriz RACI para la etapa de Producción durante la Ejecución del proyecto, ya que se van distinguiendo con mayor claridad los nuevos procesos, estructuras, etc. De este modo la matriz RACI permite definir la actuación de cada stakeholder después de finalizado el proyecto de cambio, y ser un instrumento de comunicación para reducir la ansiedad y conflictos potenciales.

Ver aplicación en anexo 24.

Macroactividad 18: Definir los indicadores para la evaluación del nivel de preparación para los cambios

Los indicadores y criterios de decisión son elementos cuantitativos que permiten evaluar el nivel de preparación para iniciar la etapa de Implementación de los cambios, de forma racional y tangible.

Los indicadores y criterios deben ser considerados en el Plan de comunicación para asegurar su difusión de forma continua entre el personal, con lo que se garantiza el monitoreo de la evolución del proyecto.

Etapa 4 Implementación

En esta etapa el cambio alcanza a todos los stakeholders y van surgiendo problemas relacionados con el proyecto lo que genera gran estrés en el equipo y puede afectar sus interacciones y su compromiso con el desarrollo del trabajo.

Las presiones de tiempo, costos y otros pueden desembocar en una implementación anticipada, lo que afectará la calidad de los resultados esperados y generará que los antagonistas fortalezcan sus posiciones.

La decisión de implementar los cambios debe tomarse en el momento más oportuno, basándose en los indicadores del nivel de preparación para los cambios y en la confianza de los stakeholders.

En ésta etapa se debe intensificar la gestión del clima del proyecto de cambio

relacionado con el estrés, motivación y conflictos para minimizar la resistencia al cambio.

Macroactividad 19: Evaluar el nivel de preparación y confianza de los stakeholders para la implementación y el compromiso de los líderes

El realizar todas las actividades planificadas no asegura que un proyecto esté listo para su implementación; existen aspectos lógicos que pueden determinar que todo está listo para continuar, capacidad técnica-operacional; sin embargo se debe considerar los aspectos psicológicos que generan seguridad y confianza para implementar los cambios y asegurar su continuidad en el tiempo.

Se debe evaluar las inseguridades de los stakeholders, considerando argumentos lógicos y llegando a la raíz de los mismos, para descartar posibles casos de saboteadores ocultos. Es importante investigar el nivel de entusiasmo para avanzar en el proceso.

La evaluación del nivel de preparación para la implementación se debe realizar con todo el equipo de trabajo y debe considerar los indicadores del nivel de preparación para el cambio, indicadores de la gestión del aprendizaje, metas definidas, estabilidad de procesos, mapa de riesgos, mapa de stakeholders, alineación de los líderes con los impactos potenciales de la transición y su compromiso para sostener el cambio, revisión del plan de comunicación y la influencia de factores del mercado.

Resulta indispensable comprometer a los líderes con la implementación del proyecto.

Macroactividad 20: Realizar la reunión de decisión de implementación

En la reunión de decisión de implementación del cambio; deben participar todos los stakeholders y el patrocinador. El equipo de trabajo debe presentar toda la información del estado actual, con los indicadores y demás criterios considerados anteriormente.

Debe ser una reunión participativa, donde todos puedan y deban emitir su opinión libremente respecto a la decisión de implementar o no el proyecto, basándose en hechos concretos. Se sugiere dejar para el final a los stakeholders saboteadores. El patrocinador deberá emitir su opinión al cerrar la reunión para evitar la percepción de presión y ser un facilitador para la toma de la mejor decisión.

En el caso de postergar la implementación, el equipo de trabajo deberá desarrollar un plan de acción para afrontar las consecuencias y determinar una nueva fecha de reunión de decisión de implementación.

Ver formato en anexo 25.

Macroactividad 21: Comunicar el resultado de la reunión de decisión de la implementación

Apenas se tome la decisión de implementación o no, se deberá informar personalmente al equipo de trabajo.

En el caso de postergar la implementación se deberá dar a conocer claramente las razones de la decisión junto con la nueva fecha de la reunión de decisión de implementación.

La comunicación para la organización debe realizarse por vía formal, adjuntando un acta donde consten los nombres de los stakeholders participantes y del patrocinador.

Etapa 5 Finalización

En ésta etapa de cierre surgen las inquietudes sobre la satisfacción de las expectativas de los stakeholders involucrados en el proyecto; si van a ser cumplidas, se consolida la visión positiva de participar con empeño en un proyecto; caso contrario se torna en una experiencia frustrante que afectará la participación de los colaboradores en otros proyectos en el futuro.

Muchas veces se adelanta el proceso de finalización del proyecto sin concluir todas las actividades planificadas, lo que trae consecuencias negativas en la organización.

Macroactividad 22: Reconocer el desempeño del equipo y el desempeño individual

El reconocimiento del desempeño basado en el mérito, genera culturas con mayor apertura al cambio y con la visión de oportunidad de aprendizaje y crecimiento al participar en un proyecto.

Se sugiere realizar un ritual de reconocimiento que sea divertido, donde se reconozca el desempeño de cada equipo de trabajo y se designe de forma participativa a los colaboradores que se destacaron individualmente.

Macroactividad 23: Elaborar el mapa de lecciones aprendidas

Todo cambio es una oportunidad de aprendizaje individual y colectivo.

El aprendizaje individual se relaciona con los conocimientos y habilidades desarrolladas por cada participante; mientras que el aprendizaje colectivo es no consciente y relacionado con las interacciones grupales, comportamientos, gestión del cambio y otros aspectos culturales que se han ido desarrollando durante el proyecto. Este tipo de aprendizaje requiere ser explícito, es decir plasmado en documentación tangible que recopile las lecciones aprendidas a lo largo de todo el proyecto.

Finalmente se debe realizar una reunión de mapeo de las lecciones aprendidas, y

rescatar la información que deba incluirse en la base del conocimiento.

Ver formato en anexo 26.

Macroactividad 24: Asegurar la preparación para el entrenamiento y mantenimiento – soporte en la fase post-cambio

Es vital para procesos de capacitación y entrenamiento, para solucionar posibles inconvenientes futuros y mantener los cambios en el tiempo, ratificar el compromiso del gestor del conocimiento departamental para evitar la pérdida de información; además asegurar que los multiplicadores del conocimiento tengan la disponibilidad y preparación necesaria para difundir el conocimiento generado, respecto a procesos, políticas y condiciones operativas de nuevas tecnologías; de ésta manera se abordará con mayor probabilidad de éxito la nueva fase.

Macroactividad 25: Celebrar el cumplimiento del objetivo final

Celebrar el cumplimiento del objetivo final es un hecho muy importante dentro de todo proceso de cambio; el reconocimiento a todos los colaboradores participantes en un momento de distensión y gratitud, contribuirá para dejar un buen recuerdo sobre el trabajo realizado y sobre futuros proyectos.

La intervención del patrocinador deberá enfocarse en agradecer a todos los colaboradores por su desempeño y comprometerlos para continuar trabajando por el mantenimiento del cambio.

Etapa 6 Producción

La etapa de Producción inicia cuando la organización está operando con todos los cambios introducidos por el proyecto; sin embargo requieren de apoyo para alcanzar su consolidación e integrarse totalmente a la cultura organizacional de la empresa.

Es necesario que en esta etapa todavía se mantenga la estructura de gestión del cambio y el patrocinio para evitar que los antagonistas cobren fuerza y saboteen los cambios desarrollados para volver a la situación anterior.

Si los cambios no se consolidan, no podrán mantenerse en el tiempo y a pesar de que el proyecto cumpliera con los objetivos de plazo, costo, calidad; no cumpliría con el propósito y con la visión del estado futuro de la organización, lo que sería considerado como un fracaso.

Macroactividad 26: Asegurar el sostenimiento del cambio

Los proyectos tienen un tiempo determinado para finalizar, sin embargo al hablar de cambios y sus impactos, el tiempo es relativo y no se puede definir con facilidad ya que pueden tomar meses o inclusive años en consolidarse. Por este motivo

la gestión del cambio debe acompañar en la etapa de Producción para evitar retrocesos.

Es necesario revisar y confirmar los indicadores y criterios de consolidación del cambio que se evaluarán; éstos pueden ser cualitativos y cuantitativos. En todo caso la gestión del cambio deberá mantenerse hasta alcanzar la estabilidad necesaria de los indicadores seleccionados. La comunicación de los indicadores es vital para reforzar los cambios.

El gestor del cambio debe realizar investigaciones de campo, para observar el comportamiento de los stakeholders, escuchar sus opiniones e inquietudes y verificar si los cambios han sido adoptados totalmente. En el caso de no lograr mitigar molestias infundadas se puede reubicar al personal en otros puestos o definitivamente despedirlos, para no poner en riesgo todo el proceso de cambio; ésta será una decisión de los líderes y el patrocinador.

Se sugiere realizar un workshop de mejora continua para el sostenimiento del cambio, como un espacio para la comunicación abierta de las emociones y preocupaciones de los colaboradores; y realizar los ajustes que sean necesarios contando con la participación de todos.

Finalmente se debe celebrar y reconocer el desempeño del personal en la consolidación del cambio y en la consecución real del propósito del mismo; es un hito esencial que mantendrá el compromiso hasta que el cambio se integre a la cultura organizacional de la empresa.

Actividades de soporte durante todas las etapas del proyecto

Existen actividades que son recurrentes durante todas las etapas del proyecto: desde la Planificación hasta la Producción; son actividades que están interconectadas entre sí y son fundamentales para la gestión del cambio por lo que presentan cierta dificultad para ser gestionadas y requieren de mayor atención y trabajo continuo.

Éstas son las actividades de apoyo que he considerado, basándome en el HCMBOK®, para la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana:

- Planificar y gestionar la comunicación
- Formar el espíritu y trabajo en equipo
- Fomentar la participación del personal, creatividad e innovación
- Gestionar los conflictos y la motivación

Planificar y gestionar la comunicación

La comunicación es un aspecto trascendental en todo proyecto. Su objetivo es lograr que los stakeholders entiendan la visión del cambio y se mantengan movilizados y alineados con el propósito y los objetivos durante todo el desarrollo del proyecto y post-proyecto.

Para planificar y gestionar la comunicación en primera instancia se debe analizar la cultura organizacional para determinar el nivel de formalidad o informalidad, los rituales, periodicidad y canales de comunicación más aptos.

Además es importante considerar las dimensiones de la comunicación a ser utilizados, como son: presencial / no presencial, individual / en masa, pasiva / activa; las mismas pueden combinarse de acuerdo a cada necesidad.

Se debe recordar siempre los elementos para la elaboración de las comunicaciones: emisor, mensaje, público, canal y respuesta.

El plan de comunicación también debe considerar las comunicaciones ordinarias y extraordinarias; para evitar rumores y malentendidos que afectarán el compromiso de los stakeholders.

Es vital definir los canales de feedback que serán utilizados para garantizar una comunicación de doble vía, donde se estimule la participación de todos los colaboradores; un espacio que permita la expresión de sus emociones, en un ambiente positivo y respetuoso. El escuchar activamente es parte indispensable en la comunicación.

La información recibida en el feedback permitirá también monitorear la eficacia de las comunicaciones y realizar los ajustes pertinentes para lograr que el mensaje sea claramente entendido por el público receptor.

Ver plan de comunicación en anexo 27.

Formar el espíritu y trabajo en equipo

En los proyectos el espíritu de equipo permite trabajar a un grupo de personas, inclusive de diferentes departamentos, de forma cooperativa con sentido de pertenencia y mayor conexión entre ellos; lo que genera complementariedad para enfrentar los desafíos, compromiso y alineación con los objetivos propuestos, asegurando más probabilidades de éxito.

Para empezar es fundamental asegurarse de que todos los miembros del equipo conozcan la visión del estado futuro de la organización después del cambio, el propósito y objetivos del proyecto; además de su rol y responsabilidades.

La construcción de relaciones de compañerismo requiere de tiempo; por lo tanto se sugiere organizar eventos, utilizando juegos y dinámicas que permitan la interacción y la cooperación de todos.

Por otro lado se debe considerar los estilos personales que pueden entrar en conflicto en el equipo, para evitar rivalidades que desencadenen conflictos y pérdida de confianza. De igual forma se debe evitar la formación de grupos internos que velen por sus intereses y compitan entre sí; además eliminar gente negativa que no asuma sus responsabilidades ni aporte al equipo.

Se debe identificar a los líderes naturales y prestar atención a su comportamiento porque son influenciadores y pueden ser aliados valiosos o antagonistas que afecten el desarrollo del proyecto.

El equipo de trabajo requiere de un liderazgo inspirador y coherente, que esté presente y muestre con hechos lo que predica; debe asegurar un trato justo para todos los miembros y tener predisposición para la escuchar activa.

Como se ha mencionado anteriormente, la celebración de cumplimiento de metas genera un ambiente positivo e influye en la autoestima del equipo de trabajo.

Fomentar la participación del personal, creatividad e innovación

Utilizar procesos participativos en la toma de decisiones simples o complejas, es una técnica que permite mantener el compromiso de los stakeholders con el proyecto, sin embargo requiere de mayor atención y tiempo.

En este sentido se requiere identificar las decisiones y actividades que serán manejadas bajo procesos participativos, sobre todo considerar las que buscan contagiar al equipo y las que involucran a los stakeholders decisores.

Al mismo tiempo identificar cuidadosamente a los colaboradores que participarán en la toma de decisiones, tomando como referencia el Mapa de stakeholders.

Las reuniones para los procesos participativos deben ser objetivas, prácticas y sin mayor burocracia para que sean útiles y no afecten a la productividad. Se deben documentar y comunicar las decisiones tomadas, dejando constancia de que fue un proceso participativo transparente y adjuntando el listado de los participantes.

Participativo no significa democrático, porque de lo que se trata es de tomar en cuenta las opiniones de los stakeholders para tomar la mejor decisión posible, aunque no exista consenso al respecto.

Estas reuniones son una gran oportunidad para observar los comportamientos de

los stakeholders respecto al cambio; se sugiere prestar especial atención al tono de voz y a las expresiones corporales, además diferenciar entre aspectos emocionales y lógicos. Se debe motivar la participación de todos y tomar las medidas necesarias para reducir posibles antagonismos u otros inconvenientes detectados.

De igual forma, en los procesos de cambio se requiere que todo el equipo utilice su potencial creativo. La creatividad permite concebir cosas e ideas nuevas, pero la innovación las hace realidad, generando mayor productividad y rentabilidad.

Es un proceso duro, sobre todo porque las personas tienen gran apego a los paradigmas que mantienen el Statu quo y es difícil salir de la zona de confort; sin embargo vale la pena romper los viejos modelos ya que los beneficios son múltiples.

La preparación del equipo y los líderes para aplicar técnicas que estimulen el pensamiento creativo en la búsqueda de soluciones a los problemas del proyecto, como son: brainstorming, brainwriting, scamper, entre otras; permitirá generar diversas ideas y soluciones que no se habrían considerado al principio, además de contar con el elemento creativo y participativo de los miembros, dentro de un marco de confianza y respeto para expresar las ideas sin temores.

Gestionar los conflictos y la motivación

Gestionar los conflictos

Los conflictos son parte de las relaciones humanas y no son necesariamente un problema si son bien gestionados, para mantener el buen clima del proyecto y aprovechar las diferencias como oportunidades de crecimiento.

Generalmente los conflictos son causados por diferentes estilos personales, intereses, perspectivas y egos de los colaboradores. Se sugiere predecir y evitar potenciales conflictos mediante la clasificación de los stakeholders y la clara definición de sus roles y responsabilidades, considerando la cultura organizacional propia y la de los proveedores.

Además entender y clasificar los conflictos lógicos de los psicológicos para plantear un abordaje distinto de acuerdo al caso. Para resolver los conflictos lógicos se puede explicar los hechos y datos, además de usar benchmarking y opiniones de especialistas como apoyo. Para solucionar los conflictos psicológicos que son más complejos se puede trabajar en conjunto con el área de recursos humanos e inclusive con el patrocinador.

Un conflicto pasa a ser un problema cuando las partes se encierran en sus posiciones, por lo que actuar como moderador en la negociación y entender la causa raíz

y los intereses de cada involucrado resulta básico para encontrar una solución cooperativa que pueda satisfacer los objetivos de las partes, con un sentido real de ganar-ganar y mantener una buena relación. Dependiendo el caso se puede utilizar otros estilos en la negociación como son: acomodación, evitación, compromiso y competición; pero se debe tratar de dar prioridad a la cooperación.

Para la solución de conflictos también se sugiere utilizar técnicas como el Coaching y Mentoring.

En todo caso el gestor del cambio será el responsable en la gestión de conflictos, se recomienda escuchar a las partes por separado en primera instancia, dejar que las emociones fluyan pero recabar la información sobre la causa-raíz, posteriormente coordinar una reunión para discutir las soluciones de forma cooperativa.

En el mismo sentido, resulta importante gestionar el nivel de estrés de los colaboradores en los procesos de cambio, para tomar medidas oportunas que garanticen su bienestar físico y mental dentro del trabajo.

Existen dos tipos de estrés: eutrés (positivo, cuando el estrés impulsa al equipo a trabajar y superar los desafíos) y distrés (negativo, cuando el estrés es excesivo y afecta la motivación y desempeño).

El distrés se evidencia en ausentismo / presentismo, depresión, ansiedad, jaquecas, problemas estomacales y musculares, agresividad, entre otros; que pueden desencadenar en burnout laboral (agotamiento físico y mental).

El gestor del cambio debe observar el estado de ánimo del equipo y evaluar continuamente las señales de estrés. El ritmo de trabajo, las metas, el tipo de liderazgo y el clima son factores que inciden sobre el estrés, sobre todo cuando se aproxima el inicio de la implementación.

Se sugiere equilibrar momentos de aceleración y actividad laboral intensa, con momentos de desaceleración, celebraciones y actividades sociales / recreativas que disminuyan el estrés y la rutina del trabajo.

En los proyectos de larga duración, un factor que disminuye el estrés es el plan de vacaciones, que debería ser desarrollado en la etapa de Planificación.

Gestionar la motivación

De acuerdo al HCMBOK®, “la motivación es el impulso interno que lleva al ser humano a la acción”. (Gonçalves 2014, 128).

La motivación tiene dos perspectivas: extrínseca (refuerzos y castigo) y la intrínseca (necesidades y motivaciones personales).

La motivación incide directamente en el desempeño del equipo; es importante empezar por definir el perfil del equipo que presentará mayores posibilidades de motivarse intrínsecamente con la participación en el proyecto y seleccionar a los colaboradores considerando también éste criterio.

Para generar la motivación extrínseca se debe asegurar que los factores estructurales como un buen ambiente físico, el entusiasmo de los líderes, la comunicación y el propósito del cambio, sean los adecuados.

También es importante identificar, reforzar y celebrar las pequeñas victorias y metas para impulsar y mantener la motivación en el desarrollo del trabajo.

El gestor del cambio debe observar los comportamientos continuamente en busca de compañerismo, cooperación, sentido común y demás factores que indiquen el buen desarrollo del proyecto.

Las investigaciones y evaluaciones del clima serán útiles para obtener una visión general que deberá complementarse con la observación de comportamientos y charlas informales donde la escucha activa será fundamental. Además se pueden realizar entrevistas formales prestando especial atención a la expresión corporal para identificar comportamientos simulados.

En caso de encontrar conductas inapropiadas se deberá identificar las causas y actuar con rapidez con abordajes directos y solicitando el soporte de recursos humanos.

Se recomienda utilizar técnicas como el Coaching y Mentoring, además de un acercamiento con las personas que tengan comportamientos inadecuados. El contacto con las personas y la cercanía del gestor del cambio, facilitará la creación de relaciones sinceras y de confianza, lo que incidirá en la motivación y en el clima del proyecto.

Capítulo quinto

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

El factor humano es un elemento trascendental en procesos de cambio para las organizaciones, debido a que el cumplimiento de los objetivos y resultados a corto y largo plazo dependen en gran medida de los involucrados y de su actitud frente al cambio; de ahí la necesidad de gestionar el cambio y acompañar a las personas en éstos procesos que cada vez son más rápidos y necesarios en el entorno actual.

Las organizaciones que gestionan acertadamente las iniciativas estratégicas, logran ahorrar más dinero y obtener ventajas sobre sus competidores; sin embargo, muy pocas organizaciones gestionan acertadamente éstas iniciativas estratégicas. Tal como lo demuestran los estudios del PMI® (Project Management Institute), el porcentaje de cumplimiento de objetivos, en proyectos estratégicos de las empresas que emplean la Gestión del Cambio como disciplina regular es de 65%, versus un 31% de aquellas que no abordan el factor humano en sus proyectos. De acuerdo a la misma fuente en el informe de 2014, se pierde casi 15% de cada dólar gastado en iniciativas estratégicas destinadas al cambio.

Los procesos de cambio participativos generan mejores resultados que los procesos de cambio impuestos, debido a que la gente responde positivamente al ser tomada en cuenta en las decisiones que afectan a las organizaciones; sobre todo en organizaciones paternalistas como es el caso de la Empresa Orellana. De acuerdo al PMI® los dos principales factores que hacen que una organización sea eficaz en la gestión de cambios son: el apoyo de los altos cargos (72%) y la participación de las partes implicadas en la iniciativa (70%).

La Empresa Orellana para diversificar su única fuente de ingresos y superar la crisis del sector petrolero optó por la implementación de una adoquinera como una nueva línea de producción, con las siguientes expectativas:

- Diversificar la única fuente de ingresos de la Empresa Orellana y lograr mayor liquidez financiera y estabilidad económica.
- Distinguir el mercado potencial y posibilidades de desarrollo en esa industria.
- Producir un adoquín de mayor calidad que el existente en el mercado local.

- Generar empleo y reactivación de la empresa.
- Crear nuevas oportunidades de negocios.
- Contar con el apoyo y trabajo comprometido del personal para el éxito del nuevo proyecto.
- Generar experiencia y conocimiento para desarrollar otros proyectos en el futuro.

Para la Empresa Orellana son dos tipos de negocios distintos, el principal es la fabricación y alquiler de equipos para la industria petrolera, en el que presta un servicio. En el caso de la adoquinera, que será una nueva línea de producción dentro del actual sistema, producirá un bien para la venta. Por lo tanto se modificarán los procesos internos, las cadenas de valor según Porter, tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo se verán afectadas. Cambiará la estructura de la organización, considerando la clasificación de Mintzberg, pasará de ser una organización empresarial / emprendedora, con una estructura sencilla, supervisión directa de su propietario y centralización del poder, a una organización diversificada, con divisiones independientes que interactúan pero que poseen su propia estructura, con cierta descentralización vertical y con la producción de bienes y/o servicios diferentes.

La diversificación conlleva cambios en varios aspectos de la organización actual, notándose los siguientes impactos que deberán gestionarse oportunamente para sobrellevar con éxito y con los menores traumas éste proceso, así tenemos:

- Recursos Humanos: Redistribución del personal, asignación de colaboradores al proyecto y la nueva operación.
- Finanzas: Asignación de recursos financieros para el desarrollo del proyecto.
- Capacitación y entrenamiento: Nuevas habilidades requeridas por el personal - Necesidad de capacitación y entrenamiento para el personal involucrado.
- Legales y tecnológicas: Modificaciones legales y adaptación del sistema contable para el nuevo negocio.
- Administración: Una nueva visión de desarrollar proyectos y documentar la información.
- Recursos Humanos: Mayor compromiso generado de la participación del personal en el desarrollo del nuevo proyecto.

La Empresa Orellana no cuenta con un procedimiento específico para afrontar y gestionar el cambio; la dirección lo maneja informalmente sin mayor planificación y

comunicación, sin embargo existe la necesidad latente de planificar el proyecto de gestión del cambio enfocado en el personal para afianzar el compromiso y por ende los resultados. Es necesario dotar de herramientas, prácticas y metodologías de gestión del cambio a las organizaciones para que acompañen a los colaboradores en los procesos de cambio actuales y futuros, para que puedan afrontar de la mejor forma los desafíos continuos; cumpliendo sus objetivos estratégicos y generando ventajas competitivas a largo plazo.

Al analizar los principales modelos de gestión del cambio se seleccionó como base para la presente propuesta metodológica al Manual HCMBOK® de Vicente Gonçalves, debido a que es un modelo actual con prácticas, herramientas y actividades detalladas, flexibles y más objetivas para la gestión del cambio en las organizaciones, considerando como eje central al factor humano. Propone analizar aspectos específicos de cada caso, como la cultura organizacional y los stakeholders (involucrados en el proceso de cambio) para que la estrategia esté alineada a la organización y sus objetivos. El enfoque del HCMBOK® ha sido utilizado con éxito en organizaciones de más de 32 países, lo que ratifica su validez y confiabilidad. Organiza en una secuencia de macroactividades las técnicas de gestión, con el objetivo de generar seguridad psíquica en los involucrados, reduciendo los impactos negativos y posibles conflictos en la organización.

Todos los procesos de gestión del cambio deben empezar por analizar la cultura de cada organización, sus características específicas para plantear una propuesta acorde a las necesidades de cada organización. La cultura organizacional comprende los artefactos, valores creencias y supuestos, que comparten los miembros de una organización y que permite diferenciarla de las demás, transmitiendo un sentido de identidad y unidad; generando un compromiso mayor a los intereses individuales. La cultura organizacional guía los comportamientos de los colaboradores y es un elemento esencial para impulsar o frenar el cambio.

Identificar la cultura organizacional y sus características resulta fundamental para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos, para promover cambios, entender las relaciones de poder y liderazgo; y así enfrentar de mejor manera los problemas relacionados con el desarrollo organizacional.

Se utilizó el marco de valores en competencia y el cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn, como instrumento de estudio de la cultura organizacional de la Empresa Orellana debido a que permite diagnosticar la cultura

organizacional dominante actual y la deseada, es de fácil comprensión y aplicación, y es utilizado actualmente por muchas organizaciones a nivel mundial. Se sugiere sobre todo su uso en organizaciones no tan maduras en el uso de indicadores de gestión; como es el caso de la Empresa Orellana.

La aplicación del cuestionario OCAI a todo el personal de la organización (106 colaboradores), permitió vislumbrar que la cultura organizacional actual de la Empresa Orellana se identifica como una Cultura de Clan (familiar) con el 29,11%, seguida de la de Mercado (competitiva) con el 26,36%, en tercer lugar tenemos la Adhocrática (adaptable) con el 23,22% y finalmente la Jerarquizada (estructurada) con el 21,31%. Es decir que los colaboradores consideran que la cultura organizacional es de tipo familiar, donde se valora el trabajo en equipo, la colaboración, participación y lealtad; a pesar de que los otros tipos de culturas también tengan importante representación, sobre todo la de Mercado, al valorar la satisfacción del cliente, los resultados, la competitividad y el mercado.

Complementó el análisis la observación y aplicación de talleres y entrevistas al personal, para describir las creencias y supuestos de la cultura organizacional, notándose que la cultura es paternalista, con trato informal entre los colaboradores y con escasa documentación, donde se valora la satisfacción del cliente, los resultados, y aspectos éticos como la solidaridad, honestidad y compromiso del personal. Sin embargo se aprecia claramente la centralización en la toma de decisiones en el gerente – propietario, que con su personalidad y creencias tanto religiosas como de negocios y su forma de vida en sí, influye directamente en la cultura de la empresa.

Basándose en éstos resultados sobre la cultura organizacional, las necesidades específicas de la empresa y las expectativas de los colaboradores, se procedió a estructurar la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana considerando cinco aspectos relevantes: Visión y Patrocinio, Stakeholders, Cultura Organizacional, Equipo, Aprendizaje y Conocimiento; comprende 26 macroactividades, agrupadas en seis etapas: Inicio y Planificación, Adquisición, Ejecución, Implementación, Finalización y Producción. Además de cuatro actividades de soporte durante todas las etapas del proceso de cambio.

La propuesta se enfoca en: la preparación y compromiso del patrocinador y los líderes, la asignación de responsabilidades del personal, el análisis de los comportamientos de los stakeholders, la capacitación y entrenamiento, las diferencias culturales con los proveedores, la comunicación directa, la gestión de indicadores, el

trabajo en equipo y la participación activa; durante y después del proceso de implementación de la adoquinera, como nueva línea de producción.

El modelo metodológico de gestión del cambio propuesto contribuye con la participación y compromiso del personal y facilita la toma de decisiones de la gerencia. Describe las macroactividades y también sugiere formatos - ejemplos en los anexos para su aplicación posterior (aunque no es parte del alcance del presente estudio), para un mejor desarrollo de la gestión del cambio. El enfoque fue brindar una guía documentada para gestionar eficientemente el proceso de cambio; que sea útil para el proyecto actual y que sirva de base para futuras iniciativas estratégicas en las que se logre la sostenibilidad del cambio en el tiempo y se maximicen sus resultados y beneficios para todos los involucrados.

5.2. Recomendaciones

Al concluir éste trabajo de investigación se recomienda a la Empresa Orellana considerar los siguientes aspectos:

Aplicar la propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la Empresa Orellana de acuerdo a lo sugerido en ésta investigación, considerando la cultura organizacional específica y el factor humano como eje principal.

Prestar atención a las necesidades y requerimientos de los colaboradores para que acepten las nuevas circunstancias del negocio y se adapten de la mejor forma a los diferentes procesos y visión de la organización con la implementación de la adoquinera; sobre todo a nivel de capacitación / entrenamiento, comunicación oportuna con sistemas de retroalimentación y motivación para la participación activa, con el fin de minimizar el temor al cambio y los posibles conflictos que pudieran surgir en el proceso. Para esto se debe comprender las características y expectativas de cada público objetivo, de cada subcultura de la empresa: del área administrativa y operativa, respectivamente.

Formalizar los procesos administrativos y operativos mediante manuales, al igual que las funciones de los colaboradores y la actualización de los nuevos perfiles requeridos; desarrollar la planificación estratégica de la Empresa Orellana y de los proyectos que se propongan, para facilitar el desarrollo del trabajo cotidiano y la toma de decisiones.

Determinar indicadores para un cuadro de mando integral relacionados con las áreas de: aprendizaje, comunicación, tiempo, producción, stakeholders, conflictos, compromiso, liderazgo, finanzas, entre las principales. Para medir y gestionar la evolución de los mismos de una forma objetiva y práctica.

Comprometer a los líderes y a los colaboradores con la nueva forma de gestionar procesos de cambio en la Empresa Orellana, con mayor participación de todos, organización y documentación necesaria para cuantificar los avances y resultados.

Mantener el perfil cultural actual (Cultura Clan), que ha dado resultado en la Empresa Orellana durante toda su trayectoria, sin embargo considerando la información recabada de la encuesta OCAI los colaboradores desean mayor equilibrio entre los otros perfiles culturales (Jerárquica, de Mercado y Adhocrática); con una leve inclinación hacia la adaptabilidad, innovación, dinamismo y mercado, para fortalecer ciertos aspectos de la organización y enfrentar los desafíos con una perspectiva integral que se traduzca en ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Designar a un responsable de Recursos Humanos, debido a que la empresa actualmente no posee un área específica de talento humano, que pueda coordinar de forma efectiva todos los procesos, actividades y necesidades relacionadas con los colaboradores de la Empresa Orellana. Es decir que sea responsable de gestionar los procesos de: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, desempeño, desvinculación, entre otras; y que pueda colaborar activamente con procesos de gestión del cambio y demás requerimientos que el entorno actual exige a las organizaciones.

Lista de Referencias

- Bonavia, Tomás, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández. 2010. *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. Valencia: SUMMA Psicológica UST. Vol. 7. No 1, 15 – 32.
- Cameron, Kim y Robert Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cummings, Thomas G. y Christopher G. Worley. 2007. *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- John Newstrom. 2010. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Denison, Daniel y William Neale. 2000. *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, Daniel, Jay Janovics, Joana Young y Hee Jae Cho. 2006. *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*.
https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method
- Denison Consulting. 2016. *Denison Organisational Culture Survey*.
<https://denisonconsultingeurope.com>
- Di Candia, Carina, Daniel Pippolo y Valeria Rainusso. 2011. *¿Por qué conocer la cultura de una organización?* Uruguay: Innotec Gestión N°3.
- Empresa Orellana, 2016. *Documentación y archivos propios de la Empresa Orellana*. Ecuador.
- Farías Nazel, Pablo. 2007. *Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede*. Maracaibo.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31005207>
- Franco, Carolina y Luz López. 2013. *Propuesta metodológica para la gestión del cambio cultural aplicable en proyectos de business process management*. Cali: Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Administración – ICESI.
- Gonçalves, Vicente y Carla Campos. 2014. *Gestión de Cambios*. Río de Janeiro: Editora Brasport.
- . 2016. *Gestión del Cambio Organizacional*. Río de Janeiro: Editora Brasport.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. California: Sage Publications.

- Hofstede, Geert, Jan Gert Hofstede y Michael Minkov. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Kotter, John P. 1997. *El líder del cambio*. México: McGraw Hill.
- . 2015. *Acelerar*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial -Conecta.
- Lewin, Kurt. 1942. *La teoría del campo y el aprendizaje*. Estados Unidos. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:anMjRKfxde4J:23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/musicoterapia/informacion_adicional/311_escuelas_psicologicas/docs/lewin.doc.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn. 1993. *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Meyer, Erin. 2014. *The Culture Map*. New York: PublicAffairs.
- Pedraza-Alvarez, Lilibeth, Kelly Obispo-Salazar, Lina Vásquez-González y Leonardo Gómez-Gómez. 2015. *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Magdalena: Revista Clío América. Vol. 9. No. 17
- Porter, Michael E. 2006. *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- . 2008. *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- . 2010. *Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- PMI. 2014. *Pulso de la Profesión: cómo hacer posible el cambio organizativo mediante iniciativas estratégicas*. Newtown Square: Global Operations Center – PMI.
- Prosci. 2016. *Modelo ADKAR*. <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>
- Ricardo Bray, Rafael Guillermo e Ignacio Gómez Roldán. 2009. *Perfiles culturales de las organizaciones innovadoras*. <http://www.ascolfa.edu.co/web/archivos/conferencia2009/memorias/MemoriasCladea2009/Tracks2.html>
- Robbins, Stephen. 2009. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Salazar, Ana María. 2008. *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una Empresa del Sector Asegurador Venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Schein, Edgar. 1978. *Psicología de la organización*. Madrid: Ediciones del Castillo S.A.
- . 1988. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth y Bryan Smith. 2000. *La danza del cambio*. Bogotá: Editorial Norma.
- Senge, Peter, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith y Art Kleiner. 2009.

La quinta disciplina en la práctica. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, Dave. 1997. “*Recursos Humanos Champions: ¿cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*”. Buenos Aires: Granica.

Zimmermann, Arthur. 2000. *Gestión del cambio organizacional*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

World Speaking. *Geert Hofstede y su teoría de las dimensiones culturales*. 2011.
<http://news.telelangue.com/es/2011/09/geert-hofstede-y-su-teoria-de-las-dimensiones-culturales-introduccion>

Anexos

Anexo 1: Taller de supuestos de cultura organizacional

| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Proyecto Adoquinera |
| Taller de Supuestos de Cultura Organizacional |
| <p>Indicaciones:</p> <p>Éste es un estudio sobre ciertos supuestos de la cultura organizacional de la empresa. Por favor discuta en cada grupo las siguientes cuestiones y responda con total sinceridad. Recuerde que todas las opiniones son válidas y su participación es muy importante.</p> <p>1. ¿Quién es su héroe en la organización? Enumere 3 principales características que valore de él/ella.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>2. ¿Cree usted que ésta empresa es exitosa? Enumere 3 elementos que respalden su respuesta.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>3. ¿Cuáles son las principales creencias que se manejan en la empresa?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4. ¿Qué no se tolera en la empresa? Enumere 3 aspectos.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;">Gracias por su colaboración.</p> |

Procedimiento:

En primera instancia se explicó que se realizaría un taller sobre la cultura organizacional de la empresa para trabajar en grupos, donde todas las opiniones son válidas y es necesario llegar a consensos. Se solicitó que los participantes se numeraran del 1 al 8, para formar inicialmente 8 grupos de trabajo formados por 4 personas. Se entregó las hojas de trabajo.

Se estableció un tiempo de 15 minutos para discusión del cuestionario en cada grupo, posteriormente se procedió a unir grupos de dos en dos para una siguiente ronda de discusión y consenso con las respuestas iniciales; hasta finalmente llegar a una respuesta grupal con 4 rondas en total de discusión. El taller tuvo una duración de 1 hora y 45 minutos aproximadamente.

| 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL | | ACTUAL |
|------------------------------------|---|---------------|
| A | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades. | |
| B | El liderazgo en la organización se considera que ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación y la toma de riesgos. | |
| C | El liderazgo en la organización es generalmente orientado al logro de los resultados. | |
| D | El liderazgo en la organización es considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia. | |
| TOTAL | | 100 |
| 3. GESTIÓN DE EMPLEADOS | | ACTUAL |
| A | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | |
| B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad. | |
| C | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una alta exigencia, competencia y logros propuestos. | |
| D | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. | |
| TOTAL | | 100 |
| 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | | ACTUAL |
| A | Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua. El compromiso es alto. | |
| B | Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar a la vanguardia. | |
| C | Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas. | |
| D | Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante. | |
| TOTAL | | 100 |
| 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO | | ACTUAL |
| A | La organización hace énfasis en el desarrollo humano. La alta confianza, la apertura y la participación persisten. | |
| B | La organización hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. | |
| C | La organización hace énfasis en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado. | |
| D | La organización hace énfasis en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la operación continua son importantes. | |
| TOTAL | | 100 |

| 6. CRITERIO DE ÉXITO | | ACTUAL |
|----------------------|---|------------|
| A | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso y la preocupación por la gente. | |
| B | La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o más recientes. Es un producto líder e innovador. | |
| C | La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. Liderazgo en el mercado es la clave. | |
| D | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, programación normal y producción de bajo costo son fundamentales. | |
| TOTAL | | 100 |

Cuestionario para medir la cultura organizacional – OCAI

Este cuestionario permite evaluar la **cultura organizacional deseada** de la Empresa.

Indicaciones:

Por favor lea atentamente las cuestiones que se presentan a continuación y distribuya 100 puntos entre ellas, asignando el mayor puntaje para la afirmación que crea merece más atención para afrontar con éxito la implementación de la **adoquinera** en la empresa.

Recuerde que el puntaje de cada grupo debe sumar 100 puntos.

La información es confidencial.

En caso de cualquier inquietud consulte con la facilitadora.

Gracias por su colaboración.

Considerando que la organización tiene el plan de implementar una adoquinera, ¿Qué aspectos cree que deberían ser más importantes para afrontar este futuro con éxito?

| 1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES | | DESEADA |
|-------------------------------|--|------------|
| A | La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos. | |
| B | La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos. | |
| C | La organización está muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro. | |
| D | La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace. | |
| TOTAL | | 100 |

| 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL | | DESEADA |
|------------------------------------|---|----------------|
| A | El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades. | |
| B | El liderazgo en la organización se considera que ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación y la toma de riesgos. | |
| C | El liderazgo en la organización es generalmente orientado al logro de los resultados. | |
| D | El liderazgo en la organización es considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia. | |
| TOTAL | | 100 |
| 3. GESTIÓN DE EMPLEADOS | | DESEADA |
| A | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | |
| B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad. | |
| C | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una alta exigencia, competencia y logros propuestos. | |
| D | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. | |
| TOTAL | | 100 |
| 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | | DESEADA |
| A | Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua. El compromiso es alto. | |
| B | Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar a la vanguardia. | |
| C | Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas. | |
| D | Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante. | |
| TOTAL | | 100 |
| 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO | | DESEADA |
| A | La organización hace énfasis en el desarrollo humano. La alta confianza, la apertura y la participación persisten. | |
| B | La organización hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. | |
| C | La organización hace énfasis en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado. | |
| D | La organización hace énfasis en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la operación continua son importantes. | |
| TOTAL | | 100 |

| 6. CRITERIO DE ÉXITO | | DESEADA |
|-----------------------------|---|----------------|
| A | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso y la preocupación por la gente. | |
| B | La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o más recientes. Es un producto líder e innovador. | |
| C | La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. Liderazgo en el mercado es la clave. | |
| D | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, programación normal y producción de bajo costo son fundamentales. | |
| | TOTAL | 100 |

Anexo 3: Resultados individuales encuesta OCAI

En la Tabla 1a se muestran los resultados individuales de la encuesta OCAI, aplicada a los 106 colaboradores de la Empresa Orellana.

La información general inicial permite clasificar a cada colaborador de acuerdo a aspectos como: sexo, área, instrucción y edad; marcado con el número 1.

Por facilidad se presentan los resultados agrupados de 10 en 10, tanto para la encuesta de cultura organizacional actual (A) y deseada (D), que se distinguen en columnas conjuntas por cada colaborador.

| 3. GESTIÓN DE EMPLEADOS | | | A | D |
|------------------------------------|---|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| A | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. | | 30 | 40 | 30 | 35 | 40 | 30 | 30 | 30 | 30 | 35 | 40 | 30 |
| B | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad. | | 30 | 25 | 20 | 25 | 10 | 30 | 20 | 25 | 25 | 30 | 20 | 30 |
| C | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una alta exigencia, competencia y logros propuestos. | | 20 | 10 | 25 | 20 | 40 | 20 | 30 | 25 | 40 | 15 | 25 | 20 |
| D | El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. | | 20 | 25 | 25 | 20 | 10 | 20 | 20 | 20 | 5 | 20 | 15 | 20 |
| TOTAL | | | 100 |
| 4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | | | A | D |
| A | Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y confianza mutua. El compromiso es alto. | | 40 | 30 | 20 | 30 | 40 | 30 | 30 | 40 | 35 | 30 | 40 | 25 |
| B | Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe énfasis en estar a la vanguardia. | | 20 | 30 | 30 | 30 | 20 | 25 | 20 | 25 | 15 | 25 | 20 | 30 |
| C | Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas. | | 30 | 20 | 30 | 20 | 25 | 25 | 30 | 20 | 25 | 25 | 30 | 30 |
| D | Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante. | | 10 | 20 | 20 | 20 | 15 | 20 | 20 | 15 | 25 | 20 | 10 | 15 |
| TOTAL | | | 100 |
| 5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO | | | A | D |
| A | La organización hace énfasis en el desarrollo humano. La alta confianza, la apertura y la participación persisten. | | 20 | 40 | 25 | 30 | 35 | 40 | 30 | 35 | 30 | 30 | 35 | 40 |
| B | La organización hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la búsqueda de oportunidades son valoradas. | | 30 | 30 | 25 | 25 | 25 | 25 | 30 | 20 | 25 | 20 | 20 | |
| C | La organización hace énfasis en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado. | | 30 | 20 | 30 | 25 | 20 | 25 | 30 | 20 | 35 | 20 | 35 | 20 |
| D | La organización hace énfasis en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la operación continua son importantes. | | 20 | 10 | 20 | 20 | 20 | 10 | 15 | 15 | 15 | 25 | 10 | 20 |
| TOTAL | | | 100 |
| 6. CRITERIO DE ÉXITO | | | A | D |
| A | La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso y la preocupación por la gente. | | 20 | 30 | 25 | 30 | 35 | 30 | 30 | 40 | 30 | 35 | 25 | 30 |
| B | La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos o más recientes. Es un producto líder e innovador. | | 25 | 20 | 25 | 25 | 20 | 25 | 25 | 25 | 20 | 25 | 30 | 30 |
| C | La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. Liderazgo en el mercado es la clave. | | 35 | 30 | 30 | 25 | 30 | 35 | 35 | 20 | 30 | 25 | 30 | 20 |
| D | La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, programación normal y producción de bajo costo son fundamentales. | | 20 | 20 | 20 | 20 | 15 | 10 | 10 | 15 | 20 | 15 | 15 | 20 |
| TOTAL | | | 100 |

Fuente: Resultados OCAI.

Elaboración propia.

Anexo 4: Entrevista formato gerente – propietario

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Entrevista Formato 1: Gerente - propietario |
| <p>Preguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo visualiza el proyecto de la adoquinera, cuál es su objetivo principal y en cuánto tiempo desea lograrlo? 2. Con el perfil actual de CLAN de la cultura organizacional de la Empresa Orellana, de acuerdo a los resultados globales de las encuesta OCAI, ¿Considera que el proyecto de la adoquinera va a lograr plasmarse en realidad y consolidarse en la empresa? 3. En su opinión, ¿Cuál de las siguientes características sería fundamental para sustentar el proyecto de la adoquinera? 4. Ordene de mayor a menor las siguientes creencias que actualmente maneja la empresa y que considera que tendrían un impacto positivo en el desarrollo del proyecto de la adoquinera. <ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente es prioridad con productos y servicios de calidad. • Dios es el proveedor y dueño de la empresa. • Las decisiones las toma el gerente general y se cumplen inmediatamente. • El personal debe ser polifuncional, responsable, colaborador y comprometido con el trabajo. • La ayuda social y solidaridad son aspectos que siempre se manejan dentro y fuera de la empresa. 5. ¿Cuál es su expectativa de vender la idea del proyecto de la adoquinera a los colaboradores? ¿Qué necesita de los colaboradores para cumplir con los objetivos del proyecto? 6. ¿Considera que su tipo de liderazgo debe mantenerse o cambiar para el desarrollo del proyecto? 7. ¿Cree que los procesos internos / externos actuales de la empresa deben modificarse para asumir el nuevo proyecto? |

Anexo 5: Entrevista formato colaboradores

| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Entrevista Formato 2: Colaboradores |
| <p>Preguntas</p> <p>1. Con el perfil actual de CLAN de la cultura organizacional de la Empresa Orellana, de acuerdo a los resultados globales de las encuesta OCAI, ¿Considera que el proyecto de la adoquinera va a lograr plasmarse en realidad y consolidarse en la empresa?</p> <p>2. En su opinión, ¿Cuál de las siguientes características sería fundamental para sustentar el proyecto de la adoquinera?</p> <p>3. Ordene de mayor a menor las siguientes creencias que actualmente maneja la empresa y que considera que tendrían un impacto positivo en el desarrollo del proyecto de la adoquinera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente es prioridad con productos y servicios de calidad. • Dios es el proveedor y dueño de la empresa. • Las decisiones las toma el gerente general y se cumplen inmediatamente. • El personal debe ser polifuncional, responsable, colaborador y comprometido con el trabajo. • La ayuda social y solidaridad son aspectos que siempre se manejan dentro y fuera de la empresa. <p>4. Desde su perspectiva / puesto de trabajo, ¿qué necesita para aportar efectiva y eficientemente en el desarrollo del proyecto de la adoquinera? ¿Qué habilidades hacen falta para enfrentar el nuevo desafío?</p> <p>5. Considera que el tipo de liderazgo ejercido por el propietario de la empresa debe mantenerse o cambiar para el nuevo proyecto?</p> <p>6. ¿Cree que los procesos internos / externos actuales de la empresa deben modificarse para asumir el nuevo proyecto?</p> |

Anexo 6: Resultados OCAI por sexo de los colaboradores

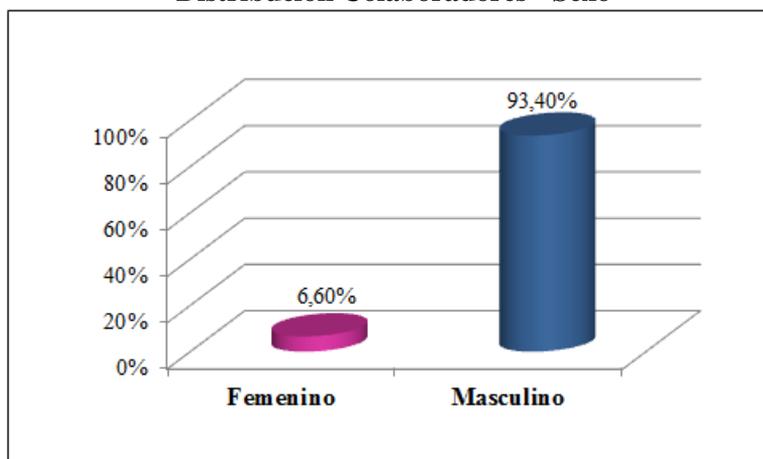
| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Proyecto Adoquinera |
| Gestión del Cambio |
| Análisis OCAI: Resultados por sexo |

Tabla 2a
Distribución Colaboradores - Sexo

| Sexo | No. Colaboradores | Porcentaje % |
|-----------|-------------------|--------------|
| Femenino | 7 | 6,60% |
| Masculino | 99 | 93,40% |
| Total | 106 | 100,00% |

Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 1a
Distribución Colaboradores - Sexo



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En la tabla 2a se presenta los resultados de la OCAI clasificados por sexo.

El sexo femenino representa al 6,6% de la población total de colaboradores de la Empresa Orellana. Es un porcentaje pequeño, esto debido principalmente al tipo de trabajo y horarios que se maneja en el oriente.

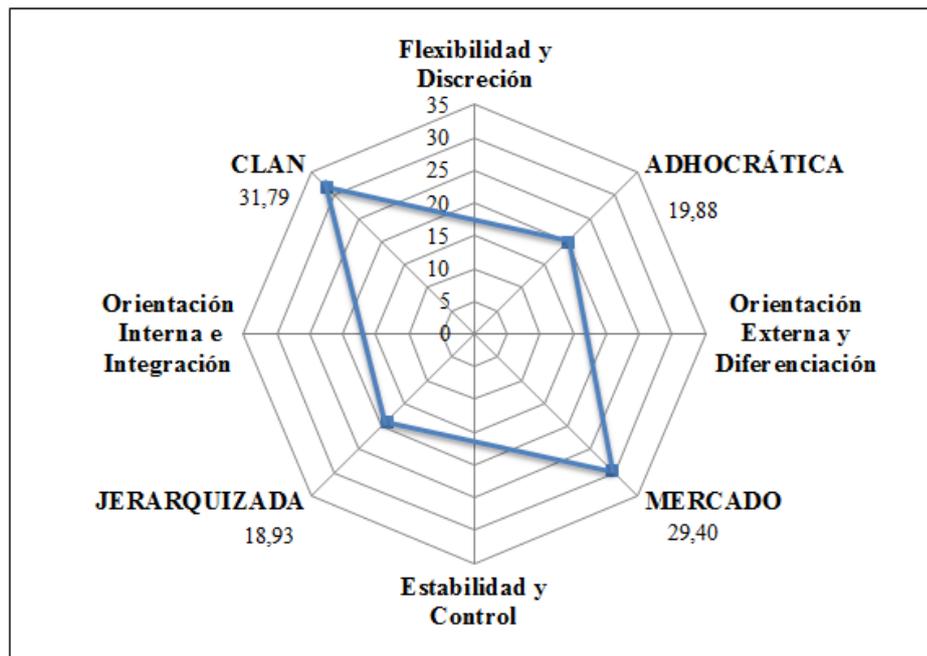
En el caso del sexo masculino representa al 93,40% de la población total de colaboradores de la Empresa Orellana. Es el mayor porcentaje debido al tipo de trabajo que se realiza, operativo.

Tabla 3a
Cultura Actual y Deseada - Sexo Femenino

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 31,79 | 35,71 |
| Adhocrática | 19,88 | 23,45 |
| Mercado | 29,40 | 23,10 |
| Jerarquizada | 18,93 | 17,74 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

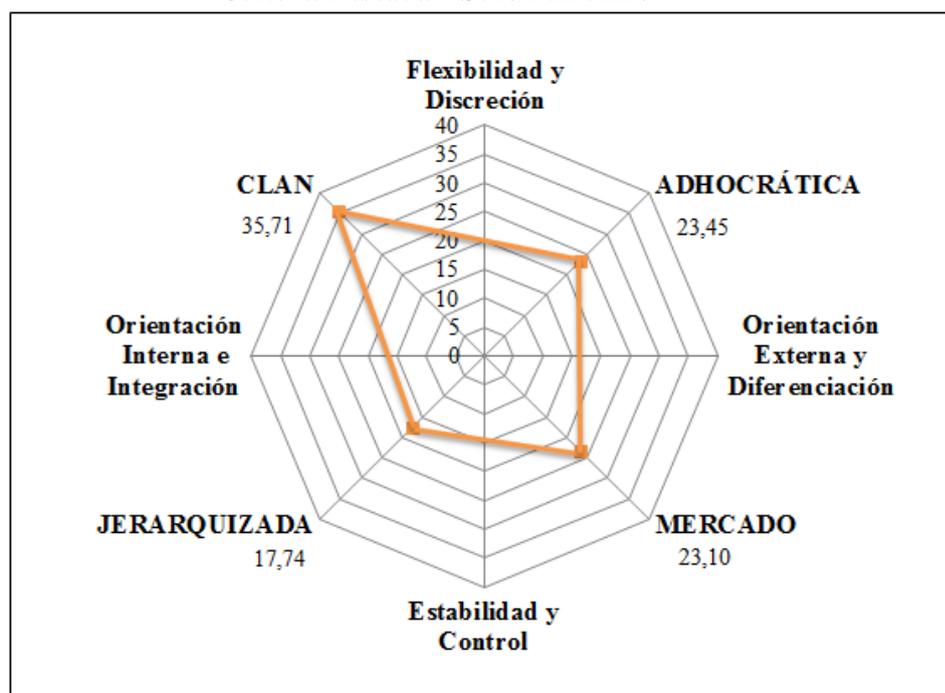
Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

Gráfico 2a
Cultura Actual – Sexo Femenino



Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

Gráfico 3a
Cultura Deseada – Sexo Femenino



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Respecto a la cultura organizacional actual – sexo femenino, en el gráfico 2a se observa la misma tendencia de los resultados globales, es decir se define como cultura principal la de tipo Clan, seguida por la de Mercado, en tercer lugar la Adhocrática y finalmente la Jerarquizada. Esto significa que las mujeres en la Empresa Orellana identifican la cultura organizacional como una cultura de tipo familiar e informal.

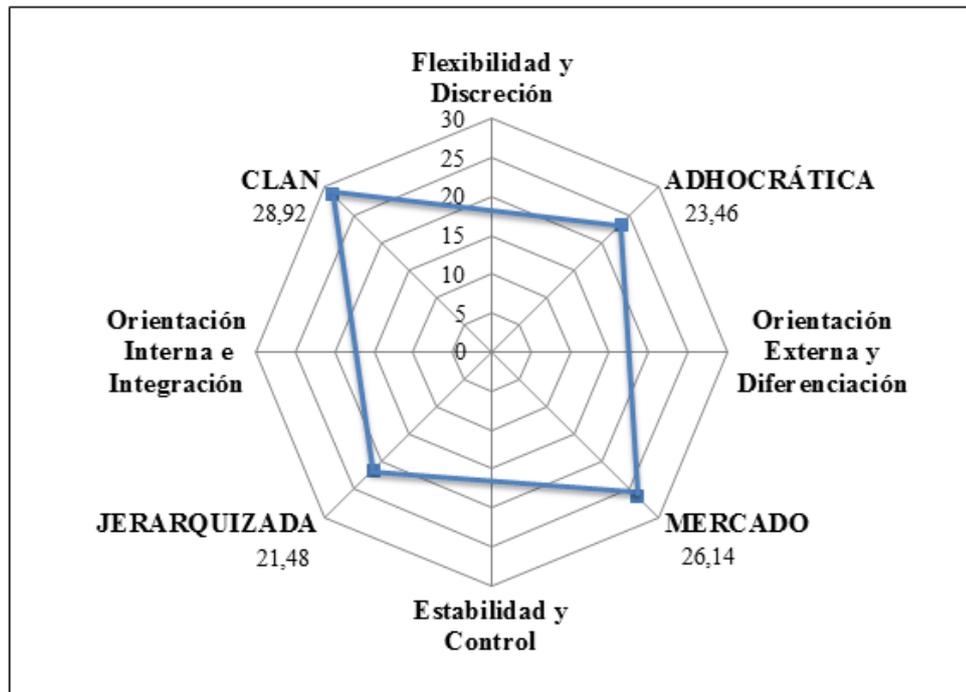
Los resultados sobre la cultura deseada – sexo femenino, se muestran en el gráfico 3a, donde existe un ligero incremento para la de tipo Clan, seguida por la Adhocrática que también incrementa, disminuyendo el tipo de Mercado y Jerarquizada. Esta información puede traducirse en que las mujeres de la Empresa Orellana valoran la cultura tipo Clan y desearían fortalecerla, sin embargo considerarían importante disminuir características del tipo de Mercado y Jerarquizada para dar un mayor enfoque a la Adhocrática, es decir una cultura más adaptable al entorno.

Tabla 4a
Cultura Actual y Deseada - Sexo Masculino

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 28,92 | 28,71 |
| Adhocrática | 23,46 | 24,65 |
| Mercado | 26,14 | 23,26 |
| Jerarquizada | 21,48 | 23,38 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

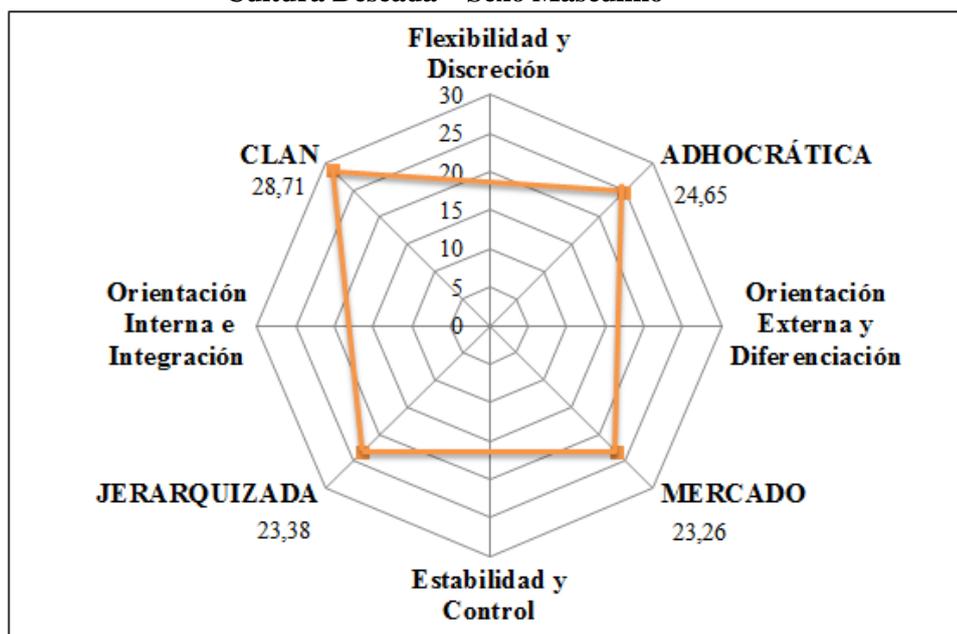
Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

Gráfico 4a
Cultura Actual – Sexo Masculino



Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

Gráfico 5a
Cultura Deseada – Sexo Masculino



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En el gráfico 4a los resultados sobre la cultura organizacional actual – sexo masculino, muestran que la cultura principal es la de Clan, seguida de la de Mercado, Adhocrática y Jerarquizada, el mismo comportamiento que los resultados globales.

Sin embargo los resultados de los hombres presentan mayor equilibrio entre todos los tipos de cultura, es decir que otorgaron puntajes similares en comparación con los resultados de las mujeres, donde se puede observar mayor tendencia hacia una u otra cultura.

En el caso del gráfico 5a los resultados sobre cultura organizacional deseada – sexo masculino, demuestran que se desea mantener el perfil actual de Clan, pero con mayor inclinación hacia la cultura Adhocrática, seguida de la Jerarquizada y Mercado, con valores muy similares. Se concluye que los hombres de la Empresa Orellana valoran la cultura de Clan, sin embargo consideran importante desarrollar nuevas ideas y proyectos, con flexibilidad para afrontar nuevos desafíos.

Se puede recalcar que para los hombres son más significativas las características de la cultura Jerarquizada (tercer lugar) que para las mujeres (cuarto lugar), en una cultura deseada para el futuro.

Anexo 7: Resultados OCAI por instrucción de los colaboradores

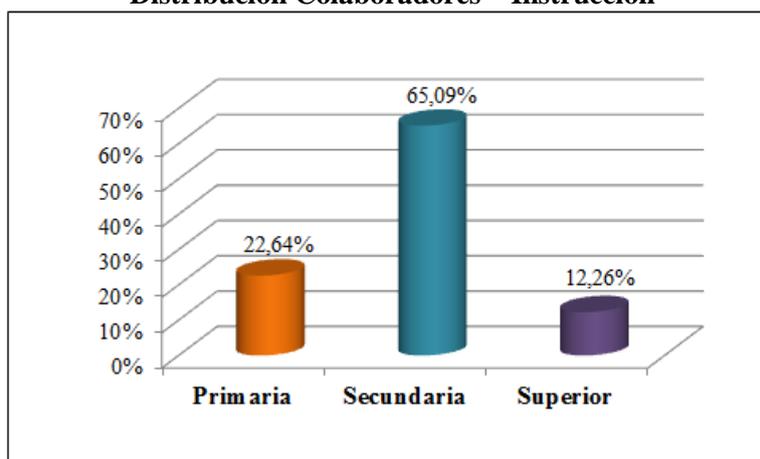
| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Proyecto Adoquinera |
| Gestión del Cambio |
| Análisis OCAI: Resultados por instrucción |

Tabla 5a
Distribución Colaboradores – Instrucción

| Instrucción | No. Colaboradores | Porcentaje % |
|--------------------|--------------------------|---------------------|
| Primaria | 24 | 22,64% |
| Secundaria | 69 | 65,09% |
| Superior | 13 | 12,26% |
| Total | 106 | 100,00% |

Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 6a
Distribución Colaboradores – Instrucción



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En la tabla 5a se presenta los resultados de la OCAI clasificados por instrucción educativa.

Se puede observar que la instrucción primaria corresponde al 22,64% del total del personal de la Empresa Orellana, es un porcentaje todavía alto que corresponde en su mayoría a gente de edad adulta que no tuvo oportunidades de educación y que optaron por un oficio.

La instrucción secundaria corresponde al 65,09% del total del personal de la Empresa Orellana, es el mayor porcentaje de los colaboradores, notándose que no han tenido acceso a educación superior sobre todo por circunstancias económicas lo que los ha obligado a formarse en el trabajo con la experiencia diaria.

Finalmente la instrucción superior corresponde al 12,26% del total de colaboradores de la Empresa Orellana, la mayoría del área administrativa. Es un porcentaje mínimo el que ha tenido acceso a la educación superior, se trata sobre todo del personal joven de la organización.

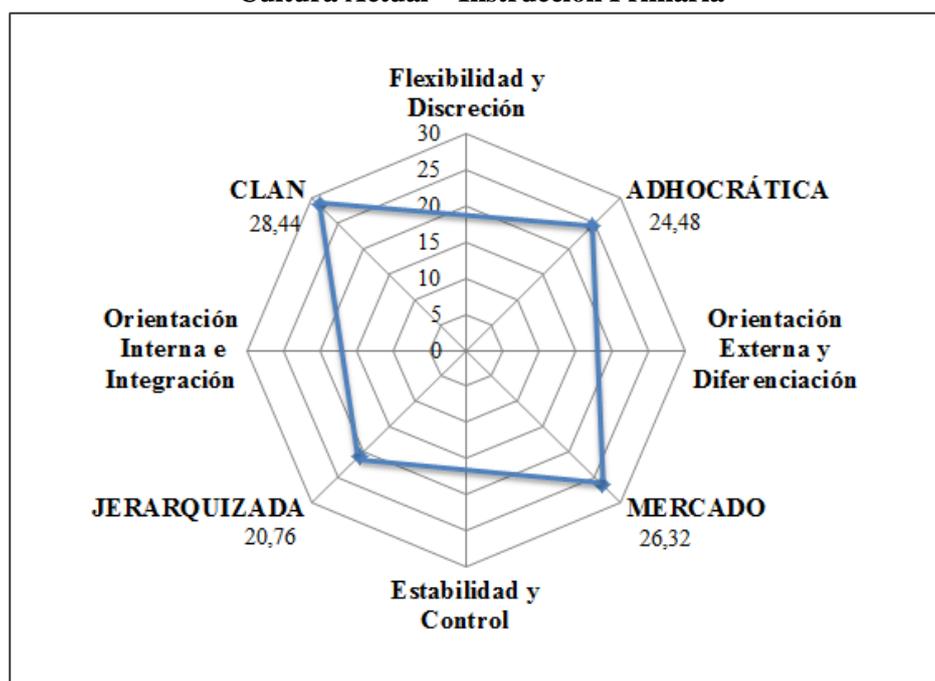
Tabla 6a
Cultura Actual y Deseada – Instrucción Primaria

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|---------------|---------------|
| Clan | 28,44 | 28,51 |
| Adhocrática | 24,48 | 24,03 |
| Mercado | 26,32 | 25,31 |
| Jerarquizada | 20,76 | 22,15 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

Fuente: Resultados OCAI.

Elaboración propia.

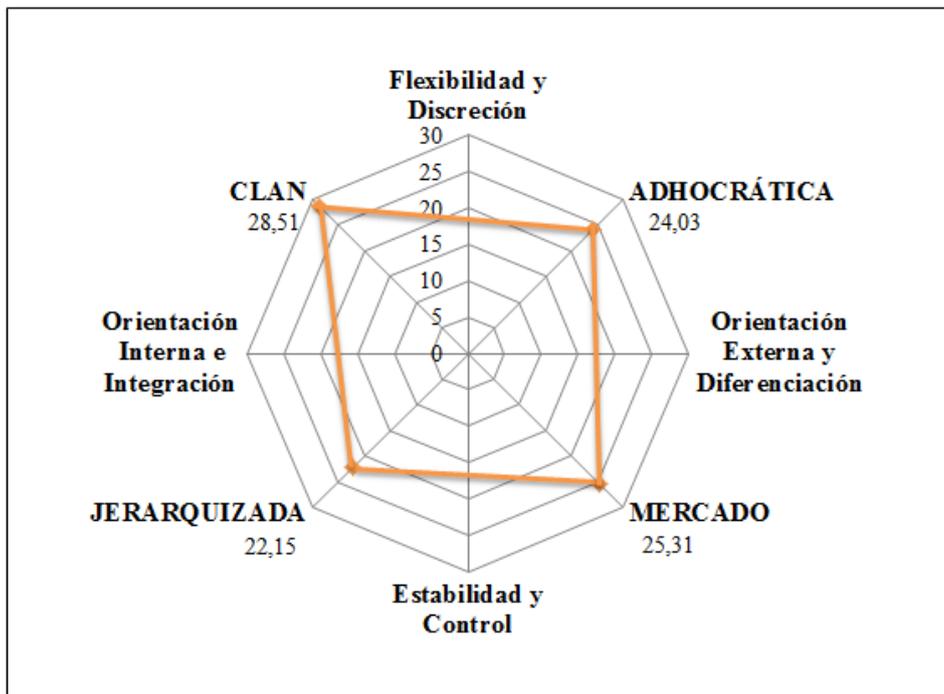
Gráfico 7a
Cultura Actual – Instrucción Primaria



Fuente: Resultados OCAI.

Elaboración propia.

Gráfico 8a
Cultura Deseada – Instrucción Primaria



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Los resultados sobre la cultura organizacional actual – instrucción primaria se distinguen en el gráfico 7a, donde la de tipo Clan ocupa el primer lugar, con sus características de ambiente de trabajo humano, con valores compartidos y lealtad; seguida de la de Mercado, Adhocrática y finalmente Jerarquizada. Estos resultados coinciden con los globales de la Empresa Orellana.

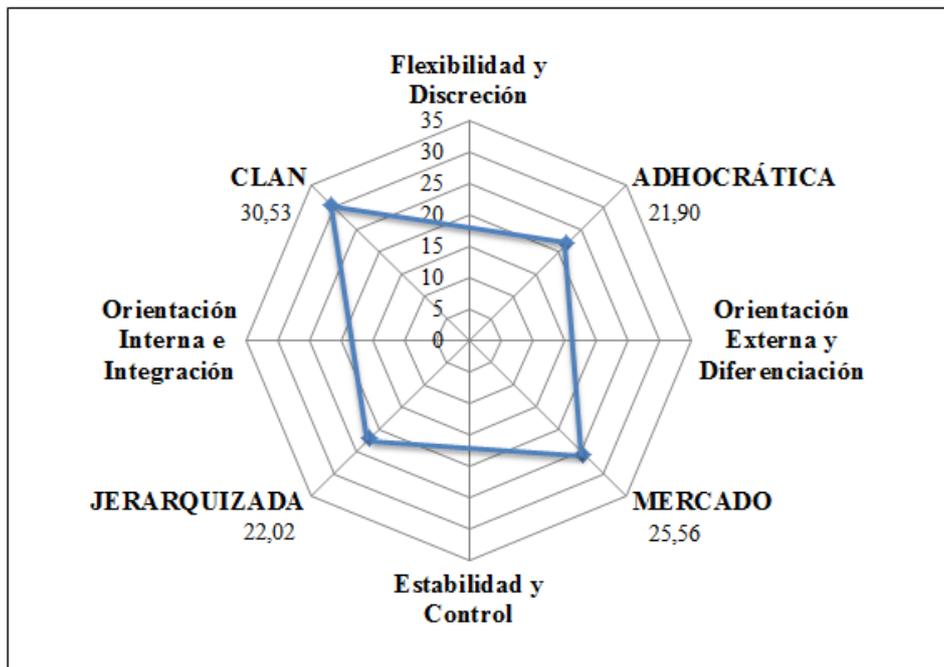
Por otro lado en el gráfico 8a, se observan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – instrucción primaria, notándose que se desea mantener el modelo actual, es decir la cultura Clan, con una disminución mínima en la de Mercado y Adhocrática, para preocuparse más por la Jerarquizada.

Tabla 7a
Cultura Actual y Deseada – Instrucción Secundaria

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 30,53 | 29,53 |
| Adhocrática | 21,90 | 24,62 |
| Mercado | 25,56 | 22,25 |
| Jerarquizada | 22,02 | 23,60 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

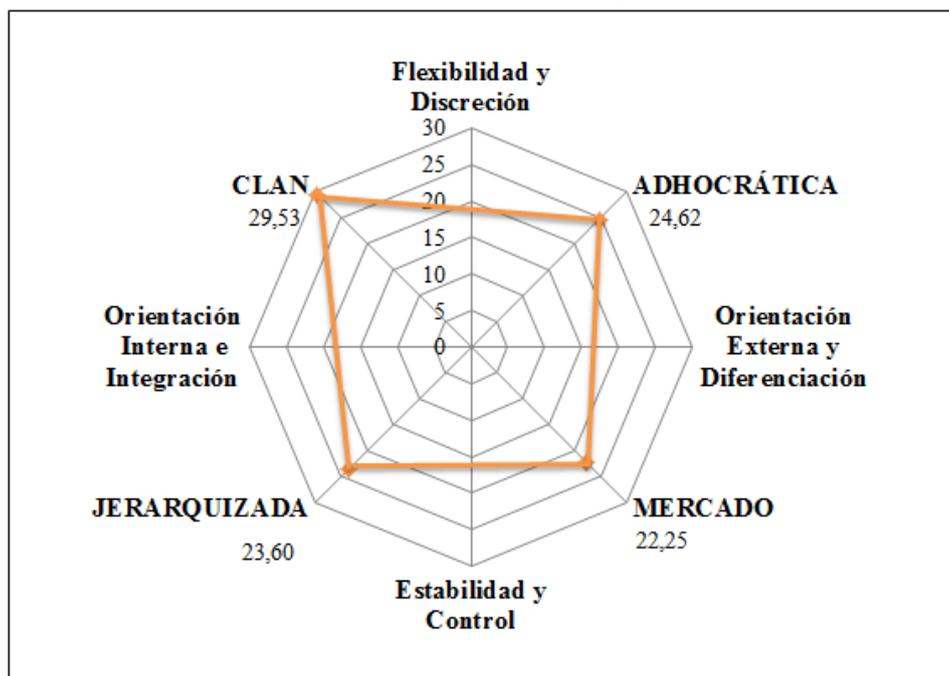
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 9a
Cultura Actual – Instrucción Secundaria



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 10a
Cultura Deseada – Instrucción Secundaria



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En el gráfico 9a se observa los resultados sobre la cultura organizacional actual – instrucción secundaria, donde la cultura Clan se percibe como la principal, en segundo lugar la de Mercado, seguida por la Jerarquizada y Adhocrática con mínima diferencia

entre las dos últimas. Existe coincidencia parcial con los resultados globales. Se concluye que el personal con instrucción secundaria considera a la Empresa Orellana como un lugar familiar con ambiente informal para trabajar.

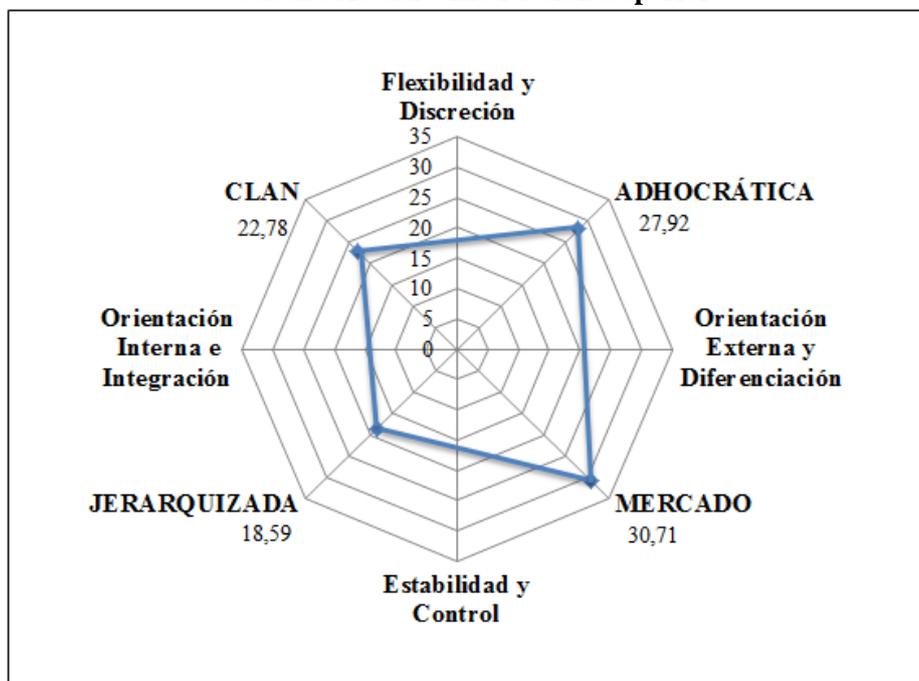
En el gráfico 10a se presentan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – instrucción secundaria, manteniéndose en primer lugar la de Clan, seguida por la Adhocrática, Jerarquizada y finalmente de Mercado. El personal con instrucción secundaria está conforme con la cultura actual y desea que se mantenga el tipo Clan considerando también el modelo de la Adhocrática para afrontar nuevos proyectos con creatividad y flexibilidad.

Tabla 8a
Cultura Actual y Deseada – Instrucción Superior

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|---------------|---------------|
| Clan | 22,78 | 28,53 |
| Adhocrática | 27,92 | 25,32 |
| Mercado | 30,71 | 24,74 |
| Jerarquizada | 18,59 | 21,41 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

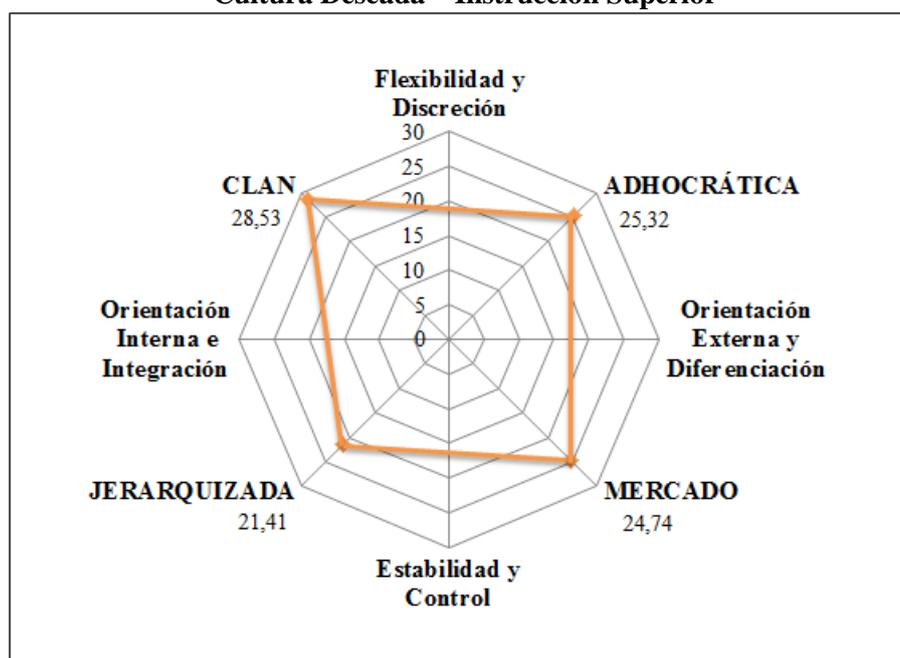
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 11a
Cultura Actual – Instrucción Superior



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 12a
Cultura Deseada – Instrucción Superior



Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

Los resultados sobre la cultura organizacional actual – instrucción superior se plasman en el gráfico 11a, notándose como cultura predominante la de Mercado, con su enfoque a resultados, competitividad y eficiencia; en segundo lugar la Adhocrática, seguida de Clan y Jerarquizada. Esto difiere en gran medida de los resultados globales. Para el personal con instrucción superior la cultura de la Empresa Orellana tiene una orientación externa con alto grado de diferenciación. Nuevamente se puede comentar que el personal con instrucción superior ocupa cargos administrativos, donde existe mayor presión por resultados por parte del gerente - propietario, de allí esta percepción.

Por otro lado en el gráfico 12a, los resultados sobre la cultura organizacional deseada – instrucción superior muestran a la cultura Clan como la preferida, en segundo lugar la Adhocrática, para después presentarse la de Mercado y Jerarquizada. En conclusión el personal con instrucción superior preferiría un cambio de la cultura actual hacia una más familiar, con valores compartidos y trabajo en equipo; equilibrando más la orientación externa con la interna.

En resumen respecto a la cultura organizacional actual, tanto el grupo de instrucción primaria como secundaria coincidieron en que las características dominantes en la Empresa Orellana son las de Clan, diferenciándose del grupo de instrucción superior que considera la cultura de Mercado como la principal.

Respecto a la cultura organizacional deseada todos los grupos coincidieron en que la de tipo Clan resultaría más favorable para la empresa y el nuevo proyecto, considerando también características de la Adhocrática y de Mercado.

Anexo 8: Resultados OCAI por edades de los colaboradores

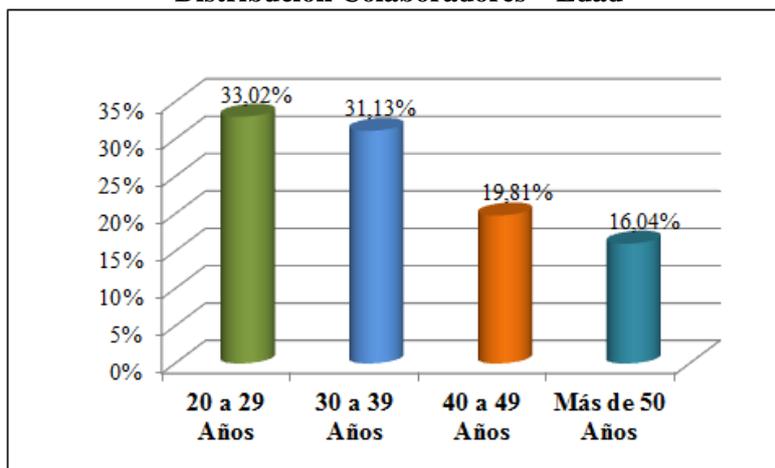
| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Proyecto Adoquinera |
| Gestión del Cambio |
| Análisis OCAI: Resultados por edad |

Tabla 9a
Distribución Colaboradores – Edad

| Edad | No. Colaboradores | Porcentaje % |
|----------------|-------------------|--------------|
| 20 a 29 Años | 35 | 33,02% |
| 30 a 39 Años | 33 | 31,13% |
| 40 a 49 Años | 21 | 19,81% |
| Más de 50 Años | 17 | 16,04% |
| Total | 106 | 100,00% |

Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 13a
Distribución Colaboradores – Edad



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En la tabla 9a se presenta los resultados de la OCAI clasificados por edad.

Al grupo de 20 a 29 años corresponde el 33,02 % del total de colaboradores de la Empresa Orellana, es decir que la mayoría del personal pertenece a la generación de los millennials.

Respecto al grupo de 30 a 39 años corresponde el 31,13 % del total de colaboradores de la Empresa Orellana, siendo el segundo grupo más grande por edad, lo que permite concluir que es una organización con personal joven, que cree en sus capacidades y desempeño.

Al grupo de 40 a 49 años corresponde el 19,81% del total de colaboradores de la Empresa Orellana, éste grupo es más reducido que los dos anteriores, sin embargo es un grupo importante dentro de la organización.

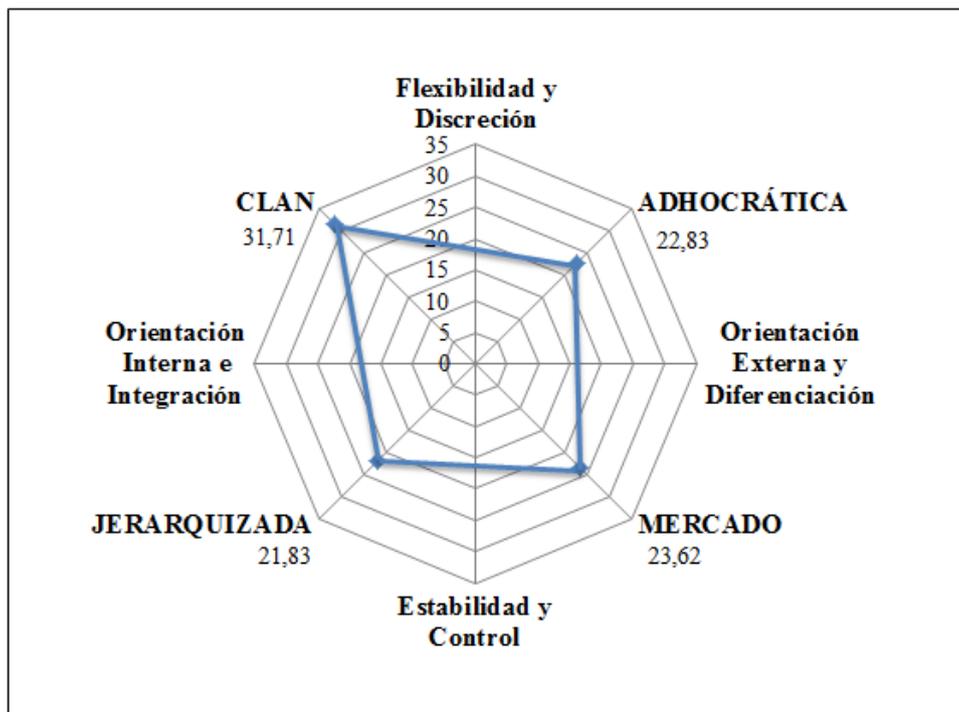
Finalmente el grupo de más de 50 años representa el 16,04% del total de colaboradores de la Empresa Orellana, es el grupo minoritario pero que ha laborado en la organización por muchos años, inclusive desde su comienzo. En la empresa se valora y respeta la experiencia y el compromiso a largo plazo.

Tabla 10a
Cultura Actual y Deseada – Edad 20 a 29 Años

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|---------------|---------------|
| Clan | 31,71 | 29,86 |
| Adhocrática | 22,83 | 24,43 |
| Mercado | 23,62 | 21,54 |
| Jerarquizada | 21,83 | 24,18 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

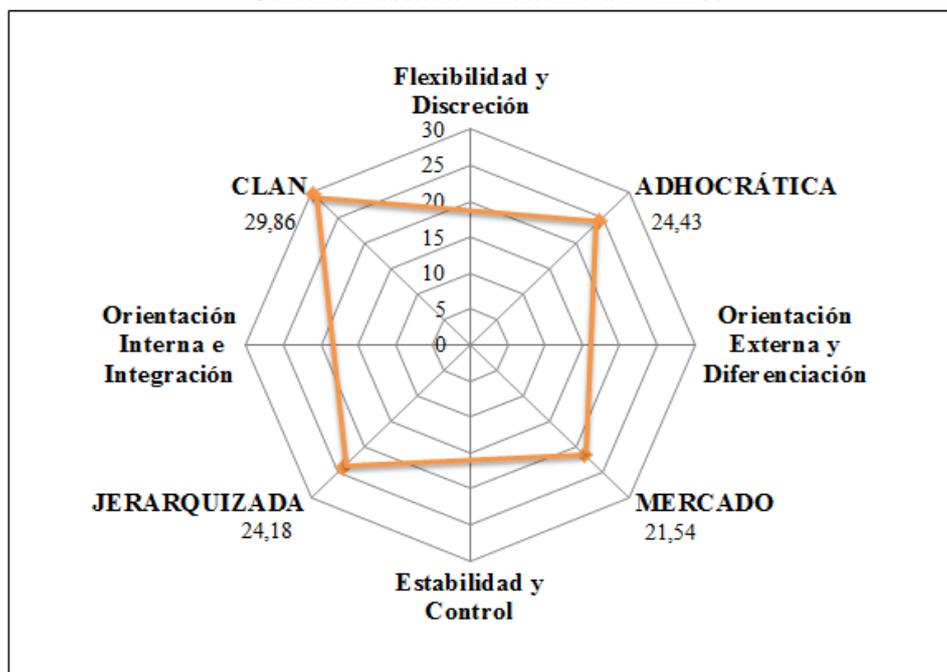
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 14a
Cultura Actual – Edad 20 a 29 Años



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 15a
Cultura Deseada – Edad 20 a 29 Años



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Los resultados sobre la cultura organizacional actual – edad 20 a 29 años, se plasman en el gráfico 14a, donde la mayor tendencia la tiene la cultura de Clan, en segundo lugar la de Mercado, seguida de la Adhocrática y finalmente Jerarquizada, coincidiendo con los resultados globales donde se percibe la cultura como familiar, colaborativa, con valores compartidos y un líder como mentor.

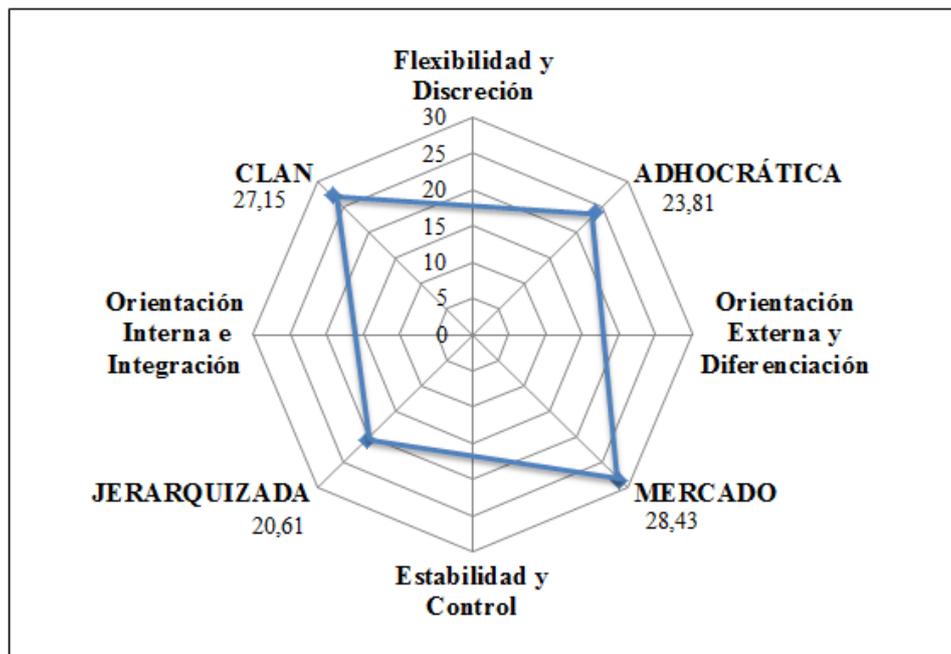
En el gráfico 15a se presentan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – edad 20 a 29 años, donde se mantiene la preferencia por la cultura Clan; sin embargo se desea incrementar características de la Adhocrática y Jerarquizada, disminuyendo en cierta medida la de Mercado. Estos resultados llaman la atención en el sentido de que se trata del grupo más joven que desea mantener el perfil cultural actual con mayor flexibilidad e innovación pero también con políticas y normas estandarizadas.

Tabla 11a
Cultura Actual y Deseada – Edad 30 a 39 Años

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|---------------|---------------|
| Clan | 27,15 | 27,93 |
| Adhocrática | 23,81 | 25,98 |
| Mercado | 28,43 | 23,61 |
| Jerarquizada | 20,61 | 22,47 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

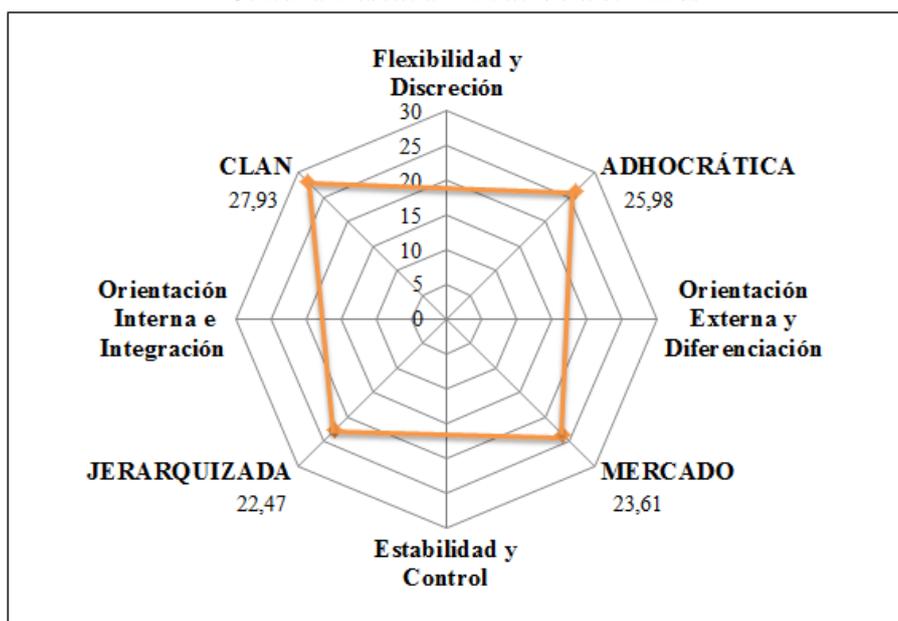
Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

Gráfico 16a
Cultura Actual – Edad 30 a 39 Años



Fuente: Resultados OCAI.
 Elaboración propia.

Gráfico 17a
Cultura Deseada – Edad 30 a 39 Años



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En el gráfico 16a se observa los resultados sobre la cultura organizacional actual – edad 30 a 39 años, donde se percibe como cultura principal la de Mercado, con orientación externa, enfocada en los resultados, competitividad y eficiencia; en segundo lugar la de tipo Clan, seguida de la Adhocrática y Jerarquizada. Es decir que el grupo de personal comprendido entre 30 y 39 años tiene una visión diferente de la cultura organizacional que la mayoría de colaboradores de la Empresa Orellana.

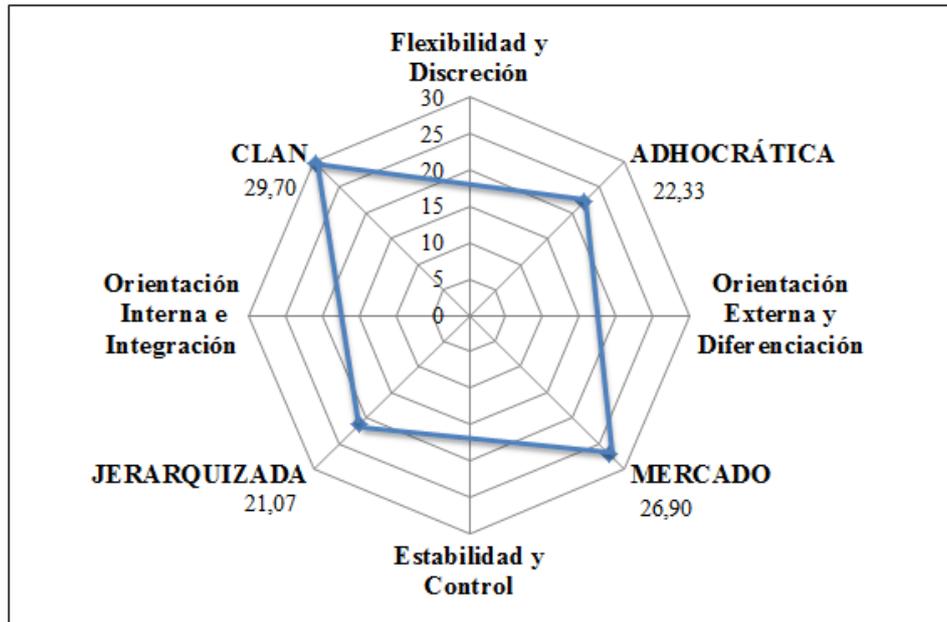
Por otro lado, en el gráfico 17a se presentan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – edad 30 a 39 años, notándose mayor tendencia hacia la cultura Clan, seguida de la Adhocrática, es decir mayor flexibilidad y discreción frente a la estabilidad y control de la de Mercado y Jerarquizada. Este grupo considera necesario un mayor enfoque familiar con trabajo en equipo y flexibilidad e innovación que el que actualmente se mantiene.

Tabla 12a
Cultura Actual y Deseada – Edad 40 a 49 Años

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|---------------|---------------|
| Clan | 29,70 | 30,40 |
| Adhocrática | 22,33 | 22,99 |
| Mercado | 26,90 | 23,48 |
| Jerarquizada | 21,07 | 23,13 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

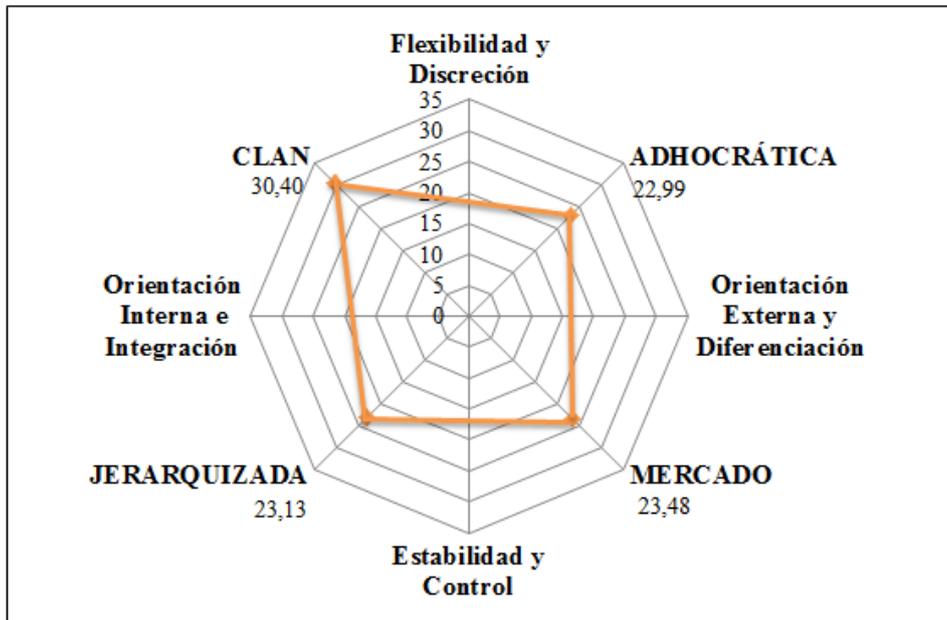
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 18a
Cultura Actual – Edad 40 a 49 Años



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 19a
Cultura Deseada – Edad 40 a 49 Años



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

El gráfico 18a muestra los resultados sobre la cultura organizacional actual – edad 40 a 49 años, donde la mayor tendencia la tiene la cultura Clan, seguida de la de Mercado, Adhocrática y Jerarquizada. Estos resultados coinciden con los resultados

globales, es decir que los colaboradores de 40 a 49 años perciben la cultura organizacional como familiar, informal, donde el trabajo en equipo y la lealtad son fundamentales.

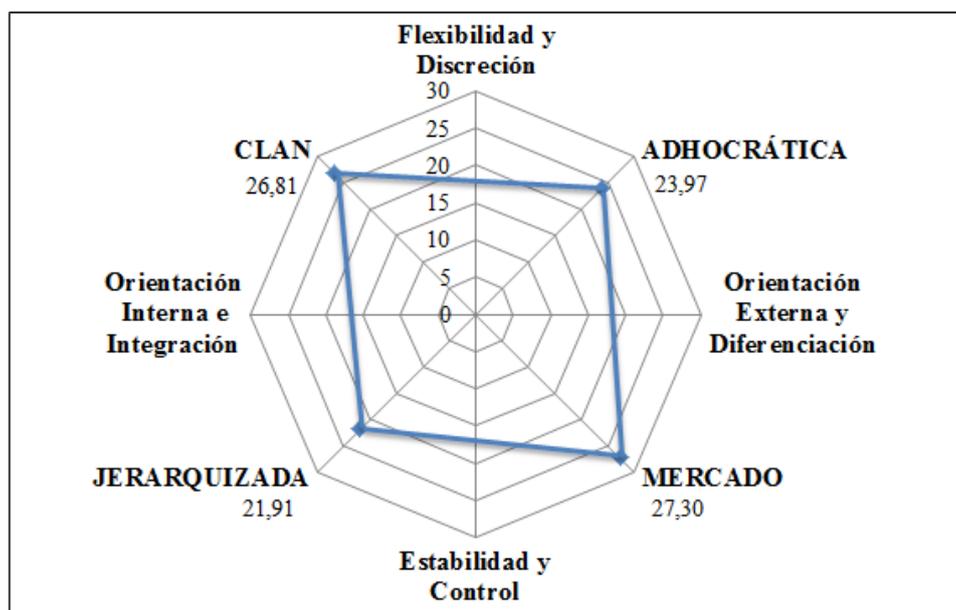
En el gráfico 19a se observan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – edad 40 a 49 años; este grupo prefiere mantener y acentuar las características de Clan, equilibrando los otros tres modelos culturales: Mercado, Jerarquizada y Adhocrática. Para el personal de 40 a 49 años es importante mantener la orientación interna e integración sobre el enfoque de Mercado.

Tabla 13a
Cultura Actual y Deseada – Edad Más de 50 Años

| Perfil Cultural | Actual | Deseada |
|-----------------|--------|---------|
| Clan | 26,81 | 28,68 |
| Adhocrática | 23,97 | 24,07 |
| Mercado | 27,30 | 25,78 |
| Jerarquizada | 21,91 | 21,47 |
| Total | 100,00 | 100,00 |

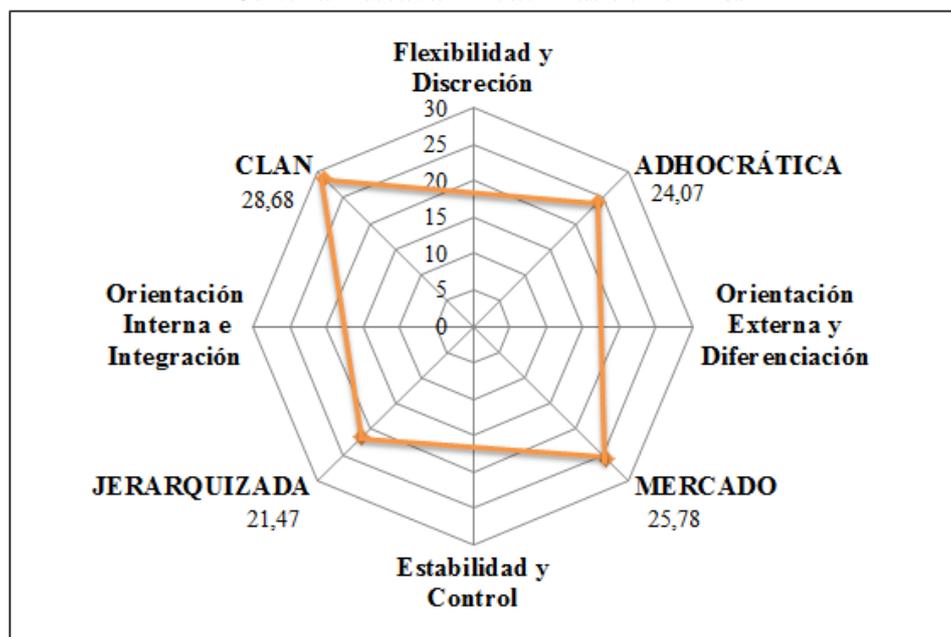
Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia

Gráfico 20a
Cultura Actual – Edad Más de 50 Años



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

Gráfico 21a
Cultura Deseada – Edad Más de 50 Años



Fuente: Resultados OCAI.
Elaboración propia.

En el gráfico 20a se observan los resultados sobre la cultura organizacional actual – edad más de 50 años, donde se puede notar que la cultura principal es la de Mercado seguida de forma muy cercana por la de tipo Clan, finalmente la Adhocrática y Jerarquizada. Lo que significa que este grupo percibe la cultura actual como enfocada a los resultados, al mercado, donde se valora la rentabilidad con un enfoque de estabilidad y control.

En el gráfico 21a se observan los resultados sobre la cultura organizacional deseada – edad más de 50 años, donde se nota que existe una mayor inclinación por la cultura Clan disminuyendo en cierta medida las características de la de Mercado; para este grupo es necesaria la orientación interna, con énfasis en los valores compartidos y la preocupación por los colaboradores como una familia.

En conclusión respecto a la cultura organizacional actual, tanto el grupo de 20 a 29 años y de 40 a 49 años coincidieron en que las características culturales que predominan son las de Clan seguidas de las de Mercado, resultados inversos en los grupos de 30 a 39 años y más de 50 años, donde la cultura de Mercado ocupa el primer lugar seguida de la de Clan. Resumiendo existe una combinación respecto a la percepción del enfoque interno y externo de la organización.

Los resultados globales de la cultura organizacional deseada de todos los grupos de edad coincidieron en que prefieren la cultura Clan, con su tipo familiar y trabajo en

equipo para afrontar nuevos desafíos, sin embargo dos grupos mostraron en segundo lugar preferencia por la Adhocrática y los otros dos por la de Mercado, es decir resulta importante también la orientación externa y la diferenciación.

Anexo 9: Macroactividad 1 - Definir y preparar al patrocinador del proyecto

| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 1: Definir y preparar al patrocinador del proyecto |

Patrocinador:

En el caso del proyecto de la adoquinera el patrocinador será el gerente-propietario de la Empresa Orellana, ya que tiene el poder jerárquico y moral para influir en los colaboradores y alcanzar el propósito.

Reuniones:

Se realizarán reuniones semanales de seguimiento del proyecto con el patrocinador, se analizará la información generada y los medios de comunicación más adecuados para transmitirla a los colaboradores; complementando el estilo informal y carisma del patrocinador con planificación de los puntos a abordar.

Objetivo del proyecto:

Generar ingresos adicionales en un 20%, disminuyendo la dependencia económica de la industria petrolera durante el primer año de implementación de la adoquinera.

Expectativas del proyecto:

- Diversificar la única fuente de ingresos de la Empresa Orellana y lograr mayor liquidez financiera y estabilidad económica.
- Distinguir el mercado potencial y posibilidades de desarrollo en esa industria.
- Producir un adoquín de mayor calidad que el existente en el mercado local.
- Generar empleo y reactivación de la empresa.
- Crear nuevas oportunidades de negocios.
- Contar con el apoyo y trabajo comprometido del personal para el éxito del nuevo proyecto.
- Generar experiencia y conocimiento para desarrollar otros proyectos en el futuro.

Áreas involucradas:

Para el desarrollo del proyecto de la adoquinera el patrocinador considera que estarán involucradas las áreas de: administración y finanzas, operaciones, compras y logística, SSA y gerencia general.

Impactos organizacionales

- Redistribución del personal, asignación de colaboradores al proyecto y la nueva operación.
- Asignación de recursos financieros para el desarrollo del proyecto.
- Nuevas habilidades requeridas por el personal - Necesidad de capacitación y entrenamiento para el personal involucrado.
- Modificaciones legales y adaptación del sistema contable para el nuevo negocio.
- Una nueva visión de desarrollar proyectos y documentar la información.
- Mayor compromiso generado de la participación del personal en el desarrollo del nuevo proyecto.

| Metas | Métrica |
|--|--|
| Contar con el compromiso y la aceptación del 80% del personal, para del desarrollo del nuevo proyecto | Gestión del cambio / Encuestas y entrevistas |
| Capacitar y entrenar al 100% del personal del proyecto, previo el inicio de operaciones de la adoquinera | Nivel de aprendizaje / Indicadores de gestión del aprendizaje |
| Producir un lote de prueba de 50 adoquines cumpliendo las especificaciones técnicas, con el menor margen de error (0.05%) | Prueba de producción |
| Iniciar la operación de la adoquinera al 100%, de acuerdo al cronograma de trabajo propuesto | Indicadores de preparación para la implementación |
| Producir un lote de un millón de adoquines en 10 meses de operaciones, para stock del proyecto | Plan de producción y reportes mensuales |
| Comercializar el primer lote de adoquines en el mercado local y nacional, durante el primer año de operaciones, cubriendo las expectativas de los clientes | Cartera de clientes / Nivel de ventas / ROI / Satisfacción de clientes |

Comité de Patrocinio:

Considerando que el gerente - propietario tiene múltiples responsabilidades que cumplir y en ciertas ocasiones debe ausentarse por viajes temporales, es necesario formar un Comité de Patrocinio con autoridad suficiente para tomar decisiones cuando se requiera.

En el proyecto de la adoquinera el personal que formará el Comité de

Patrocinio sería:

- Gerente Administrativo Financiero (Coordinador)
- Coordinadora Administrativa Quito (Gestor de Cambios)
- Gerente de Operaciones
- Supervisor del Proyecto de la Adoquinera

Compromiso:

El gerente - propietario ha comunicado que está comprometido con el proyecto y dispuesto a colaborar con las actividades requeridas para implementarlo con éxito; de igual forma el coordinador del Comité de Patrocinio.

Anexo 10: Macroactividad 2 - Realizar el workshop de alineación y movilización de los líderes

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 2: Realizar el workshop de alineación y movilización de los líderes |

| | | | |
|---|---|-----------------------|--|
| Empresa Orellana | | | |
| Planificación workshop de alineación y movilización de los líderes | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | |
| Participantes: | | | |
| Fecha: | Por definirse | Participantes: | Todos los coordinadores de la organización |
| Lugar: | Sala de reuniones gerencia general Campamento Empresa Orellana | | Gerente de Operaciones / Gerente Administrativo Financiero Coordinador de Campers / Coordinador de Tanques / Coordinador de Generadores Eléctricos / Coordinador de Plantas de Agua / Coordinador de Vehículos Coordinador de Logística / Coordinador de Bodega / Coordinador de SSA / Coordinador Sistemas / Coordinador Ventas / Coordinadora Administrativa Quito Supervisor del proyecto de la adoquinera |
| Horario: | 2 pm a 6 pm | | |
| Duración: | 4 horas aproximadamente | | |
| Conducción: | Gerente General (Patrocinador del proyecto) | | |

| Cronograma de actividades | | | | |
|----------------------------------|--|-----------------|---|--------------------------------------|
| No. | Actividad | Duración | Observaciones | Responsable |
| 1 | Apertura del workshop y bienvenida | 10 min. | Charla informal | Patrocinador |
| 2 | Dinámica de integración de los participantes | 15 min. | Dinámica: Lo que tenemos en común | Gestor del Cambio |
| 3 | Introducción y explicación del proyecto | 25 - 30 min. | Explicación del proyecto (visión, propósito, objetivos, gestión del cambio) | Patrocinador y Gestor del Cambio |
| 4 | Charla motivacional sobre la gestión del cambio | 20 min. | Motivación para generar compromiso. Gestión del cambio / importancia de la evolución / sensibilización de los líderes / observación de comportamientos | Gestor del Cambio |
| 5 | Motivación para colaborar en el proyecto / Presentación de la identidad del proyecto | 20 min. | Motivación para colaborar en el proyecto. Apoyo al proyecto, ratificación de la visión, presentación de la identidad del proyecto | Coordinador del comité de patrocinio |
| 6 | Trabajo en grupos | 45 min. | Formación de 3 grupos de trabajo aleatorios, para definición de metas y métricas adicionales. Además de estrategia de comunicación. Dinámica: Miembros de la familia. | Gestor del Cambio |
| 7 | Coffee break | 20 min. | Contratado en las mismas instalaciones | Gestor del Cambio |
| 8 | Exposiciones de los grupos de trabajo | 25 min. | Cartulinas, marcadores, papel bond | Cada grupo de trabajo |
| 9 | Discusión y opiniones sobre las exposiciones | 20 - 30 min. | Participación de todos | Gestor del Cambio |
| 10 | Comentarios finales y cierre. | 10 min. | Conclusiones. Agradecimiento y despedida | Patrocinador |

Dinámicas workshop de alineación y movilización de los líderes

Dinámica: Lo que tenemos en común

Ésta dinámica busca crear un momento de distensión entre los participantes y se utilizará previo al workshop de alineación y movilización de líderes. Se adaptó para el proyecto de la adoquinera.

Pasos:

1. El conductor dice una característica de los colaboradores del grupo, como: tener hijos, solteros, mayores de 40 años, que les gusta las mascotas, que no les gusta el fútbol, que tienen hermanas, que les gusta el vóley, etc.
2. Todos los colaboradores que tengan esa característica deben moverse hacia un lado del salón que haya determinado el conductor.
3. El conductor continuará mencionando características y movilizándolo a los participantes.

Dinámica: Miembros de la familia

Ésta dinámica permite dividir al grupo grande en grupos más pequeños de trabajo.

Pasos:

1. El conductor entrega al azar papeles con nombres de los miembros de la familia y un apellido ficticio a cada participante. (Ejemplo: Mamá Arena, Papá Arena, Hijo Arena, Hija Arena, etc.)
2. Solicita que todos los participantes se movilicen por la sala buscando a su grupo familiar.
3. En este caso se formarán 4 grupos de trabajo (Familia Arena, Familia Agua, Familia Piedra, Familia Camino)

Anexo 11: Macroactividad 3 - Definir el propósito y la identidad del proyecto

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 3: Definir el propósito y la identidad del proyecto |

La presentación del propósito e identidad del proyecto se realizará en el workshop de alineación y movilización de los líderes, fueron anteriormente definidas entre el patrocinador y comité de patrocinio. Sin embargo se solicitará al personal involucrado sus opiniones y/o sugerencias.

Propósito del proyecto

Superar la crisis económica de la industria petrolera.

El propósito del proyecto de la adoquinera será el motor motivacional para que los colaboradores participen activamente y se comprometan durante su desarrollo.

Los colaboradores han observado que muchas empresas en la zona oriental del país han cerrado y sus empleados han sido liquidados, quedándose sin fuentes de trabajo. En la Empresa Orellana se busca alternativas para superar la crisis de la industria petrolera y así mantener las fuentes de trabajo para sus colaboradores.

Se trata de superar una etapa difícil a nivel económico de la Empresa Orellana, que ha afectado a todos sus colaboradores.

El objetivo es brindar un mensaje de optimismo y de trabajo en equipo para mejorar las condiciones para todos.

Identidad del proyecto: Construcción de un camino con adoquines

Nombre del proyecto: Construyendo el futuro

Slogan: ¡Construye y avanza!

Al tratarse de una adoquinera, se consideró que generaría mayor impacto relacionarla con la construcción de un camino con adoquines que permita avanzar a la Empresa Orellana y a todos sus colaboradores hacia un mejor futuro, con trabajo y estabilidad.

El hecho de construir algo en conjunto, en este caso el proyecto de la adoquinera, se espera que genere un impacto positivo en cada colaborador, un sentido de ser parte importante en la construcción de una obra mayor que generará bienestar para todos.

Logo: Se procederá a desarrollar un logo con el tema del camino de adoquines, con un diseñador gráfico, considerando colores que generen alegría, optimismo y esperanza como el amarillo y verde.



Anexo 12: Macroactividad 4 - Mapear y clasificar a los stakeholders

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapas 1: Planificación |
| Macroactividad 4: Mapear y clasificar a los stakeholders |

| Empresa Orellana | | | | | |
|-----------------------------|---|----------|-----------------------|-------------------------|------------|
| Mapa de stakeholders | | | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | | | |
| No. | Stakeholder / Perfil | Decisor | Influenciador Directo | Influenciador Indirecto | Espectador |
| 1 | Gerente - propietario | Vendedor | | | |
| 2 | Gerente administrativo - financiero | Vendedor | | | |
| 3 | Gerente de operaciones | | Vendedor | | |
| 4 | Coordinador de logística | | Vendedor | | |
| 5 | Coordinador de bodega | | | Probable resistente | |
| 6 | Coordinador de SSA | | | Soporte | |
| 7 | Coordinador sistemas | | | | Soporte |
| 8 | Coordinador ventas | | | Soporte | |
| 9 | Coordinadora administrativa Quito / Gestor del cambio | | Vendedor | | |
| 10 | Asistente tesorería | | | Soporte | |
| 11 | Supervisor proyecto adoquinera | | | Vendedor | |
| 12 | Operativo 1 adoquinera | | | | Soporte |
| 13 | Operativo 2 adoquinera | | | | Soporte |
| 14 | Operativo 3 adoquinera | | | | Soporte |

| No. | Stakeholder / Perfil | Decisor | Influenciador Directo | Influenciador Indirecto | Espectador |
|------------|---------------------------------------|----------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| 15 | Operativo 4 adoquinera | | | | Soporte |
| 16 | Operativo 5 adoquinera | | | | Inestable |
| 17 | Operativo 6 adoquinera | | | | Inestable |
| 18 | Técnicos de mantenimiento | | | | Inestable |
| 19 | Personal carpintería | | | | Soporte |
| 20 | Proveedor chino | | Soporte | | |
| 21 | Coordinador de campers | | | Inestable | |
| 22 | Coordinador de tanques | | | | Soporte |
| 23 | Coordinador de generadores eléctricos | | | | Soporte |
| 24 | Coordinador plantas de agua | | | | Soporte |
| 25 | Coordinador de vehículos | | | | Soporte |
| 26 | Resto del personal de la empresa | | | | Inestable |

Anexo 13: Macroactividad 5 - Evaluar las características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 5: Evaluar las características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio |

| Empresa Orellana | | |
|---|--|--|
| Características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio | | |
| Proyecto Adoquinera | | |
| Componentes | Descripción Actual | Observaciones |
| Creencias y supuestos básicos | La satisfacción del cliente es fundamental | Las creencias y supuestos básicos no se alterarían al emprender el nuevo proyecto. Al ser un proyecto de la empresa toma como base sus mismas creencias y supuestos. |
| | Dios es el proveedor y dueño de la empresa | |
| | Las decisiones las toma el gerente general y se cumplen inmediatamente | |
| | El personal debe ser polifuncional y tener disponibilidad inmediata | |
| | Ayuda social y solidaridad | |
| | Intolerancia frente al robo y la deshonestidad | |
| Valores | Lealtad, Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Eficiencia, Compromiso, Competitividad, Solidaridad | Se podrían incluir Fe, Perseverancia, Paciencia y Humildad, de acuerdo a la visión del gerente - propietario y del momento que vive la empresa actualmente |

| Componentes | Descripción Actual | Observaciones |
|-------------------------------------|--|---|
| Mitos | El gerente - propietario siempre sabe qué hacer, ha logrado mantener a la empresa a flote a pesar de circunstancias adversas; han surgido soluciones a veces inesperadas, que se atribuyen a la fe | En este caso la historia de la empresa afronta un punto de inflexión frente a la crisis, se trata de diversificar y cambiar el único modelo de negocio o estancarse |
| Lenguaje y símbolos de comunicación | Verbal (reuniones) / Escrita (correos electrónicos) / Tipo informal | Se modificarían con el nuevo proyecto, ya que se utilizaría diferentes medios a los utilizados habitualmente, como reuniones más frecuentes. Se utilizaría circulares informativas y carteleras para reforzar el proceso de comunicación. |
| | Logotipo colores: verde, amarillo y negro. Relacionado con la naturaleza selvática | El logotipo del proyecto será diferente al de la Empresa Orellana, sin embargo la operación es parte de la Empresa, no se crea una nueva empresa |
| Ceremonias y rituales | Día del trabajo y navidad: Celebración con almuerzo especial, juegos e intervención del gerente - propietario | Podrían modificarse al tener una fecha de inicio del proyecto de la adoquinera, y otras celebraciones durante el desarrollo del proyecto y el cumplimiento del objetivo |
| Tabués | No es aceptable: Falta de respeto entre los colaboradores. El robo y la deshonestidad. | Se mantienen los mismos comportamientos que no son aceptables. Adicional la falta de compromiso con el trabajo y con el nuevo proyecto. |

| Componentes | Descripción Actual | Observaciones |
|----------------------------------|--|--|
| Normas y formalidades | La Empresa se rige por la informalidad, flexibilidad, urgencia y escasa planificación y documentación. | Existirían cambios respecto a las normas específicas de trabajo de la adoquinera y sobre todo a la documentación y archivo de los procesos y del proyecto; lo que no se ha realizado antes en la empresa. |
| Héroes | Gerente - propietario Por poseer valores como: trabajo, perseverancia, visión, solidaridad. | El héroe de la organización se mantendría, ya que el gerente - propietario es quien tuvo la idea inicial y tomó la decisión de emprender el proyecto de la adoquinera para afrontar la crisis de la industria petrolera. |
| Actitud de los líderes | El liderazgo está orientado al logro de resultados, se exige compromiso y trabajo a los colaboradores. (OCAI) | Se mantendría el mismo sistema de liderazgo sin embargo se desea tener mayor cercanía con los colaboradores, guiando y facilitando eficientemente las actividades. |
| Prácticas de gestión de personas | La gestión del personal se realiza sin procesos estructurados, se consideran prácticas tácitas utilizadas desde hace mucho tiempo. | Se modificarían al trabajar con indicadores de desempeño, realizando con mayor objetividad y documentación todo el proceso de gestión del personal. |

Anexo 14: Macroactividad 6: Planificar la asignación del equipo de trabajo y definir sus roles y responsabilidades

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 6: Planificar la asignación del equipo de trabajo y definir sus roles y responsabilidades |

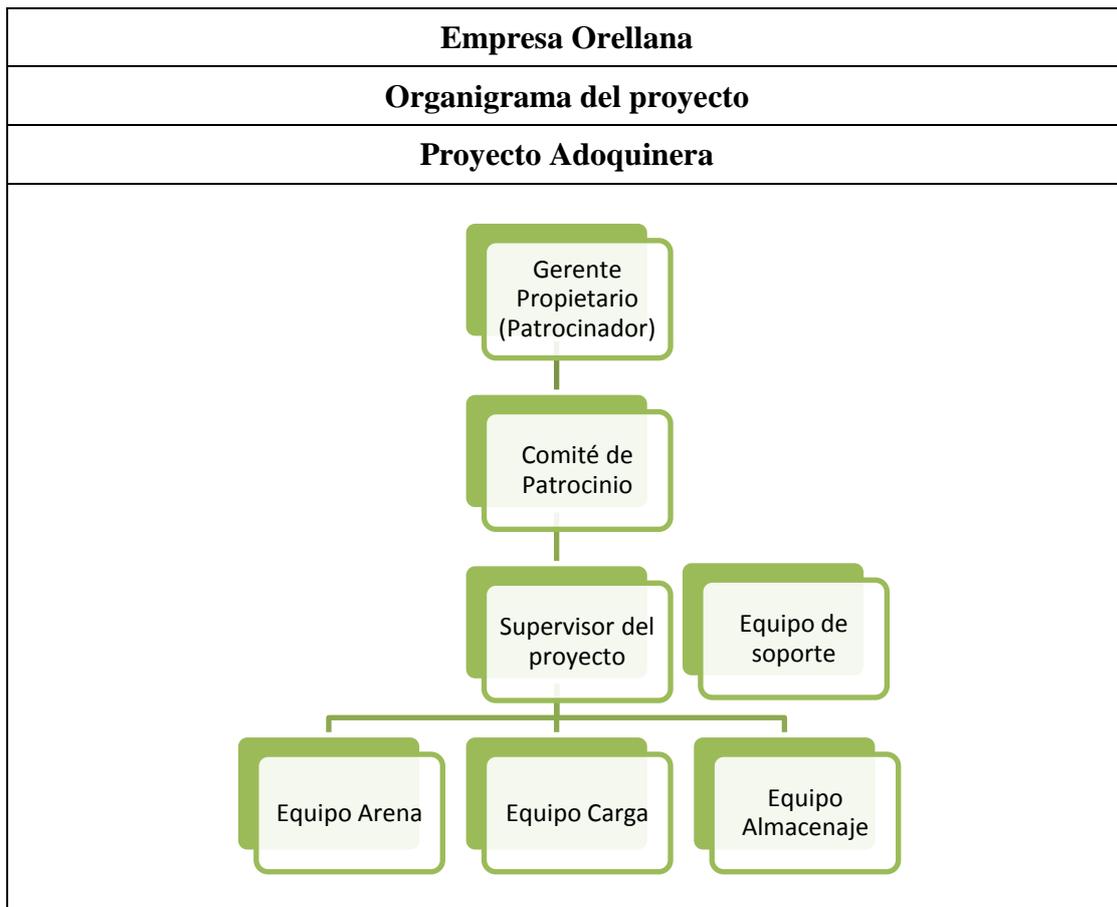
| Empresa Orellana | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|---|----------------------------|------------------------------------|
| Matriz RACI | | | | | | | | | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | | | | | | | | | |
| Actividad / Responsable | Gerente Propietario | Gerente Adm Financiero | Gerente de Operaciones | Coord. Logística | Coord. Bodega | Coord. SSA | Coord. Sistemas | Coord. Ventas | Coord. Adm Quito / Gestor cambio | Asistente tesorería | Superv. proyecto adoquinera |
| Investigación previa del mercado y análisis financiero | R | C | C | | | | | C | | | |
| Definición del objetivo y propósito del proyecto | R | C | C | I | I | I | I | I | C | I | I |

| Actividad / Responsable | Gerente Propietario | Gerente Adm Financiero | Gerente de Operaciones | Coord. Logística | Coord. Bodega | Coord. SSA | Coord. Sistemas | Coord. Ventas | Coord. Adm Quito / Gestor cambio | Asistente tesorería | Superv. proyecto adoquinera |
|--|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|---|----------------------------|------------------------------------|
| Asignación del presupuesto para el proyecto | A | R | C | C | | C | | C | I | I | C |
| Elaboración del cronograma del proyecto | A | C | R | I | I | I | I | I | C | I | R |
| Contacto con los proveedores | R | C | C | I | | I | | I | I | | I |
| Mapear y clasificar stakeholders | A | C | C | C | | C | | C | R | | C |
| Evaluar las características de la cultura organizacional | A/C | C | C | C | C | C | C | C | R | C | C |
| Workshop de alineación de los líderes | A | C | C | C | I | I | I | C | R | I | C |
| Importación de las máquinas | A | R | C | I | I | I | | I | I | I | I |
| Gestión de la comunicación | A | C | C | R | | | I | I | C | | C |
| Selección del personal para el proyecto | A | I | R | I | | I | | I | I | | C |

| Actividad / Responsable | Gerente Propietario | Gerente Adm Financiero | Gerente de Operaciones | Coord. Logística | Coord. Bodega | Coord. SSA | Coord. Sistemas | Coord. Ventas | Coord. Adm Quito / Gestor cambio | Asistente tesorería | Superv. proyecto adoquinera |
|--|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|---|----------------------------|------------------------------------|
| Kick off del proyecto | A | C | C | C | I | I | I | C | R | I | C |
| Adecuación de las instalaciones para el proyecto | C | C | A | R | | C | | I | I | | R |
| Gestión del cambio | A | C | C/I | I | I | I | I | I | R | | C |
| Gestión del aprendizaje | A | C | C | I | I | C | I | I | R | I | R/C |
| Gestión del conocimiento | A | C | C | I | I | C | R | I | C | I | C |
| Coordinación de las Celebraciones | A | C | I | C | | | I | | R | | C |
| Gestión de los stakeholders | A | I | R | C | | | | | R | | R |
| Evaluar el nivel de preparación para la implementación | A | C | R | C | | | C | | R | | C |
| Inicio de operaciones | A | C | R | C | I | I | I | I | I | I | R |
| Asegurar el cambio | A | R | R | | | | R | R | R | | R |
| Comercialización y Venta | A | C | C | C | I | | | R | I | I | C |

Anexo 15: Macroactividad 6 - Planificar la asignación del equipo de trabajo y definir sus roles y responsabilidades

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 6: Planificar la asignación del equipo de trabajo y definir sus roles y responsabilidades |



Anexo 16: Macroactividad 7 - Planificar la gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento

| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación Macroactividad 7: Planificar la gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento |

| | |
|--|---|
| Gestión del aprendizaje: Plan de Capacitación y Entrenamiento | |
| Objetivo: | Dotar de capacidades técnicas al personal de la Empresa Orellana durante el desarrollo del proyecto de la adoquinera, para el eficiente desempeño de sus labores. |
| Estrategia: | Realizar capacitaciones y entrenamientos de los temas necesarios para el personal involucrado directa o indirectamente en el proyecto de la adoquinera. |

| Empresa Orellana | | | | | | | | | |
|---|--------|-----------|--|--|--|---|--------|--|----------------------|
| Plan de Capacitación y Entrenamiento | | | | | | | | | |
| Proyecto Adoquineras | | | | | | | | | |
| Tema | Capac. | Entrenam. | Competencia | Métrica | Público | Modalidad | Durac. | Herramientas | Resp. |
| Instalación y mantenimiento preventivo / correctivo de las máquinas adoquineras | x | x | Capacidad técnica para mantenimiento de las máquinas adoquineras | Prueba de mantenimiento (solución de casos prácticos y teóricos) Nivel para aprobación: 95% | Personal operativo del proyecto, técnicos de mantenimiento, personal carpintería, coordinador SSA, gerente de operaciones | Presencial y manuales de máquinas físicos | 24 hrs | Explicación teórica y práctica / Simulación y demostración | Proveedor maquinaria |
| Uso de las máquinas adoquineras | x | x | Capacidad técnica para uso de máquinas adoquineras | Prueba de producción Nivel para aprobación: 50 adoquines +- 0,05% error | Personal operativo del proyecto, técnicos de mantenimiento, coordinador SSA, gerente de operaciones, coordinador logística | Presencial y manuales de máquinas físicos | 40 hrs | Explicación teórica y práctica / Demostración | Proveedor maquinaria |

| Tema | Capac. | Entrenam. | Competencia | Métrica | Público | Modalidad | Durac. | Herramientas | Resp. |
|--|--------|-----------|---|---|---|----------------------------------|--------|------------------------------------|---|
| Procesos administrativos y operativos del proyecto | x | | Visión Global que desarrolla compromiso con la organización y con el proyecto | Prueba de conocimiento Nivel para aprobación: 90% | Personal operativo del proyecto, técnicos de mantenimiento, personal carpintería, coordinador SSA, gerente de operaciones, coordinador logística, coordinador bodega, coordinador campers, coordinador tanques, coordinador plantas de agua, coordinador generadores eléctricos, coordinador vehículos, coordinador de sistemas, coordinador de ventas, gerente administrativo financiero, asistente tesorería, gerente – propietario | Presencial y respaldos digitales | 4 hrs | Exposición / Reunión participativa | Gerente administrativo o financiero y Supervisor del proyecto |

| Tema | Capac. | Entrenam. | Competencia | Métrica | Público | Modalidad | Durac. | Herramientas | Resp. |
|--|--------|-----------|---|---|---|----------------------------------|--------|------------------------------------|--|
| Liderazgo y trabajo en equipo / Motivación | x | | Dirección de equipos de trabajo para la consecución de resultados | Prueba práctica de casos simulados (assessment center) Nivel para aprobación: 85 % | Personal operativo del proyecto, técnicos de mantenimiento, personal carpintería, coordinador SSA, coordinador logística, coordinador bodega, coordinador campers, coordinador tanques, coordinador plantas de agua, coordinador generadores eléctricos, coordinador vehículos, coordinador de sistemas, coordinador de ventas, gerente administrativo financiero, asistente tesorería, gerente - propietario | Presencial y respaldos digitales | 6 hrs | Exposición / Reunión participativa | Gestor del cambio y gerente de operaciones |

| Tema | Capac. | Entrenam. | Competencia | Métrica | Público | Modalidad | Durac. | Herramientas | Resp. |
|--|--------|-----------|--|---|---|----------------------------------|--------|------------------------------------|-------------------|
| Productividad laboral y métodos de trabajo | x | | Planificación, priorización y gestión del tiempo | Prueba práctica de casos simulados (assessment center) Nivel para aprobación: 85 % | Personal operativo del proyecto, técnicos de mantenimiento, personal carpintería, coordinador SSA, gerente de operaciones, coordinador logística, coordinador bodega, coordinador campers, coordinador tanques, coordinador plantas de agua, coordinador generadores eléctricos, coordinador vehículos, coordinador de sistemas, coordinador de ventas, gerente administrativo financiero, asistente tesorería, gerente - propietario | Presencial y respaldos digitales | 8 hrs | Exposición / Reunión participativa | Gestor del cambio |

| Tema | Capac. | Entrenam. | Competencia | Métrica | Público | Modalidad | Durac. | Herramientas | Resp. |
|---|---------------|------------------|---|---|--|----------------------------------|---------------|--|-----------------|
| SSA y SSO para el proyecto de la adoquinera | x | x | Conocimientos y habilidades sobre SSA y SSO | Prueba práctica de casos simulados (assesment center) Nivel para aprobación: 90% | Personal operativo del proyecto, técnicos de mantenimiento, personal carpintería, gerente de operaciones, coordinador logística, coordinador bodega, coordinador de sistemas, coordinador de ventas, gerente administrativo financiero, asistente tesorería, gerente - propietario | Presencial y respaldos digitales | 4 hrs | Exposición / Simulación y demostración | Coordinador SSA |

| Tema | Capac. | Entrenam. | Competencia | Métrica | Público | Modalidad | Durac. | Herramientas | Resp. |
|--------------------|--------|-----------|--|--|---|----------------------------------|--------|------------------------------------|-------------------|
| Gestión del cambio | x | | Conocimientos básicos sobre el cambio y sus desafíos | Prueba de conocimiento y aplicaciones Nivel para aprobación: 85% | Personal operativo del proyecto, técnicos de mantenimiento, personal carpintería, coordinador SSA, gerente de operaciones, coordinador logística, coordinador bodega, coordinador campers, coordinador tanques, coordinador plantas de agua, coordinador generadores eléctricos, coordinador vehículos, coordinador de sistemas, coordinador de ventas, gerente administrativo financiero, asistente tesorería, gerente - propietario | Presencial y respaldos digitales | 8 hrs | Exposición / Reunión participativa | Gestor del cambio |

Anexo 17: Macroactividad 7 - Planificar la gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 7: Planificar la gestión del aprendizaje y gestión del conocimiento |

| | |
|---------------------------------|--|
| Gestión del conocimiento | |
| Objetivo: | Promover el aprendizaje organizacional en la Empresa Orellana, multiplicando el conocimiento generado en el proyecto de la adoquinera y manteniéndolo explícito y activo en la organización. |
| Estrategia: | Designar multiplicadores del conocimiento y mantener archivos físicos y digitales de fácil acceso para el personal con la información generada. |

| | |
|---|--|
| Multiplicadores del conocimiento | |
| Responsabilidad: | Mantener activo y actualizado todo el conocimiento generado durante el proyecto (información técnica - administrativa, procesos, normas y políticas, etc.) |
| Colaborador | Temas |
| Supervisor del proyecto | Uso de las máquinas adoquineras |
| Supervisor de mantenimiento | Mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas |
| Coordinador de SSA | SSA y SSO para el proyecto de la adoquinera |
| Coordinador de logística | Soporte de los procesos generales |
| Coordinador Administrativo Financiero | Procesos administrativos y operativos del proyecto |
| Coordinador de Sistemas | Agrupar la información en base de datos física y digital / Comunicar cualquier modificación |
| Gestor del cambio | Gestión del cambio / Productividad y métodos de trabajo |
| Coordinador de ventas | Información y evolución del mercado |
| Gerente de operaciones | Liderazgo y trabajo en equipo / Motivación |
| Gerente - propietario | Pautas para el desarrollo de proyectos / Estrategia operativa de negocios |

Anexo 18: Macroactividad 8 - Evaluar predisposición del clima para los cambios y sus impactos

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 8: Evaluar predisposición del clima para los cambios y sus impactos |

| Empresa Orellana | | | | |
|---|--|--------------------------|--|--------------------------------------|
| Evaluación del grado de madurez para lidiar con las pérdidas | | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | | |
| Factor | Observación | Peso (relevancia) | Influencia (0 - Positiva 1 - Neutra 2 - Negativa) | Resultado (Peso x Influencia) |
| Cultura organizacional | La cultura organizacional actual de la Empresa Orellana se identifica con la de tipo clan y de mercado; sin embargo en el análisis OCAI de la cultura deseada se valora después de la de clan, la adhocrática enfocada en la innovación, adaptabilidad y mercado. Este resultado indica que los colaboradores tendrían apertura hacia el cambio y una actitud favorable en su mayoría, frente al nuevo proyecto. | 3 | 0 | 0 |
| Tiempo que la tarea o actividad está funcionando de la misma forma | La Empresa Orellana ha manejado durante muchos años un sistema con poca planificación y documentación, con el que el personal está identificado y acostumbrado | 1 | 2 | 2 |
| Resiliencia organizacional | La Empresa Orellana ha sabido afrontar los cambios que se han presentado con entereza, humildad y trabajo; lo que le ha permitido mantenerse en el mercado durante mucho tiempo. | 1 | 0 | 0 |
| Histórico de pérdidas anteriores | A lo largo de la historia de la Empresa Orellana, han existido cambios que en su mayoría han sido positivos; sin embargo no han sido bien gestionados | 2 | 2 | 4 |

| | | | | |
|--|--|---|--------------|-----------|
| Generación a la que pertenece el individuo | La mayoría del personal de la Empresa Orellana pertenece a la generación Z (20 - 29 años), seguida de la generación Y (30 - 39 años); lo que implica que tienen mayor apertura al cambio y a sus desafíos pero también poca estabilidad en el largo plazo. | 2 | 1 | 2 |
| Conexión con lo que cambiará | Al tratarse de un nuevo proyecto que se manejará a la par del giro del negocio principal de la Empresa Orellana y considerando la crisis del sector petrolero, se valora que existan nuevas oportunidades de fuentes de trabajo. | 1 | 0 | 0 |
| Estilos personales | Los colaboradores de la Empresa Orellana presentan diferentes estilos personales que resultarían difíciles de identificar o predecir inicialmente frente al nuevo proyecto. A pesar de que en su mayoría presentarían apertura y colaboración. | 2 | 1 | 2 |
| Estilo de liderazgo | El líder de la organización ha demostrado mantener una actitud positiva frente a las diferentes situaciones que ha enfrentado la Empresa Orellana, con fe y optimismo; buscando soluciones y/o alternativas que permitan avanzar. | 3 | 0 | 0 |
| | | | TOTAL | 10 |

| Tabla de resultados | |
|----------------------------|---|
| Puntaje | Descripción |
| Hasta 10 puntos | Madurez Alta - Bajo riesgo |
| De 10 a 16 puntos | Madurez media - Enfocarse en la identidad y propósito del proyecto. Trabajar en los puntos de resistencia. |
| Más de 16 puntos | Madurez baja - Profundizar la investigación con acciones de motivación, enfocarse en todos los puntos de resistencia y generar canales de escucha y feedback. |

Anexo 19: Macroactividad 8 - Evaluar predisposición del clima para los cambios y sus impactos

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 8: Evaluar predisposición del clima para los cambios y sus impactos |

| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Entrevista Formato Nivel de confianza del equipo |
| Proyecto Adoquinera |
| <p>Preguntas</p> <p>¿Consideran que el objetivo del proyecto es razonable y realizable?</p> <p>¿Qué necesita el equipo de trabajo para enfrentar el desafío?</p> <p>¿Cómo es su experiencia con el equipo de trabajo?</p> <p>¿Qué normas existen en el equipo de trabajo?</p> <p>¿Cómo es la comunicación entre los miembros del equipo?</p> <p>¿Cómo se resuelven los conflictos?</p> <p>¿Las diferencias han afectado el desempeño del equipo?</p> <p>¿Cómo se relacionan con el supervisor del proyecto?</p> <p>¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el desempeño del equipo?</p> <p>Dirigido a: Personal del proyecto de la adoquinera</p> |

Anexo 20: Macroactividad 9 - Planificar el kick-off del proyecto

| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 9: Planificar el kick-off del proyecto |

| | | | |
|-------------------------------|---|-----------------------|---|
| Empresa Orellana | | | |
| Planificación Kick-off | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | |
| Participantes: | | | |
| Fecha: | Por definirse (sábado) | Participantes: | Todos los stakeholders del proyecto |
| Lugar: | Sala de reuniones gerencia general Campamento Empresa Orellana | | Gerente - propietario / Gerente de Operaciones / Gerente Administrativo Financiero Coordinador de Campers / Coordinador de Tanques / Coordinador de Generadores Eléctricos / Coordinador de Plantas de Agua / Coordinador de Vehículos Coordinador de Logística / Coordinador de Bodega / Coordinador de SSA / Coordinador Sistemas / Coordinador Ventas / Asistente Tesorería / Coordinadora Administrativa Quito / Supervisor del proyecto de la adoquinera / Operativos del proyecto / Técnicos de mantenimiento / Personal carpintería / Proveedor |
| Horario: | 9 pm a 3 pm | | |
| Duración: | 6 horas aproximadamente | | |
| Conducción: | Patrocinador | | |

| Cronograma de actividades | | | | |
|----------------------------------|---|-----------------|---|--------------------------------------|
| No. | Actividad | Duración | Recursos / Observaciones | Responsable |
| 1 | Apertura del kick-off y bienvenida | 10 min. | Tipo informal | Patrocinador |
| 2 | Dinámica de integración de los participantes | 15 min. | Dinámica: Nombres y adjetivos | Gestor del Cambio |
| 3 | Exposición sobre Gestión del cambio | 20 min. | Motivación para generar compromiso / importancia de la evolución / observación de comportamientos | Gestor del Cambio |
| 4 | Introducción y explicación del proyecto | 25 - 30 min. | Explicación del proyecto (visión, propósito, objetivos, impactos, proveedores) | Patrocinador y Gestor del Cambio |
| 5 | Intervención del Supervisor del proyecto | 10 min. | Motivación al equipo de trabajo | Supervisor del proyecto |
| 6 | Dinámica de identidad del proyecto | 10 min. | Dinámica: Círculo revoltoso | Gestor del Cambio |
| 7 | Presentación de la identidad del proyecto | 20 min. | Motivación para colaborar en el proyecto. Apoyo al proyecto, ratificación de la visión, presentación de la identidad del proyecto | Coordinador del comité de patrocinio |
| 8 | Coffee break | 20 min. | Contratado en las mismas instalaciones | Coordinador Logística |
| 9 | Presentación Matriz RACI y Cronograma de actividades | 15 min. | Presentación del cronograma del proyecto y responsables de cada actividad | Coordinador del comité de patrocinio |
| 10 | Normas de convivencia / Comunicación | 15 min. | Dinámica: 9/6 | Gestor del Cambio |
| 11 | Identificación de barreras y soluciones / Sugerencias | 45 min. | Formación de 4 grupos de trabajo para identificación de barreras. Dinámica: Los animales | Gestor del Cambio |

| No. | Actividad | Duración | Recursos / Observaciones | Responsable |
|------------|------------------------------|-----------------|---|-----------------------|
| 12 | Contrato psicológico | 15 min. | Redacción personal del compromiso de cada uno de los participantes con el proyecto. Guardar en un cofre adoquín con llave hasta concluir el proyecto. | Gestor del Cambio |
| 13 | Almuerzo | 60 min | Contratado en las mismas instalaciones | Coordinador Logística |
| 14 | Discusión y opiniones | 20 - 30 min. | Participación de todos. Dinámica: Reflexión del día | Gestor del Cambio |
| 15 | Retroalimentación (Encuesta) | 10 min. | Realizar una encuesta anónima para la retroalimentación del Kick off | Gestor del Cambio |
| 16 | Comentarios finales y cierre | 10 min. | Conclusiones. Agradecimiento y despedida | Patrocinador |

Dinámicas del Kick off del proyecto

Dinámica: Nombres y adjetivos

Ésta dinámica está enfocada en que cada participante se presente al grupo de una forma diferente y divertida.

Pasos:

1. El conductor explica al grupo que cada participante debe presentarse al grupo diciendo su nombre y un adjetivo para expresar cómo se sienten o cómo están; con la condición de que el adjetivo empiece con la letra inicial del nombre del participante.
2. Cada participante piensa en su adjetivo y procede a presentarse al grupo.

Dinámica: Círculo revoltoso

Ésta dinámica busca crear un momento de relajación entre los participantes, relacionando la identidad del proyecto.

Pasos:

1. El conductor pide a los participantes que se coloquen de pie en círculo.
2. Explica que existen tres órdenes: “Adoquín”, “Bloque” y “Construcción”. El conductor se coloca en el centro del círculo y señala a uno de los compañeros diciéndole una de éstas tres órdenes.
3. Si es “Adoquín”, la persona debe decir el nombre del compañero que tiene a la derecha, si es “Bloque” el de su compañero de la izquierda y si es “Construcción” todos los participantes deben cambiarse de puesto.
4. La persona que se equivoca ocupa el puesto del conductor.
5. El conductor controla el tiempo de la actividad e implica a todos los participantes.

Dinámica 9/6

La dinámica permite destacar la diferencia de percepciones entre las personas, cada una mira las cosas de forma diferente desde su perspectiva específica y su punto de vista es válido y respetable.

Pasos:

1. El conductor solicita que los participantes formen un círculo con las sillas y tomen asiento.
2. El conductor coloca un papel preimpreso con el número 9/6 en el centro del círculo con visibilidad para todos.

3. El conductor pide a los participantes que describan lo que observan en el papel, desde donde están sentados.
4. Luego se solicitará que los participantes cambien de puesto entre ellos para ver la figura desde diferente perspectiva y vuelvan a describir lo que observan.

Dinámica: Los animales

Ésta dinámica permite dividir al grupo grande en grupos más pequeños de trabajo.

Pasos:

1. El conductor entrega al azar papeles con nombres de animales a cada participante.
2. Solicita que cada uno haga el ruido del animal para identificar a los miembros de su grupo.
3. En este caso se formarán 5 grupos de trabajo (Aves, Monos, Perros, Felinos, Granja)

Dinámica: Reflexión del día

La dinámica de la reflexión está enfocada en que cada participante pueda expresar su opinión sobre el kick off del proyecto, de forma divertida.

Pasos

1. El conductor pide a los participantes que reflexionen sobre las actividades y la información receptada en el kick off del proyecto.
2. Lance una pelota a uno de los participantes para que pueda expresar su opinión, inquietudes, sugerencias, etc.
3. Después que el participante finalizar su intervención lanza la pelota a otro compañero para que realice el mismo ejercicio, por turnos hasta que todos hayan emitido su opinión.

Anexo 21: Macroactividad 10 - Planificar las celebraciones de las metas y conquistas durante todo el proyecto

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 1: Planificación |
| Macroactividad 10: Planificar las celebraciones de las metas y conquistas durante todo el proyecto |

| |
|--|
| Programa celebración 1 (Instalación de las máquinas) |
| Intervención del Patrocinador del proyecto |
| Mañana deportiva / Dinámicas |
| Intervención del Gestor del Cambio |
| Almuerzo |
| Reconocimientos especiales |
| Cierre del programa / Patrocinador del proyecto |
| |
| Programa celebración 2 (Producción 1 millón de adoquines) |
| Intervención del Patrocinador del proyecto |
| Mañana deportiva / Dinámicas con premios |
| Intervención del Supervisor del Proyecto |
| Parrillada |
| Reconocimientos especiales |
| Cierre del programa / Patrocinador del proyecto |
| |
| Programa celebración 3 (Venta adoquines) |
| Intervención del Patrocinador del proyecto |
| Dinámicas con premios |
| Intervención del Coordinador de Ventas |
| Cena especial |
| Reconocimientos especiales |
| Sorteo |
| Baile |
| Cierre del programa / Patrocinador del proyecto |

Anexo 22: Macroactividad 12 - Evaluar los riesgos de choques culturales entre los proveedores y el equipo

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapas 2: Adquisición |
| Macroactividad 12: Evaluar los riesgos de choques culturales entre los proveedores y el equipo |

| Empresa Orellana | | |
|---|--|--|
| Análisis Cultural | | |
| Proyecto Adoquinera | | |
| Criterios | Observación | Plan de Acción |
| Comunicación: Bajo contexto vs. Alto contexto | Son idiomas distintos. China tiene un alto contexto mientras que Ecuador tiene un menor contexto en la comunicación, lo que significa que en China muchas palabras tienen varias interpretaciones y existe un mayor grado de lectura entre líneas. Mientras que en Occidente la comunicación es más precisa y clara. | Mantener una escucha activa y solicitar aclaraciones para evitar confusiones; asegurarse de emitir y entender correctamente el mensaje. |
| Evaluación: Retroalimentación negativa directa vs. Retroalimentación negativa indirecta | Tanto en Ecuador como en China la retroalimentación negativa es indirecta; es decir de una forma suave, diplomática e individual. Sin embargo los países orientales tienen una ligera tendencia a ser más diplomáticos. | De ser necesaria la retroalimentación negativa se realizará de forma indirecta, es decir individual en privado, con diplomacia, rescatando lo positivo antes de mencionar lo negativo. |
| Persuasión: Principios primero vs. Aplicaciones primero / Macro vs. Micro | Los países orientales tienen un enfoque holístico, es decir integral, sobre diferentes situaciones, van de macro a micro; mientras que los países occidentales tienen un enfoque específico y van de micro a macro. | Practicar la escucha activa, respetar la diversidad de opinión y aprovecharla para llegar a consensos, considerando todos los aspectos importantes. |
| Liderazgo: Igualitario vs. Jerárquico | Tanto China como Ecuador mantienen un liderazgo jerárquico, es decir respetan la estructura organizacional, sus escalas y status; aunque China tiene una mayor tendencia jerárquica. | Explicar la estructura organizacional y respetar el liderazgo jerárquico, compartiendo el paternalismo propio de culturas orientales y el de la Empresa Orellana. |

| Criterios | Observación | Plan de Acción |
|--|---|--|
| Decisión: Consensual vs. De arriba hacia abajo | En China las decisiones se toman de arriba hacia abajo, es decir que las asume la alta dirección y los jefes, en un sentido más individual; Ecuador de igual forma presenta la misma tendencia pero con cierto grado de participación y consenso. | Explicar el sistema de decisiones que se ha utilizado anteriormente en la Empresa Orellana, de arriba hacia abajo, con mayor apertura para las opiniones y sugerencias de todos. |
| Confianza: Basada en tareas vs. Basada en relaciones | China basa su confianza en las relaciones humanas, su confianza cognitiva y afectiva influyen en sus negocios, el compartir tiempo genera buenas relaciones laborales; de igual forma sucede en Ecuador pero en menor grado. | Compartir espacios de recreación y tiempo dentro y fuera del trabajo, para desarrollar relaciones más fuertes y duraderas. |
| Desacuerdo: Confrontación vs. Evitación | Tanto en China como en Ecuador se evita la confrontación respecto a los desacuerdos debido a que se considera que afecta al grupo con impactos negativos en las relaciones. Sin embargo la diferencia radica que en China son inexpresivos emocionalmente y en Ecuador somos expresivos a nivel de emociones. | Evitar la confrontación, negociando y manejando los conflictos con comunicación abierta y respeto mutuo; enfocándose en la solución del problema y no en las personas. |
| Programación: Tiempo lineal vs. Tiempo flexible | China y Ecuador comparten la visión de la programación de las tareas con tiempo flexible más que lineal, adaptabilidad y cambios en el proceso; aunque Ecuador presenta menor flexibilidad frente a China. | Presentar el cronograma de trabajo, realizar ajustes necesarios y comunicar cualquier cambio, inquietud o sugerencia a tiempo. |

El proyecto de la adoquinera tendrá proveedores nacionales e internacionales; en este sentido el proveedor de las máquinas es chino y existen diferencias culturales que se deberán tomar en cuenta para las capacitaciones y/o entrenamientos.

De acuerdo a Erin Meyer en su libro *The Culture Map*, que es una investigación donde se evalúan culturas de más de 30 países, identifica ocho dimensiones para evaluar las diferencias culturales; las mismas que consideré para ésta macroactividad.

Anexo 23: Macroactividad 14 - Evaluar los impactos organizacionales

| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 3: Ejecución Macroactividad 14: Evaluar los impactos organizacionales |

| Empresa Orellana | | | | | |
|---|--|---------------------|------------------|---|--|
| Evaluación de los impactos organizacionales | | | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | | | |
| Situación | Impacto | Probabilidad | Severidad | Acciones | Responsable |
| Redistribución del personal, asignación de colaboradores al proyecto y la nueva operación | Dificultad en adaptación del personal a las nuevas funciones | Media | Media | Comunicación abierta con los colaboradores, inducción a las nuevas funciones, capacitación y entrenamiento | Gestor del Cambio / Gerente de Operaciones |
| Asignación de recursos financieros para el desarrollo del proyecto | Plan de austeridad para financiamiento de nueva operación | Alta | Alta | Informar al personal sobre la situación económica real de la empresa, trabajar conjuntamente en planes de reducción de desperdicios y talleres para el ahorro de recursos | Patrocinador / Gerente Adm Financiero |

| Situación | Impacto | Probabilidad | Severidad | Acciones | Responsable |
|---|---|---------------------|------------------|--|--|
| Nuevas habilidades requeridas por el personal - Necesidad de capacitación y entrenamiento para el personal involucrado | Problemas en la capacitación y entrenamiento, dificultad para comprender al proveedor chino | Alta | Alta | Analizar las diferencias culturales y utilizar un traductor de inglés a español para una mejor comprensión | Gestor del Cambio / Gerente de Operaciones / Supervisor del proyecto |
| Modificaciones legales y adaptación del sistema contable para el nuevo negocio | Rechazo e inconformidad de los colaboradores con los nuevos procesos, por costumbre | Media | Baja | Realizar charlas de motivación y gestión del cambio; asesoría y entrenamiento para los colaboradores | Gerente Adm Financiero / Gestor del Cambio / Coordinador de Sistemas |

Anexo 24: Macroactividad 17 - Definir roles y responsabilidades para la etapa de Producción

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 3: Ejecución |
| Macroactividad 17: Definir roles y responsabilidades para la etapa de Producción |

| Empresa Orellana | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|---|----------------------------|------------------------------------|
| Matriz RACI | | | | | | | | | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | | | | | | | | | |
| Actividad / Responsable | Gerente Propietario | Gerente Adm Financiero | Gerente de Operaciones | Coord. Logística | Coord. Bodega | Coord. SSA | Coord. Sistemas | Coord. Ventas | Coord. Adm Quito / Gestor del cambio | Asistente tesorería | Superv. proyecto adoquinera |
| Evaluación de lecciones aprendidas | A | C | C | I | I | I | I | I | R | I | C |
| Gestión de la comunicación | A | C | C | R | | | I | I | C | | C |
| Gestión del conocimiento | A | C | C | I | I | C | R | I | C | I | C |

| Actividad / Responsable | Gerente Propietario | Gerente Adm Financiero | Gerente de Operaciones | Coord. Logística | Coord. Bodega | Coord. SSA | Coord. Sistemas | Coord. Ventas | Coord. Adm Quito / Gestor del cambio | Asistente tesorería | Superv. proyecto adoquinera |
|--|----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------------|-------------------|------------------------|----------------------|---|----------------------------|------------------------------------|
| Operación adoquinera | A | C | R | C | I | I | I | I | I | I | R |
| Comercialización y Venta | A | C | C | C | I | | | R | I | I | C |
| Servicio al Cliente y seguimiento post - venta | A | C | C | C | | | C | R | C | | |
| Análisis Financiero de resultados | A | R | C | | | | | C | I | I | I |
| Mejoramiento continuo | A | C | C | C | C | C | C | C | R | | C |
| Gestión de los stakeholders | A | C | R | C | | C | | | C | | R |

Anexo 25: Macroactividad 20 - Realizar la reunión de decisión de implementación

| |
|---|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 4: Implementación |
| Macroactividad 20: Realizar la reunión de decisión de implementación |

| | |
|--|--------------|
| Acta de reunión de decisión de implementación del proyecto | |
| Fecha: | Hora inicio: |
| Lugar: | Hora fin: |
| Conducción: | |
| Participantes: | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida del Patrocinador 2. Revisión de antecedentes del proyecto 3. Análisis de indicadores para la implementación del proyecto | |

| Indicador | Métrica | Resultado | Observaciones | Aprobado | No Aprobado |
|--|--|------------------|----------------------|-----------------|--------------------|
| Índice de cumplimiento del cronograma de trabajo | No. de actividades cumplidas / Total de actividades cumplidas | | | | |
| Índice de conocimiento de la visión y objetivos del proyecto | No. de stakeholders que conocen la visión y objetivos / Total de stakeholders | | | | |
| Índice de cumplimiento de capacitaciones | No. de capacitaciones cumplidas/ Total de capacitaciones planificadas | | | | |
| Índice de aprendizaje de las capacitaciones y entrenamientos | % Aprobación de capacitaciones (Indicadores del plan de capacitación y entrenamientos) | | | | |
| Cantidad de stakeholders a favor del cambio | No. de stakeholders a favor del cambio / Total de stakeholders | | | | |
| Índice de conflictos solucionados | No. de conflictos solucionados / No. Total de conflictos | | | | |

| Indicador | Métrica | Resultado | Observaciones | Aprobado | No Aprobado |
|---|--|-----------------------------------|----------------------|-----------------|--------------------|
| Índice de satisfacción con el liderazgo en el proceso de cambio | No. de stakeholders satisfechos con el liderazgo / Total de stakeholders | | | | |
| Índice de compromiso del personal | Encuesta Gallup | | | | |
| Prueba de producción | Producción 50 unidades | | | | |
| <p>4. Intervención de los colaboradores que deseen dar su opinión sobre la implementación del proyecto</p> <p>5. Resumen y conclusión de implementación o no del proyecto</p> <p>6. Agradecimiento y cierre de la reunión</p> | | | | | |
| Firma del Patrocinador | | Firma de los Participantes | | | |

Anexo 26: Macroactividad 23 - Elaborar el mapa de lecciones aprendidas

| |
|--|
| Empresa Orellana |
| Propuesta metodológica de gestión del cambio |
| Proyecto Adoquinera |
| Etapa 5: Finalización |
| Macroactividad 23: Elaborar el mapa de lecciones aprendidas |

| Empresa Orellana | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|-----------------------|--------|-------------|------------------------------------|-------------------|
| Mapa de lecciones aprendidas | | | | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | | | | |
| Aspectos | Fecha | Amenaza / Oportunidad | Título | Descripción | Acciones Correctivas y Preventivas | Lección Aprendida |
| Visión y Patrocinio | | | | | | |
| | | | | | | |
| Stakeholders | | | | | | |
| | | | | | | |
| Cultura organizacional | | | | | | |
| | | | | | | |
| Equipo | | | | | | |
| | | | | | | |
| Aprendizaje y conocimiento | | | | | | |
| | | | | | | |

Anexo 27: Plan de Comunicación Proyecto Adoquinera

| Empresa Orellana | | | | | | | | | |
|--|--------------|--|--|---|---|----------|---|--------------------------------------|--|
| Plan de Comunicación | | | | | | | | | |
| Proyecto Adoquinera | | | | | | | | | |
| Actividad | Emisor | Público | Objetivo | Apoyo | Canal | Tipo | Canales de respuesta | Frecuencia | Dimensiones |
| Workshop de alineación y movilización de los líderes | Patrocinador | Todos los coordinadores de la Empresa Orellana | Invitar a los coordinadores de la Empresa Orellana a participar en el workshop del proyecto de la adoquinera | Coordinador de Logística, Gestor del cambio, Coordinador Sistemas | Reunión Mensaje verbal | Informal | Verbal / Correo electrónico | Única ocasión / Inicio del proyecto | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta - Masa e Individual |
| Kick off del proyecto | Patrocinador | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Invitar a los stakeholders del proyecto de la adoquinera a participar en el kick off | Coordinador de Logística, Gestor del cambio, Coordinador Sistemas | Reunión Mensaje verbal | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico | Única ocasión / Después del workshop | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta - Masa e Individual |
| Explicación del proyecto de la adoquinera | Patrocinador | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Comunicar la visión del futuro de la organización, el propósito y objetivo del cambio para generar comprensión y compromiso de los colaboradores con el nuevo proyecto | Coordinador de Logística, Gestor del cambio, Coordinador Sistemas | Reunión Mensaje verbal / Correo electrónico / Cartelera | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico / Buzón de sugerencias | En el workshop | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta - Masa e Individual |

| Actividad | Emisor | Público | Objetivo | Apoyo | Canal | Tipo | Canales de respuesta | Frecuencia | Dimensiones |
|---|--------------------------------------|--|--|--|---|----------|---|--|--|
| Presentación de la identidad del proyecto | Coordinador del Comité de Patrocinio | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Presentar la identidad del proyecto de la adoquinera para motivar a los colaboradores y generar identidad y compromiso con el proyecto | Coordinador de Logística, Coordinador Sistemas | Reunión Mensaje verbal / Cartelera | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico / Buzón de sugerencias | En el workshop | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta - Masa e Individual |
| Motivación | Gestor del cambio | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Motivar a los colaboradores con el proceso de cambio para mantenerlo en el tiempo | Coordinador de Logística, Coordinador Sistemas | Reunión Mensaje verbal / Cartelera / Whatsapp | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico / Buzón de sugerencias | Semanal | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta - Masa e Individual |
| Capacitaciones y Entrenamientos | Gestor del cambio | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Informar a los stakeholders sobre las capacitaciones y entrenamientos a realizarse en el proyecto | Coordinador de Logística, Coordinador Sistemas, Capacitadores | Correo electrónico / Whatsapp / Cartelera | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico / Buzón de sugerencias | De acuerdo al plan de capacitación y entrenamiento | No presencial - Indirecta - Masa e Individual |
| Avances del proyecto | Gestor del cambio | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Mantener informados a los stakeholders sobre el avance del proyecto | Coordinador de Logística, Coordinador Sistemas, Gerente de operaciones | Correo electrónico / Whatsapp / Reuniones Mensajes verbales | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico / Buzón de sugerencias | Quincenal | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta - Masa e Individual |

| Actividad | Emisor | Público | Objetivo | Apoyo | Canal | Tipo | Canales de respuesta | Frecuencia | Dimensiones |
|----------------------------|--------------------------------------|--|--|---|---|-------------|--|--|---|
| Decisión de implementación | Patrocinador | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Informar a los stakeholders sobre la decisión de implementar o no el proyecto | Coordinador de Logística, Gestor del cambio, Coordinador Sistemas | Reunión Mensaje verbal / Acta / Correo electrónico | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico/ Buzón de sugerencias | Única ocasión / Reunión de implementación | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta- Masa e Individual |
| Inicio de operaciones | Patrocinador | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Comunicar a los stakeholders el inicio de las operaciones de la adoquinera | Coordinador de Logística, Gestor del cambio, Coordinador Sistemas, Gerente de operaciones | Reunión Mensaje verbal / Correo electrónico / Cartelera | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico/ Buzón de sugerencias | Única ocasión / De acuerdo a cronograma de trabajo | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta- Masa e Individual |
| Celebraciones | Coordinador del Comité de Patrocinio | Todos los stakeholders del proyecto de la adoquinera | Invitar a los stakeholders de la Empresa Orellana a participar en las celebraciones por cumplimiento de metas del proyecto | Coordinador de Logística, Coordinador Sistemas | Correo electrónico / Whatsapp / Cartelera | Informal | Verbal / Whatsapp / Correo electrónico/ Buzón de sugerencias | Al cumplir las metas propuestas | Presencial y No presencial - Directa e Indirecta- Masa e Individual |

Anexo 28: Presupuesto Gestión del Cambio - Proyecto Adoquinera

| Empresa Orellana | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Presupuesto Gestión del Cambio | |
| Proyecto Adoquinera | |
| Áreas | Valor asignado |
| Comunicación y papelería | \$ 200,00 |
| Bono Capacitaciones | \$ 500,00 |
| Bono Gestor del Cambio | \$ 500,00 |
| Coffee breaks y almuerzos reuniones | \$ 800,00 |
| Celebraciones | \$ 1.300,00 |
| Total | \$ 3.300,00 |