



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión de Servicios Tecnológicos y de
Telecomunicaciones

*Influencia del liderazgo en la cultura organizacional y su
rendimiento*

Autor: Luis Alejandro Couce

DNI: 26949697

Tutora: Mónica de Arteché

Director del Trabajo de Graduación: Enrique Hoffman

Buenos Aires, Junio de 2017

*A mis hijos Nico, Mati y Seba.
Con la esperanza de transmitirles que el esfuerzo vale la pena.*



Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

A Nati, por tu paciencia, comprensión, respaldo y amor incondicional que me dan la fuerza que necesito para seguir.

A mis viejos, por apoyarme en todo momento, sus consejos y valores que dieron forma a quien soy hoy, pero más que nada por su amor.

A Diego por ser el ejemplo de un hermano mayor y de la cual aprendí tanto. Y por estar, siempre.

A los profesores de la universidad por su dedicación y motivación para la culminación de este estudio y en particular a Mónica y Enrique por su seguimiento, motivación y supervisión ofrecidos en este trabajo.

A Claro q me permitió realizar el caso de estudio y exponer la información q se presenta en este trabajo.

A Claudio Bonino, Omar Said, Laura Furnier y Marina Sanchez Flores por su colaboración, demostrando interés, dedicación y brindando aportes muy valiosos para mí. Especialmente a Sergio Capri que además, me ayudó y alentó en la decisión de avanzar con este estudio.

A los colegas y profesionales que desinteresadamente no dudaron en colaborar y aportar con comentarios y encuestas. Gracias por su tiempo, en especial a Analía Scotti, por la motivación, criterio y aportes que fueron fundamentales.

Finalmente a mis amigos y aquellas personas que con sus palabras me ayudaron a terminar este paso, gracias.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es evaluar y comprender la gestión del cambio cultural dentro de las organizaciones, con la finalidad de identificar cómo se vincula y potencia la articulación entre los distintos estilos de liderazgo y la manera en que imprime sus cualidades en la cultura de una organización para poder lograr un cambio efectivo y duradero. El desarrollo de este trabajo se realizó partiendo de un caso de gestión de cambio que se está dando en una de las compañías líderes en el mercado de las telecomunicaciones, Claro Argentina.

Es un tema que resulta de gran interés particularmente cuando se acciona como agente de cambio y se cuenta con la oportunidad de aportar una visión interna concreta sobre este proceso, formando parte activa del equipo de liderazgo. Esta situación permite contar con información y acceso a roles determinantes, sobre los cuales se generan entrevistas en todos los niveles de la organización tanto a directores como gerentes, quienes tienen la visión compartida como equipo de mandos altos.

Para este trabajo se trianguló información de entrevistas, documentación, observación y relevamientos cuantitativos sobre cultura y liderazgo para contrastarlos con un modelo que los correlaciona. Los resultados mostraron que si bien la organización no tiene una cultura que se adapte a un tipo en particular, refleja aspectos preponderantes de las culturas **jerárquica** y de **mercado** en la evaluación actual y con orientación hacia el tipo de cultura de **clan y adhocrática** al establecer una cultura preferida, según el modelo de competencias de (Cameron & Quinn, 2006).

En ese sentido, se encontraron diferencias significativas en las dimensiones de la cultura organizacional tendiendo a forzar la cultura **desde la estabilidad y control a ser más flexible**, mientras que no se encontraron diferencias significativas con respecto a las prácticas de manejo y habilidades de los líderes encuestados cuando se agruparon de acuerdo al perfil de competencias, donde

se considera al líder como motor del proceso de cambio y factor crítico para el cambio sustentable en el tiempo al que se concluye que **un estilo participativo y de apoyo influyen directamente** en establecer y mantener culturas orientadas al contexto.

Finalmente, se observa una relación directa entre estilo de liderazgo, cultura organizacional y los resultados teniendo en cuenta indicadores de resultados basados en la satisfacción del cliente en un proceso de cambio que ya lleva cinco años.

Palabras clave: Liderazgo, cultura organizacional, competencias



Abstract

The objective of this paper is to evaluate and understand the management of cultural change within organizations, with the purpose of identifying how the articulation between the different styles of leadership and the way in which it impresses its qualities in the culture of an organization to achieve effective and lasting change. The development of this work was based on a case of change management that is taking place in one of the leading companies in the telecommunications segment, Claro Argentina.

It is a topic of great interest, particularly when it acts as a change agent and has the opportunity to provide a concrete internal vision on this process, forming an active part of the leadership team. This situation allows information and access to determining roles, on which interviews are generated at all levels of the organization, both directors and managers, who have the vision shared as a team of senior managers.

For this work, information on interviews, documentation, observation and quantitative surveys on culture and leadership was triangulated to compare them with a model that correlates them. The results showed that although the organization does not have a culture that adapts to a particular type, it reflects preponderant aspects of the hierarchical and market cultures in the current evaluation and oriented towards the type of clan and adhocratic culture in establishing a Culture according to the competency model of (Cameron & Quinn, 2006).

In that sense, we found significant differences in the dimensions of organizational culture tending to force the culture from stability and control to be more flexible, while no significant differences were found regarding the management practices and skills of the leaders surveyed when grouped according to the competency profile, where the leader is considered as the engine of the change process and critical factor for sustainable change over time. Finally, there is a direct relationship between leadership style, organizational culture and results taking

into account performance indicators based on customer satisfaction in a process of change that has already taken five years.

Key words: Leadership, organizational culture, competencies



Contenido

1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. EL PROBLEMA	15
1.2. PREGUNTAS.....	16
1.2. HIPÓTESIS	16
1.4. OBJETIVO	17
1.5. LIMITACIONES.....	17
2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. REVISIÓN ESQUEMÁTICA	19
2.2. LIDERAZGO	20
2.3. MODELOS TEÓRICOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO	23
2.3.1. <i>Grid gerencial de Blake & Mouton</i>	23
2.3.2. <i>Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard</i>	29
2.3.3. <i>Evolución de las Teorías del liderazgo</i>	30
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL	31
2.4.1. <i>Comportamiento organizacional</i>	32
2.4.2. <i>Cambio cultural: Pirámide de resultados</i>	33
2.4.3. <i>Mecanismos internos de resistencia</i>	36
2.4.4. <i>Gestión de cambio cultural</i>	37
2.5. CONTEXTO VUCA Y EL DESARROLLO DE LÍDERES	40
2.5.1. <i>Habilidades de liderazgo en el contexto VUCA</i>	41
3. ESTUDIO DE CASOS.....	43
3.1. VALIDEZ DEL ESTUDIO DE CASO	43
3.2. OTROS CASOS DE CAMBIOS DE LIDERAZGO Y CULTURA	46
3.2.1. <i>Caso Unilever</i>	46
3.2.2. <i>Caso Mc Donald's</i>	47
3.2.3. <i>Caso P&G</i>	47
3.2.4. <i>Caso "HP Way"</i>	48
3.2.5. <i>Caso Samsung</i>	51
4. METODOLOGÍA	54
4.1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	54
4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	54

4.3. MODELO UTILIZADO PARA SOPORTAR LA HIPÓTESIS DE ESTUDIO	56
4.3.1. <i>Modelo de correlación</i>	58
4.3.2. <i>Relación entre cultura y rendimiento</i>	62
4.3.3. <i>Relación entre liderazgo y rendimiento</i>	62
4.4. TIPO DE ESTUDIO	63
4.5. MECANISMOS Y TÉCNICAS	64
4.5.1. <i>Entrevista</i>	65
4.5.2. <i>Encuesta</i>	66
4.5.3. <i>Observación</i>	71
4.5.4. <i>Instrumentos</i>	72
4.6. ORIGEN DE LAS FUENTES	73
5. TRABAJO DE CAMPO	76
5.1. FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO	76
5.2. OBSERVACIONES RELEVADAS	77
5.3. INTERPRETACIONES CUALITATIVAS DE LAS ENTREVISTAS	78
5.4. MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL (OCAI)	83
5.4.1. <i>Resultados de la encuesta</i>	84
5.5. LIDERAZGO BASADO EN COMPETENCIAS (MSAI)	88
5.5.1. <i>Resultados de la encuesta</i>	89
5.6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	92
5.6.1. <i>Net Promoter Score</i>	92
5.6.2. <i>Calculo del NPS</i>	94
5.6.3. <i>Resultados del NPS</i>	95
5.6.4. <i>Benchmarking internacional</i>	97
5.7. PORTABILIDAD NUMÉRICA	100
6. CONSIDERACIONES FINALES	102
6.1. LIDERAZGO Y CULTURA	102
6.2. VENTAJA COMPETITIVA	104
6.3. CONCLUSIÓN	105
6.4. IMPLICANCIAS	113
7. REFERENCIAS	117
ANEXOS – MATERIAL DE APOYO	124

I. PROCESO MIXTO DE INVESTIGACIÓN	124
II. ESQUEMA DE DISEÑO DE LA HIPÓTESIS.....	125
III. MODELO DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN	126
IV. FORMATO ENTREVISTA	127
V. FORMATO ENCUESTA OCAI	128
VI. FORMATO ENCUESTA MSAI	131
VII. TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS.....	138
VIII. RESULTADOS OCAI	155
VIII. RESULTADOS MSAI.....	157



Universidad de
SanAndrés

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de influencias en el rendimiento organizacional.	17
Figura 2: Modelo de grid gerencial	25
Figura 3: Evolución del concepto de liderazgo.	31
Figura 4: Rasgos y características del comportamiento organizacional.	33
Figura 5: Pirámide de resultados.....	35
Figura 6: Primera etapa del modelo de cambio.....	38
Figura 7: Segunda etapa del modelo de cambio.....	39
Figura 8: Tercer etapa del modelo de cambio.....	39
Figura 9: Estructura del trabajo	54
Figura 10: Análisis de rutas entre liderazgo, cultura y rendimiento.	61
Figura 11: Representación de la correlación de variables de estudio.	64
Figura 12: Modelo cultural de valores basado en competencias.....	68
Figura 13: Modelo de las doce competencias por tipo de cultura.....	69
Figura 14: Triangulación de fuentes de información.....	75
Figura 15: Resultado de la encuesta OCAI.....	86
Figura 16: Modelo de competencias resultantes de las evaluaciones MSAI....	91
Figura 17: Evolución del NPS entre el 2013 y 2017.....	96
Figura 18: Relación entre el NPS y el crecimiento de la organización.	97
Figura 19: Índice NPS por sector.	98
Figura 20: Índice NPS promedio por industria.....	99
Figura 21: Evolución del contexto en la organización.	104
Figura 22: Sustentabilidad del cambio e impacto en los resultados	110
Figura 23: Modelo cultural de Argentina.....	114

Índice de Tablas

Tabla 1: características de los estilos de liderazgo	28
Tabla 2: Modelo de liderazgo situacional	30
Tabla 3: Contexto VUCA	41
Tabla 4: Características para evaluar la calidad y validez del estudio de caso	45
Tabla 5: Atributos medidos en el top 500 Fortune.....	53
Tabla 6: Tipos de culturas y su relación	57
Tabla 7: Confiabilidad de las escalas utilizadas para medir las variables del modelo de cultura organizacional y liderazgo.....	58
Fuente: (Ogbonna & Harris, 2000)	58
Tabla 8: Correlación directa de los factores dependientes e independientes. .	59
Tabla 9: Efecto directo e indirecto de los factores independientes.....	60
Tabla 10: Población utilizada para validar el modelo de culturas	70
Tabla 11: Coeficiente Cronbach Alpha en el modelo cultural	71
Tabla 12: Tipos de observador en una investigación.	72
Tabla 13: Cuadro de variables, dimensiones e instrumentos	73
Tabla 14: Ficha técnica del estudio	76
Tabla 15. Resultados OCAI agrupados por pregunta y tipo de cultura	84
Tabla 16: Valores obtenidos de la muestra relevada en el cuestionario OCAI. .	85
Tabla 17: Acciones para reducir / incrementar factores culturales.	87
Tabla 18: Cuadro de resultados de las evaluaciones del modelo MSAI.....	90
Tabla 19: Portabilidad numérica desde su comienzo.	100
Tabla 20: Cambio en la forma de tomar decisiones.	112

1. Introducción

El aspecto interesante intrínseco en la personalidad humana como individuo y en su desarrollo colectivo como grupo o equipo es que son características que no se mantienen inmunes e inalterables entre sí, sino que tienen un carácter dinámico en la forma en que se conjugan, se interpreta y cómo repercute en los demás y en el conjunto de la organización. Esto se ve reflejado finalmente en la calidad y cumplimiento de sus funciones y su delegación (Jones, 2008).

Este dinamismo de los modelos culturales en el ámbito organizacional, y sobre todo cuando son organizaciones grandes, da lugar a que se puedan generar subculturas, limitadas internamente a un equipo de trabajo, pudiendo estar acotados a un departamento, sucursal, área o grupos de trabajo interdisciplinarios.

(Greenberg & Baron, 2003) Sugieren que una subcultura en una organización puede generar una fuerza interna que genere valor agregado por su impronta en un extremo, como así también volverse una fuerza desequilibrante negativamente y hasta pudiendo generar inconvenientes problemas en el funcionamiento del propio ecosistema organizacional.

La cultura organizacional es un factor determinante que genera un mayor rendimiento en las empresas, y que las hace distintas, competitivas y exitosas entre compañías con alto desempeño. Esta situación ha sido verificada por diferentes autores en el mundo:

- La cultura organizacional es el conjunto de normas y valores compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes, y otras personas externas a la misma. La cultura organizacional es formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que otorga y por el tipo de estructura que utiliza (Jones, 2008)

- Es un conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante (Chiavenato, 2007)
- Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla (Forrest, 2003).



1.1. El problema

Este estudio tuvo origen en la inquietud de comprender en mayor profundidad un proceso de cambio cultural a partir de la investigación de la situación actual en Claro Argentina, una organización líder en la industria de las telecomunicaciones, que papel determinante juega la cultura en el contexto de una necesidad de cambio real y que está ocurriendo, concretamente, en el mercado local.

Según (Cameron & Quinn, 2006), dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única. Estas diferencias culturales, pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Más aún estas diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables.

Claro es una organización con una antigüedad aproximada a los 20 años, la cual cuenta con un crisol de culturas y subculturas debido a las diversas fusiones y adquisiciones que ha realizado a lo largo de su trayectoria. En los últimos cinco años, la incorporación de un nuevo CEO, generó un proceso de unificación y cambio cultural muy importante orientado y focalizado a la **satisfacción del cliente**. Como consecuencia, en este período se terminaron generando cambios estructurales con el objetivo de dar señales claras de evolución en su madurez por alinearse a este nuevo paradigma.

En el entorno de este escenario, conjugado con el hecho que los elementos de la cultura organizacional sean compartidos y se vean reflejados en las conductas y toma de decisiones, genera la necesidad de entender cómo se identifica, articula, gestiona y lidera el impacto de la cultura organizacional en el contexto de un cambio organizacional.

1.2. Preguntas

¿Qué relación existe entre el tipo de cultura organizacional y el estilo de liderazgo en la organización?

¿Cómo identificar y gestionar el cambio cultural?

¿Qué factores tener en cuenta para que un modelo cultural sea perdurable, efectivo y que impacte en el rendimiento de la organización?

Pregunta específica

¿Es influyente el liderazgo en la generación de un cambio cultural efectivo y sostenible?

1.2. Hipótesis

En la Figura 1 se muestra un modelo que representa una asociación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento, mediado por la cultura organizacional y concluye que las **culturas innovadoras** tienen un efecto directo en el rendimiento y las **culturas competitivas** a su vez tienen efectos directos e indirectos. Por el contrario, culturas burocráticas y comunitarias no tienen relación directa con el rendimiento organizacional. (Ogbonna & Harris, 2000)

Con respecto a los estilos de liderazgo, el de tipo instrumental esta negativamente relacionado, mientras que los **estilos participativos y de apoyo** están relacionados positivamente

La hipótesis es que un estilo de liderazgo participativo y de apoyo tiene una incidencia directa en una cultura innovadora y competitiva para generar resultados efectivos y sostenibles.

Figura 1: Modelo de influencias en el rendimiento organizacional.



1.4. Objetivo

En este estudio se pretende comprender lo determinante que puede resultar para una organización, y concretamente, su éxito el contar con una cultura sólida y que sea representada por los valores creados y reflejados en ella.

Utilizar herramientas e instrumentos para evaluar y medir la cultura que se genera en el caso de estudio, como así también el perfil de liderazgo que existe.

Proveer material, cuyo enfoque y análisis puedan servir de apoyo o complemento a otros líderes en un proceso de cambio.

Sustentar los procesos de gestión del cambio, tanto cultural como del modelo de gestión y cómo incide el estilo de liderazgo en éstas.

1.5. Limitaciones

Este trabajo se limitó al estudio de la cultura organizacional, estilo de liderazgo y rendimiento de una empresa líder del sector de servicios de telefonía celular, telefonía fija y data center, en el ámbito de Argentina sin considerar otras subsidiarias corporativas.

La profundidad del estudio está limitada a su población dentro de la organización estudiada y concretamente en una de las direcciones dentro de la organización. Para lo que fue la evaluación sobre el modelo de competencias, es deseable que el alcance sea mayor y abarque diferentes líderes de diferentes áreas, para lograr una visión más acertada del relevamiento.



2. Marco teórico

2.1. Revisión esquemática

De la lectura de los diferentes autores en la bibliografía seleccionada se interpreta que en la actualidad los modelos culturales en las organizaciones han tomado mucha relevancia como caso de estudio en relación a la performance de la propia organización:

(Gutiérrez & Piedrahíta, 2005) Dan importancia central a la necesidad de cambio como motor del propio progreso y estabilidad de una organización. Frente al dinamismo del ambiente en que se desempeñan, esta alta necesidad de adaptación esta sostenida por tres pilares, la experiencia emocional de las personas, la necesidad de cambio organizacional per se, y el impacto en las emociones que tienen los procesos de cambio.

(Essawi & Tilchin, 2012) Agregan una visión contextual al desempeño de la organización definida en cuatro niveles: asuntos compartidos, valores culturales, comportamientos, y símbolos culturales.

(Montaña Rey & Torres Reyes, 2015) Ven que la cultura se ve afectada por los cambios, ya sean pequeñas unidades de cambio o que se aplique a la totalidad de la empresa. Cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura. Los cambios en las organizaciones son cambios culturales dado que las reformas se producen en los valores, en las normas, en las costumbres o en el conocimiento.

(Salazar, 2008) Esquematiza su trabajo definiendo una estructura centrada en la cultura de por sí. Establece las dimensiones que puede adquirir, los elementos que la componen, características y funciones y la implicancia de las subculturas en grandes organizaciones. Es destacable la necesidad de contar con un modelo para poder medir este impacto que en este trabajo está centrado en las competencias.

(Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014) También se centran en la necesidad de contar con un modelo de valuación por competencias para poder contar con un marco empírico y justificable del cambio y como mecanismo de control del clima organizacional en el proceso de cambio.

(Cameron & Quinn, 2006) Establecen ideas fuerza para lograr un cambio auténtico y durable, generando una ventaja competitiva como consecuencia, escalonando y permeando el cambio cultural desde los líderes. Esta cultura genera resultados que se terminan apalancando por el grado de responsabilidad que se acuña en la misma cultura y, la sucesión de resultados tangibles termina siendo un acelerador de la transición del cambio.

Finalmente, todos los autores coinciden en que es imposible cambiar los valores culturales sin un correspondiente cambio en la conducta individual definida por los valores de sus empleados y el tipo de liderazgo que genere y fomente estos valores.

2.2. Liderazgo

El punto importante referente al liderazgo es que para poder elevar la capacidad gerencial y la productividad del personal, el líder debe conocer los diferentes estilos de liderazgo, estar preparado para seleccionar el más adecuado para cada caso y actuar de acuerdo con él. (Del Prado, 1998)

Para entender el origen del término “líder” en el habla hispana, se remite a la definición adoptada por la Real Academia Española, que corresponde a la consideración de la palabra líder como un anglicismo, es decir, una palabra derivada de la lengua inglesa. Entonces “Leader” significa guiar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o conductor para algo, entre otras acepciones.

La necesidad del liderazgo surge como una respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. Permanentemente nos vemos obligados a elegir. En situaciones claras y familiares, las decisiones son sencillas, pero en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los

seres humanos suelen necesitar ayuda. Los líderes constituyen una posibilidad de ayuda, ya que nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos. En ello radica tanto el poder como el riesgo del liderazgo. (Del Prado, 1998)

Más allá de los términos originarios y etimológicos de líder y liderazgo, en la actualidad son términos que, por cuestiones de contexto, tienen significados diferentes para distintas personas. En el trabajo de (Del Prado, 1998, pág. 104) se enumeran diferentes interpretaciones:

- Habilidad de lograr que otros hagan lo que uno quiere. Esta concepción equipara el liderazgo con el poder.
- Capacidad para motivar a la gente. Es cierto que los líderes, más que influir por la fuerza y la seducción lo hacen a través de la persuasión.
- Los líderes aportan una visión. Esto agrega los componentes de significado, propósito y misión que son complementarias a la motivación y persuasión.
- El líder es un facilitador. El liderazgo participativo ayuda a los seguidores a buscar y encontrar por sí mismos su camino. La tarea del líder consiste en potenciar, empoderar y capacitar a la gente, para que ésta haga lo que quiere.

Lo importante de esta concepción es que elimina la idea de que los líderes actúan y los seguidores accionan en consecuencia, de que los líderes son poderosos y generan una dependencia a sus seguidores. Estos conceptos de liderazgo son sólo algunas muestras de las muchas ideas populares que existen al respecto.

La variedad de entendimientos diferentes que hay sobre el significado de un líder indica que estamos ante un término difuso y no del todo claro en cuanto a su alcance. Sin embargo, su uso ha perdurado por siglos y casi todo el mundo sigue pensando que es un concepto y un rol determinantes.

(Del Prado, 1998) Establece tres conceptos relacionados al rol del líder que son de gran importancia: poder, autoridad y gerenciamiento. La mayoría de las definiciones de liderazgo sugieren que los líderes tienen poder o son poderosos. De alguna manera se espera que el líder influya sobre otros, sin necesidad de la coerción o la fuerza, que produzca cierto grado de esfuerzo cooperativo y se focalice en la búsqueda de metas que vayan más allá de sus propios intereses personales.

El liderazgo se diferencia de la autoridad aun cuando los líderes podrían tener autoridad y los que ejercen la autoridad ser líderes. Una persona puede tener autoridad derivada de ocupar un puesto determinado, pero ese hecho no garantiza en absoluto que se convierta en líder.

El liderazgo también es diferente del gerenciamiento. Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes nunca llegarán a ser líderes. El hecho que se espera que los gerentes se desempeñen como líderes aumenta las probabilidades de que intenten conducir y guiar al grupo. Es difícil imaginar un administrador sobresaliente que no sea también un líder. Pero es engañoso y carente de sentido pensar que el liderazgo sólo es ejercido por personas que ocupan cargos altos.

Con respecto al liderazgo, (Trice & Beyer, 1993) establecen que no existe un mejor modelo o tipo de liderazgo, sino el que mejor se adapta al estilo de organización que el líder dirige desde su visión y el **estilo de liderazgo empleado en su momento**. Es importante destacar esto último ya que cada estilo de liderazgo tiene diferente impacto y alcance según esta situación, es decir, tener en cuenta el momento en que se encuentre la organización, si está en la etapa de fundación de la organización, consolidación o si está en un momento crisis o expansión, en ese contexto, (Trice & Beyer, 1993) definen cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el **liderazgo que cambia culturas**, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

Hay líneas de pensamiento de algunos autores que son críticos sobre la relación entre la cultura y el rendimiento organizacional al señalar que las investigaciones fallan al no poder establecer factores causales concretos sobre esta relación. Alternativamente también critican esta relación desde el punto de vista que posiblemente el rendimiento de la organización es la que genera la cultura como consecuencia y hasta sugiere que esta relación tiene no es unidireccional, sino que tiene efectos recíprocos (Rousseau, 1990), (Siehl & Martin, 1990).

2.3. Modelos teóricos de Estilos de liderazgo

Los modelos tradicionales de liderazgo se refieren a las características propias del líder, fundamentalmente la visión, compromiso, y la capacidad de entender en el momento y lugar en que toma una decisión, sabiendo que lo que funciona en una situación no significa que lo haga en otra diferente.

A pesar de la tensión aparente entre “una mejor manera de hacer las cosas” y la “contingencia” del liderazgo, ambas posiciones son parcialmente ciertas. En función de este concepto, muchos autores han intentado brindarnos modelos de liderazgo para ser aplicados en la mayoría de los casos. Dos de los modelos más difundidos son el Grid gerencial de Blake & Mouton y el Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard.

2.3.1. Grid gerencial de Blake & Mouton

El Grid Gerencial (Blake & McCanse, 1991) es una herramienta o modelo para realizar el análisis conceptual de cómo una conducta obstaculiza o propicia los resultados positivos. Relaciona directamente la actitud de un líder frente a las tareas.

El Grid Gerencial aclara y cristaliza muchos de los principios fundamentales de la dinámica de la conducta de los negocios. Cualquier persona que trabaje para una empresa tiene ciertas responsabilidades, Independientemente qué responsabilidad jerárquica tenga. Si se trata de un gerente, existen dos intereses primarios: uno de ellos es el interés por la producción, es decir por el resultado de sus esfuerzos, (Drucker, 1979) lo define como “realización económica”, lo cual

se indica en el eje horizontal de la grilla, graficada en la Figura 2. El segundo interés es por las personas, (Drucker, 1979) señala: “Puede haber grandes resultados no-económicos: la felicidad de los integrantes de la empresa, la contribución al bienestar y a la cultura de la comunidad, etc. Pero si deja de producir resultados económicos, la gerencia fracasa.”

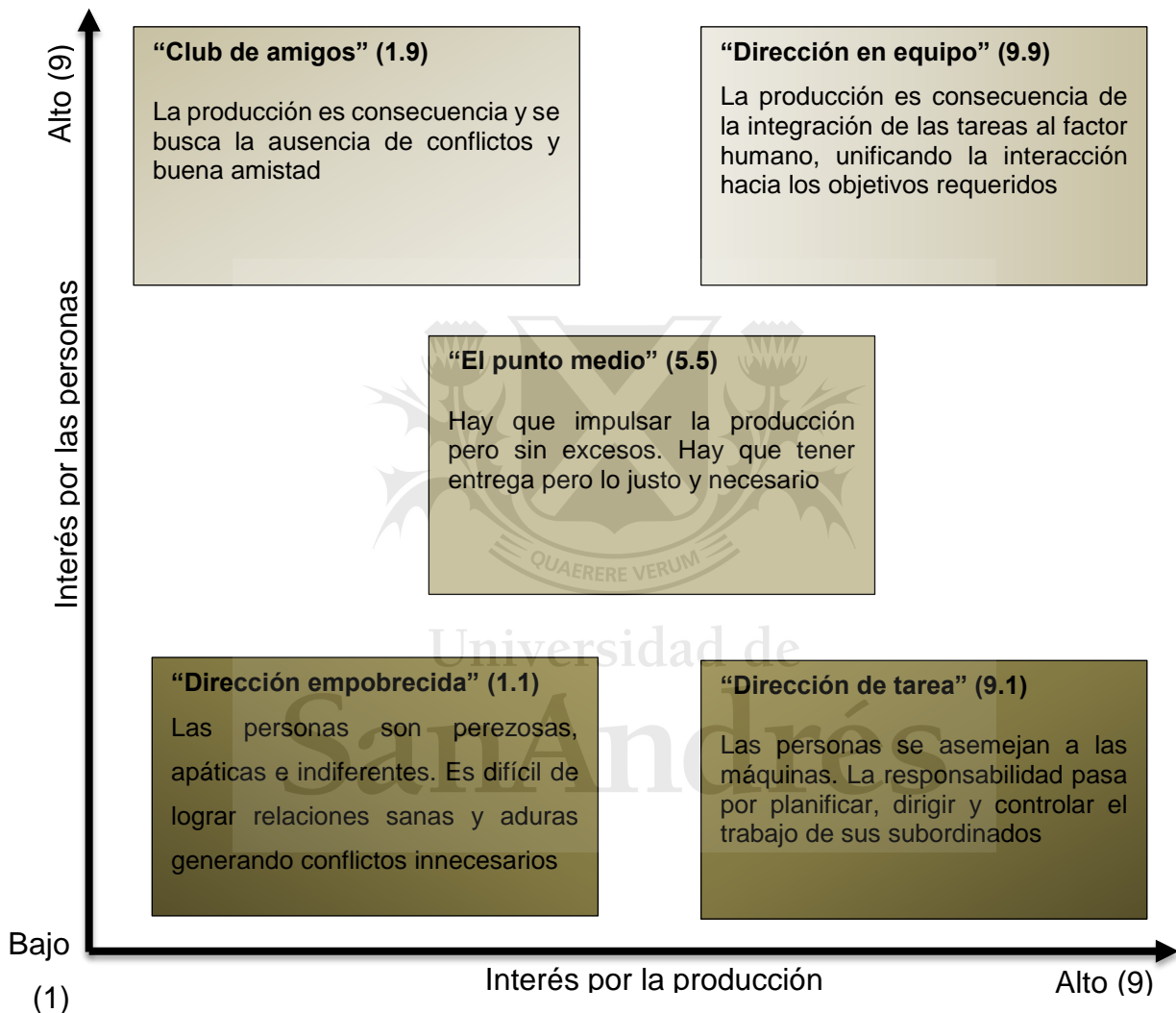
Al momento de evaluar al líder, su grado de interés se anota en una línea continua de nueve puntos, en la cual el 9 denota un alto grado de interés y el 1, un grado bajo. El segundo es el interés por la gente: los subordinados, los colegas o los jefes de alto nivel. Esto se representa en el eje vertical y también se ilustra con una escala de nueve puntos en la cual el 9 indica un gran interés y el 1, muy poco. Ambos ejes nos muestran la manera en que los dos intereses interactúan para crear una sola actitud coherente.

Cada una de estas actitudes o estilos, descubre las diferentes maneras en que los gerentes piensan en el logro de los resultados con otras personas y a través de ellas. La manera en que ambos intereses se integran en una actitud expresada en la conducta de una persona, define la forma en la que ejercen su autoridad. Por ejemplo, cuando un alto interés por la gente se combina con un bajo interés por la producción, el líder desea que su personal esté contento y sea amigable, convirtiéndolo en un **líder más bien populista**. Por el contrario, si hay un alto interés tanto por la gente como por la producción, el líder desea que su equipo participe y se comprometa con el trabajo, y que se esfuerce con interés para contribuir a la solución de problemas y llegar así al éxito de los objetivos.

Estas dos variables pueden combinarse de muchas maneras, pero el resultado de los estudios de (Blake & Mouton, 1979) determinan que hay cinco grupos definidos que son relevantes para comprender el ejercicio del liderazgo y la cultura desarrollada en consecuencia y determinan la forma que los gerentes aplican el uso del poder y la autoridad con el fin de comprometer a la gente en la obtención de resultados.

En la Figura 2 se muestra la manera en la que estos intereses interactúan para crear una actitud a cada uno de los estilos de liderazgo (Blake & McCanse, 1991).

Figura 2: Modelo de grid gerencial



Fuente: (Blake & McCanse, 1991)

Enfoque 9.9: Dirección en equipo, administración participativa

La persona que se ubica en este cuadrante, es aquella que como consecuencia de sus acciones demuestra que pone su énfasis en la determinación de los hechos como la clave para resolver problemas. Los líderes con orientación 9.9 buscan los puntos de vista de los demás y crean un foro para la discusión abierta

y sincera, enfrentando los desacuerdos de tal manera que se aclaren las dudas con el fin de alcanzar el entendimiento mutuo y el compromiso total con las conclusiones obtenidas. Lo que se busca es **sinergia**, que las personas que trabajan en conjunto tengan un interés común en el resultado de sus tareas y, por tanto, fusionan sus esfuerzos de manera interdependiente. En consecuencia, es un líder transformador que logra el trabajo mediante su entrega a la gente.

Enfoque 9.1: Dirección de tarea, autoridad y obediencia

El ángulo inferior derecho de la grilla representa mucho interés por el rendimiento y poco por las personas que deben realizar el trabajo. En este enfoque el jefe impone exigencias a sus subordinados a la vez que les niega o se cierra a la oportunidad de contribuir al resultado. Si bien los objetivos impuestos pueden estar muy claros y ser específicos, la gente puede no sentir que sean suyos. Además, si los objetivos parecen imposibles de lograr, generarán reacciones negativas con el fin de demostrar al jefe “por qué no se puede hacer”, o sea, el rechazo es tal que se tiende a boicotear los proyectos. Los dos resultados posibles de este enfoque son la represión y en consecuencia el acatamiento o la lucha contra un líder autócrata

Enfoque 1.9: La dirección del “Club de amigos”

En este cuadrante se ubica el líder paternalista en la cual se pone gran énfasis en las personas y poco en los resultados necesarios para sostener el desarrollo de los negocios. El enfoque anterior, el autócrata, se concentra en los resultados mientras que, por el contrario, el gerente con la orientación 1.9 se interesa en mantener relaciones armoniosas con su equipo y coloca los resultados en segundo término. Este enfoque estimula a la gente a pensar y a hablar abierta y espontáneamente, pero se corre el riesgo de que se sacrifiquen los objetivos del negocio.

El paternalismo es más bien una combinación de los enfoques 9.1 y 1.9 que unen el interés por controlar a la gente con la actitud de empatía y ayuda. Esta

mirada está basada en el supuesto básico del jefe que con respecto al subordinado se define como dueño o responsable del empleado y se pone en la figura paternalista de querer ayudarlo en su carrera laboral. En consecuencia, el gerente espera como recompensa lealtad incondicional. Todo esto tiene como objetivo inducir de manera casi encubierta la obediencia en los subordinados mientras se intenta ocultar el control que en realidad se está imponiendo (Blake & Mouton, 1979).

El aspecto positivo es que este tipo de liderazgo permite lograr el resultado deseado, es decir, los subordinados harán las cosas como se les piden. El aspecto negativo es que pueden volverse dependientes y poco innovadores.

Enfoque 5.5: El punto medio, la gerencia equilibrada

En el centro de la grilla se encuentra el estilo más demócrata, donde la idea es obtener resultados, pero sin generar cargas excesivas de trabajo, hacer el trabajo a un ritmo cómodo. Sin generar demasiadas presiones, parte de la base donde este comportamiento es evitar que los demás piensen que el líder es muy exigente. Como contra parte, se genera una línea delgada si se maneja con demasiada liviandad porque se corre el riesgo que se lo considere débil.

El punto de equilibrio en este punto es ser justo, pero firme. El jefe con esta orientación reconoce la necesidad de obtener resultados, pero la equilibra con la necesidad de tener conforme a la gente. A diferencia del enfoque transformador, la integración no se ve como una opción tan necesaria, de manera que el jefe busca el punto medio. Se trata que la gente se sienta cómoda, pero a la vez se aclara, aunque superficialmente, que también es importante el trabajo.

Enfoque 1.1: Gerencia empobrecida

En este caso, el gerente se interesa poco por la gente y por la producción, y se limita a formar parte de la empresa sin contribuir a generar valor. Este gerente no tiene perspectivas de renuncia a su trabajo, pero mentalmente ya está en esa

postura, y quizás desde hace muchos años. Este tipo de liderazgo no hace ningún esfuerzo para que la gente entienda el trabajo o para hacerla sentir cómoda. La actitud es: “No me importa nada”.

En la Tabla 1 se reflejan las características esenciales de cada uno de estos estilos de liderazgo:

Tabla 1: características de los estilos de liderazgo

Características de liderazgo	Autócrata	Paternalista	Burócrata	Demócrata	Transformador
Comunicación	“La necesaria” forma jerárquica de jefe hacia abajo	Frecuente y amable	Es Callado y concentrado, no conversa	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal	Acuerdo común
Instrucciones	Claras y directas	No exige, es influenciador	Pasa los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura que su gente esté de acuerdo	Objetivos y metas definidos y compartidos en equipo
Equivocaciones	Nunca deja pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo y no culpa	No ve los errores, se desliga de la responsabilidad	Crea un ambiente tranquilo, descansado. Se ocupa de capacitar	Genera oportunidades de mejora
Quejas	Las considera como una debilidad o incapacidad. Las ignora	Se une al grupo y las acepta	Evita mostrarse abierto a las quejas	Las responde a puertas abiertas	Son significativas, aprende a través de la crítica
Reacción a hostilidad	Frustración y hostilidad	Amabilidad, evasión	No actúa como jefe	Trata de establecer un ambiente tranquilo	No la considera como hostilidad. Las tensiones se resuelven paso a paso
Evaluación del trabajo	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan	Evade evaluar	Trata a todos por igual	Se prepara para la evaluación, primero lo positivo y después lo negativo	Líder y colaborador hacer la evaluación analizando fortalezas y debilidades.

Fuente: (Blake & McCanse, 1991)

Cada uno de los cinco estilos se basa en un conjunto de supuestos sobre la manera de lograr los resultados con la gente y mediante ella. Estos supuestos pueden ser sólidos o no, pero en cualquier caso se convierten en parte integral de las creencias básicas de una persona. **Conocer estas características de liderazgo y los supuestos que lo definen es un paso inicial importante para entender que estilo impone un líder** y, si es necesario, como establecer un plan de acción para cambiarlo. Esta herramienta permite conocer las consecuencias positivas y negativas de los actos. Mientras las personas no logren percibir esta correlación directa entre los supuestos, la conducta y las consecuencias, la posibilidad de cambio continuará siendo una posibilidad lejana (Daft, 2006).

Hay un patrón que se destaca de esta grilla, el **patrón paternalista** que resulta de dos de los cinco cuadrantes de la grilla 9.1 y 1.9 que juntos definen este estilo de liderazgo. En este caso la relación jefe-subordinado es similar a la relación padre-hijo generando recompensas influenciadas por el cuadrante 1.9 balanceado con el castigo proveniente del cuadrante 9.1. Este estilo de liderazgo suele tener rasgos autocráticos, donde los errores y quejas las considera como una debilidad o incapacidad.

Complementando los modelos de comportamiento como la grilla gerencial están también las **teorías situacionales** para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones. De acuerdo con las teorías de contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar, como se muestra en el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (Santa Bárbara & Fernández, 2010).

2.3.2. Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard

“El contexto organizacional influye tanto en lo que los líderes deben hacer como en lo que pueden hacer. No existe una única fórmula de cómo ejercer el liderazgo para la gama de situaciones tan amplia y variada que los líderes potenciales pueden enfrentar. El modelo desarrollado por Hersey & Blanchard, usa las dos

dimensiones básicas del Grid gerencial: las tareas y la gente. Los autores combinan ambas dimensiones en una matriz, en donde aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo” (Del Prado, 1998).

Tabla 2: Modelo de liderazgo situacional

<p><i>Alta interrelación. Baja tarea:</i></p> <p>Liderazgo mediante participación</p> <p>Se adopta cuando los seguidores son “capaces” pero están “poco dispuestos” o “inseguros”</p>	<p><i>Alta interrelación. Alta tarea:</i></p> <p>Liderazgo mediante persuasión</p> <p>Se adopta cuando los seguidores son “poco capaces” pero están “dispuestos” y “motivados”</p>
<p><i>Baja interrelación. Baja tarea:</i></p> <p>Liderazgo mediante delegación</p> <p>Se adopta cuando los seguidores son “capaces” y además están “dispuestos” y “motivados”.</p>	<p><i>Baja interrelación. Alta tarea:</i></p> <p>Liderazgo mediante instrucción y mando</p> <p>Se adopta cuando los seguidores son “poco capaces” y no están “dispuestos” o están “inseguros”.</p>

Fuente: (Del Prado, 1998)

En la Tabla 2 aparecen cuatro estilos posibles de liderazgo: mandar, persuadir, participar y delegar.

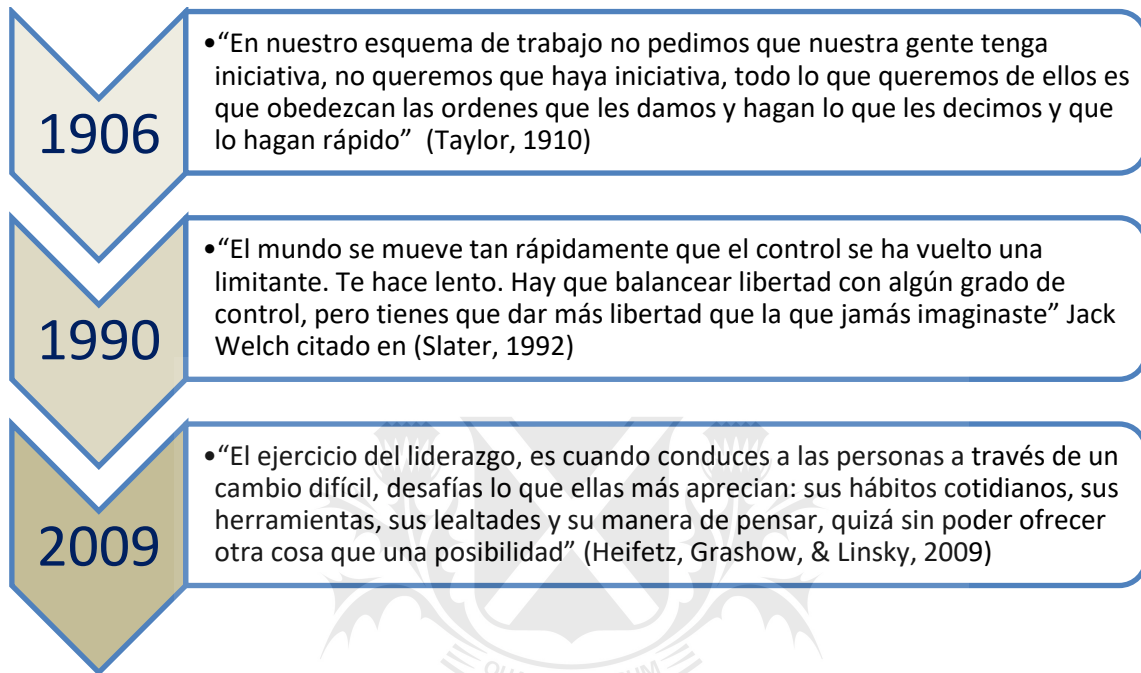
El modelo sostiene que la elección entre los estilos depende de la “madurez” de los subordinados o del nivel de “preparación o disposición” en términos de dos características de los supervisados: sus actitudes (cuántas ganas tienen de hacer bien el trabajo) y sus habilidades (si tienen las capacidades y destrezas para llevarlo a cabo). Los autores argumentan que para situaciones distintas son apropiados diferentes estilos

2.3.3. Evolución de las Teorías del liderazgo

Se puede observar que es muy notoria la evolución del significado e importancia que se le da al liderazgo a lo largo del tiempo, de manera que en la actualidad

se vuelve a replantear, hasta apareciendo nuevas teorías, como el liderazgo adaptativo:

Figura 3: Evolución del concepto de liderazgo.



Elaboración propia sobre diferentes autores citados en (Jaramillo, 2013)

Como se observa la Figura 3, la concepción de que se espera de un líder se fue modificando con el contexto. Esta situación da lugar a interpretar que no hay un modelo mejor que otro, sino uno que se adapta al entorno de su época, íntimamente relacionado con la cultura organizacional que fecunda.

2.4. Cultura Organizacional

La cultura se define como el conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos por todos los miembros de un equipo o grupo humano, que le proporcionan la cohesión necesaria para trabajar armónicamente hacia la consecución de objetivos comunes (Chiavenato, 2007).

(Daft, 2006) Sostiene que la cultura se inserta en los procesos de socialización de los grupos humanos. Afecta su estructura y organización y por sobre todas

las cosas depende en gran medida del entorno socio-cultural de la región donde se ubica. Las organizaciones públicas desarrollan su cultura adoptando diferentes premisas a lo largo del tiempo que ayudan a los miembros a adaptarse hacia el exterior y al interior de la organización, estos principios culturales de las organizaciones no están escritos en ningún lado, pero si están presentes en símbolos, lenguajes y otro tipo de manifestaciones y comportamientos que actúan en la mente de sus miembros y conforman su interpretación y acción diaria.

2.4.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es la consecuencia o reflejo de la combinación de tres factores primarios dentro de una empresa: los individuos, los grupos de estos individuos y la estructura que forman (Robbins & Judge, 2013). Esta combinación es lo que hacen las personas en el contexto de una organización en particular y como se desempeñan en ella.

Adicionalmente, estos factores primarios se complementan y amoldan por influenciadores que hacen que el comportamiento en sí sea una característica que está en permanente reajuste. El contexto que moldea este comportamiento está definido por el propio comportamiento del líder y el poder que tenga, la forma e intensidad que se comunica, el cómo se manejan los conflictos, el diseño en sí del trabajo y especificación de roles, como se administra y resuelven los conflictos y tensión laboral y la manera de estimular y motivar a las personas (Robbins & Judge, 2013)

Hay una necesidad cada vez mayor en entender la importancia de analizar estos comportamientos en una organización, esto es, comportamientos internos, ya que los desafíos externos están jugando un rol que marca el paso y dirección del comportamiento en sí. Estos factores externos están enmarcados y relacionados directamente por los efectos de la globalización principalmente; generando desafíos y oportunidades en la localización de empleados en el exterior o incorporando empleados de otras culturas (Khilji, Oh, & Manikoth, 2011),

Supervisar el trabajo en ubicaciones con menores costos operativos; administrar personas y culturas en lugares sesgados por desastres naturales o conflictos regionales o temas tan sensibles como la aceptación de la diversidad en las personas.

La consecuencia de entender estos desafíos en este contexto es el ambiente laboral que termina impactando en diferentes variables muy concretas y medibles, como ser la productividad, rotación de personal, ausentismo, conductas deseadas y no deseadas y la propia satisfacción en el trabajo. (Robbins & Judge, 2013).

La Figura 4 representa un modelo que pone en vigor los rasgos y características que definen el comportamiento en una organización:

Figura 4: Rasgos y características del comportamiento organizacional.



Cátedra de CO (Hidalgo & Piasco, 2016)

2.4.2. Cambio cultural: Pirámide de resultados

En las últimas décadas, los negocios han cambiado más que en cinco siglos, gracias a las innovaciones surgidas en el campo de la informática y de las comunicaciones. Para sobrevivir, es necesario encontrar caminos que lleven a

anticiparse a los cambios y, además, es imprescindible contar con los medios adecuados como para aprovechar las oportunidades que de ellos se deriven

El cambio en las organizaciones es inevitable y va a depender en mayor medida al grado y la rapidez del cambio en el entorno externo (Berr, Eisenstat, & Spector, 1990).

Las condiciones en las que operan las organizaciones demandan una respuesta sin la cual el fallecimiento organizacional es un resultado frecuente. A partir de la década del 90, las empresas gastaron más dinero en equipamiento informático y de comunicaciones que en empresas industriales, mineras, agrícolas y equipo de construcción combinados.

Mientras que en la década del 60, aproximadamente la mitad de los trabajadores de los países industrializados estaban involucrados en la fabricación de bienes tangibles. Para el año 2000 ningún país desarrollado tenía más de un octavo de su personal en las funciones tradicionales de fabricación y transporte de bienes.

Este cambio de la industrialización hacia la información también se ilustra por el hecho de que se produjo más información en 2005 que la producida en los últimos cinco mil años (Cameron & Quinn, 2006)

Los cambios económicos y competitivos han sido realmente importantes, muy especialmente en nuestro país: recesión, privatizaciones, procesos de desregulación y de apertura de los mercados y un marcado crecimiento de la competitividad. Como resultado, dentro de las organizaciones la gente está teniendo experiencias distintas a las que tuvo en las décadas pasadas. Esto provocó la aparición de signos que muestran que las empresas están comenzando a reconocer la necesidad de un cambio en la relación con las personas que la constituyen (Connors & Smith, 2012)

El cambio es consecuencia de una dinámica autónoma y es inevitable. Ninguna empresa escapa de esta tendencia. Cuando la competencia es baja y los resultados son buenos, las empresas suelen evitar los cambios significativos y

continuar haciendo su trabajo como siempre lo han hecho. Cuando la competencia crece, se puede presentar un cambio de paradigmas.

Para que el cambio sea sostenible, tiene que tener una base sólida y permeable en todos los niveles de la organización, comenzando por las experiencias cotidianas que son forjadas por la propia cultura. Estas experiencias son las que refuerzan y promueven creencias y fundamentalmente valores que dan sustento a las acciones innatas – reacciones a estímulos con convicción – de las personas que finalmente generan los resultados (Connors & Smith, 2012)

Figura 5: Pirámide de resultados



Fuente: (Connors & Smith, 2012)

Un error según (Connors & Smith, 2012) es no comprender este modelo de resultados en función de la cultura, donde se generan cambios en acciones sin tener en cuenta los valores de las personas. En consecuencia, estas acciones son acatadas por mero uso del poder pero a mediano plazo fracasan si van en contra de las creencias de la gente ya que la misma cultura se encarga de limpiar aquellos comportamientos que van en contra de sus creencias y experiencias.

“...todos vuelven a cero y las empresas que lideran la transición hacia el nuevo paradigma son las que tendrán éxito” (Barker, 1993). La empresa puede provocar el cambio o sufrirlo, pero necesita cambiar.

2.4.3. Mecanismos internos de resistencia

Uno de los motivos de la resistencia al cambio está marcado por no tener una percepción del contexto completa y la orientación del cambio en sí.

No se trata de mala voluntad, ni mala predisposición, simplemente no ven la situación que es evidente para otros. Aun cuando perciben la nueva realidad, no se animan a tomar la decisión, o no disponen herramientas propias necesarias para adaptarse, o simplemente no saben qué hacer (Robbins & Judge, 2013).

Los gerentes que tienen una visión desarrollada del cambio y están en concreta sintonía y compromiso duradero suelen tener rechazo frente a estas situaciones y se plantean cómo puede ser que no vean lo que para ellos es evidente o cómo puede ser que no hagan lo que es obvio que hay que hacer. Finalmente, un mal diagnóstico conduce a malas ideas formadas, llegando a pensar que la gente no sirve, no quieren hacer, o están falta de compromiso. A partir de estas reacciones se comienzan a generar conflictos personales y de liderazgo, que no es más que una consecuente pérdida de tiempo y oportunidad para generar el cambio real en las organizaciones. (Berr, Eisenstat, & Spector, 1990) Establecen dos situaciones concretas:

- Fallas en la percepción, donde existen ejemplos que ilustran esta situación: la hipnosis del líder sobre la masa es un fenómeno muy conocido para la psicología. La multitud de seguidores sólo percibe los aspectos idealizados del líder: no le reconocen fallas, no le admiten flaquezas, hasta que el líder cae y entonces el vínculo mágico se rompe, provocando cierta vergüenza entre los ex-seguidores. La sugestión en grupo puede generar que varias personas, aún muy inteligentes, no perciban ciertos datos de la realidad, se aíslen del entorno y, sin darse cuenta, construyan su propio microclima. Los que conducen grupos saben

perfectamente que la gente opina de manera muy distinta en público y frente al grupo, que en privado y a solas.

- Incapacidad de cambiar, cuando todo cambia a ritmos imposibles de procesar, nada es seguro a largo plazo. Los gerentes y empresarios se encuentran a diario con aquella famosa frase: “Cuando me aprendí todas las respuestas, me cambiaron las preguntas”. No saber qué hacer ni cuál decisión tomar son datos constantes hoy en todas las empresas y en todos los niveles. Muchos gerentes responden con intuición, otros con tozudez y otros simplemente no responden. Sobrevive el que se equivoca menos y no existe quien no se equivoque. Esta manera de trabajar quizás no sea la correcta, pero es la posible. La incertidumbre y el vértigo se han transformado en estándares de la gestión empresarial.

2.4.4. Gestión de cambio cultural

Cuando se habla de un escenario de cambio organizacional, hay que hacerlo de manera tal que permita superar los límites externos e internos del proceso. Los límites externos tienen que ver con los contextos (economía, mercado, legislación) mientras que los límites internos hacen a la falta de percepción de la necesidad de cambio, a los distintos tipos de resistencia al mismo y a los problemas generados por el proceso de cambio en sí mismo. (Bertagnini, 1996)

Un tema muy importante en el diseño del proceso de cambio que son los “Pasos necesarios para transformar la organización”. Las razones por las que suelen fallar los procesos de transformación se suelen derivar de dos lecciones aprendidas de la experiencia: los procesos de cambio operan a través de una serie de fases que, usualmente, requieren un tiempo considerable y los errores críticos en alguna de las fases pueden tener efectos devastadores, desacelerando el “momentum” e impidiendo los logros concretos (CDI Consultoría, 2013). No atenderá a estas etapas y ajustar los errores inmediatamente que ocurren son temas de vital importancia para el proceso.

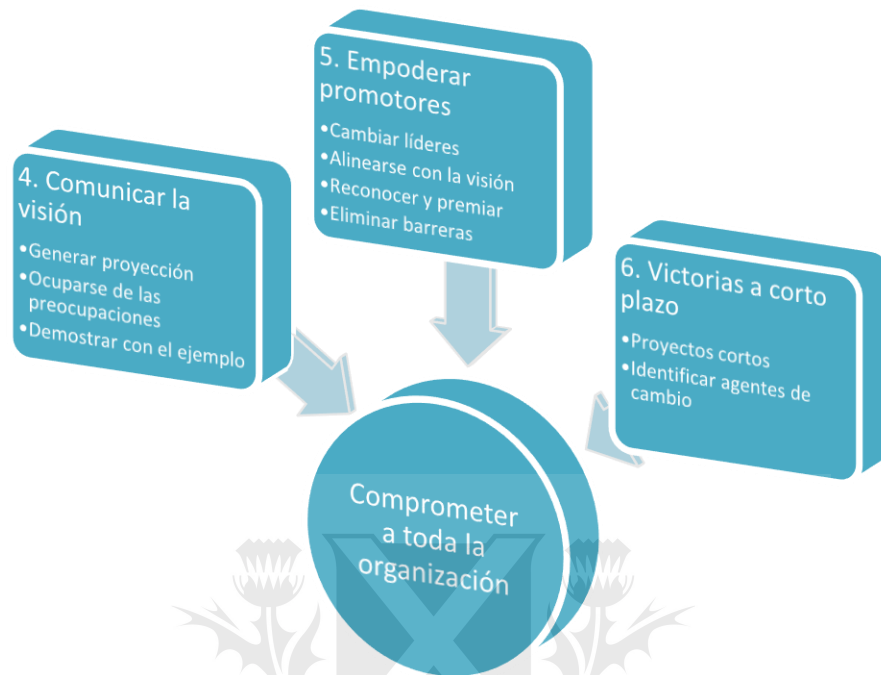
A partir del estudio de los errores que las organizaciones cometen al querer reinventarse para generar una nueva o mejor ventaja competitiva, se observa una serie de comportamientos y acciones que son relevantes y determinantes a la hora de establecer este tipo de cambio. Una de las lecciones a aprender de los casos exitosos es que el proceso de cambio se compone de una serie de fases que suelen llevar un tiempo considerable. Al saltarse estos pasos, solo se crea una ilusión de velocidad sin llegar a generar cambios significativos y perdurables. Con esa idea en mente, Kotter define ocho pasos para transformar la organización y que sea sostenible en el tiempo, que consta de tres etapas bien definidas. Inicialmente hay que preparar la organización para el cambio, luego comprometer y habilitar a toda la organización para que participe y finalmente implementar y sostener el cambio (Kotter J. , 1995). Este modelo queda representado en tres etapas por las Figuras 6, 7 y 8:

Figura 6: Primera etapa del modelo de cambio



Fuente:(Kotter J. , 1995)

Figura 7: Segunda etapa del modelo de cambio



Fuente: (Kotter J. , 1995)

Figura 8: Tercer etapa del modelo de cambio



Fuente: (Kotter J. , 1995)

2.5. Contexto VUCA y el desarrollo de líderes

Siempre que la civilización ha pasado por una de estas revoluciones técnicas disruptivas -como la introducción de Gutenberg de la imprenta- el mundo entero ha cambiado de manera profunda (Friedman, 2005), comentando sobre la manera que los cambios actuales son aún más vertiginosos que en el pasado. Este efecto está afectando en forma directa e indirecta a mucha más gente al mismo tiempo que en el pasado.

La experiencia en las compañías con rasgos y cercanías a la tecnología está tomando cada vez con más énfasis. Estos cambios son rápidos y el desafío que propone para el liderazgo es significativo. La flexibilidad que se requiere para adaptarse, no porque requiera más sabiduría, sino por su velocidad de cambio en sí, forma parte de las habilidades que debe desarrollar un líder (Hidalgo & Piasco, 2016).

Estos factores acuñaron un acrónimo en la década de los 90 en el ámbito militar llamado VUCA derivado de las siglas en inglés de volatility, uncertainty, complexity y ambiguity. Rápidamente fue adoptado por el mundo de los negocios representando la inestabilidad y velocidad de cambios. Este contexto VUCA requiere que los talentos y su gestión focalicen sus métodos de management y liderazgo.

La sigla “V” del acrónimo VUCA es de volatility (volatilidad) implica que la naturaleza, velocidad y magnitud del cambio no tiene un patrón de comportamiento definido y predecible. Es una turbulencia que ocurre cada vez con más frecuencia y que incluyen la era de la digitalización, conectividad, competencia global e innovación en los modelos de negocio (Sullivan, 2012)

La “U” es de uncertainty (incertidumbre) o la falta de predictibilidad en los hechos y eventos. Esto hace dificultoso a los líderes identificar puntos de mejora, predicciones y análisis en las tomas de decisiones.

La sigla “C” es de complexity (complejidad). Para un problema definido hay numerosas y causas para comprender y encontrar factores mitigantes dentro y

fuera de las organizaciones. Esta capa de complejidad se suma a la turbulencia del cambio y la ausencia de predictibilidad a la hora de tomar decisiones de mediano plazo generando confusión y hasta ambigüedad, el siguiente acrónimo, que es la sigla “A” de ambiguity (ambigüedad). Hace referencia a la falta de claridad para un evento determinado generando inhabilidad para conceptualizar adecuadamente las amenazas y oportunidades antes que sea de una importancia relevante. Como consecuencia, aparece la frustración al no poder asociar logros a una problemática puntual (Sullivan, 2012).

2.5.1. Habilidades de liderazgo en el contexto VUCA

La gestión de talentos en el contexto VUCA debe tomar en cuenta el desarrollo de habilidades adicionales a las que tradicionalmente se vienen trabajando en los planes de desarrollo atacando cada una de las variables y generando su contrapunto:

Tabla 3: Contexto VUCA

Aspecto VUCA	Habilidad a desarrollar	Detalle
Volatilidad	Visión	Sobre todo en tiempos de turbulencia contar con una visión concreta es de vital importancia. Los líderes con una visión clara sobre lo que su organización necesita en el mediano plazo (de tres a cinco años) se encontrarán con mayores capacidades al momento de tomar una decisión
Incertidumbre	Entendimiento	Es la habilidad para parar la pelota, levantar la mirada y captar el contexto más allá de su rol. Esto requiere líderes que se comuniquen con todos los niveles de la organización y desarrollo de equipos colaborativos.
Complejidad	Claridad	Es la capacidad de generar sentido dentro del caos, dándole un sentido a los detalles dispersos y desordenados conducen a una mejor toma de decisiones.
Ambigüedad	Agilidad	La habilidad de comunicarse cross a toda la organización y moverse rápido al aplicar soluciones

Fuente: (Lawrence, 2015)

Hay tres aspectos que se pueden tener en cuenta al momento de contar con líderes que se puedan amoldar a este tipo de contextos y habilidades según (Sullivan, 2012):

Contratación. Buscar en el mercado líderes ágiles de pensamiento estratégico, mente abierta al cambio y habilidades de comunicación y colaboración. Un factor clave es atraer este tipo de líderes que ya tengan desarrolladas estas cualidades.

Desarrollo. Hay diferentes herramientas para generar en los líderes existentes la agilidad requerida, como ser el entrenamiento formal, coaching directo o asignación de tareas específicas. Adicionalmente, hay que hacer foco en la adaptabilidad, innovación, colaboración y comunicación y se deben incluir en los programas de formación tanto formal como informal. (Reeves, Love, & Mathur, 2012)

Fomentar. Para sobrevivir en un contexto VUCA no alcanza con contratar y desarrollar líderes con habilidades particulares, se deben complementar con una cultura que recompense y reconozca estas conductas. Esto puede incluir diferentes iniciativas como beneficios, compensaciones adicionales, promociones, etc. La clave en esto es no ser rígido al ofrecer a los líderes compensaciones. Esto es, ser ágiles y dinámicos en las respuestas a los talentos ya que termina siendo también un aspecto de retención.

3. Estudio de Casos

Es un diseño de investigación apropiado para estudiar un caso o situación con una cierta intensidad en un período de tiempo corto, un único sujeto, un evento particular, etc. La fortaleza de este método radica en que posibilita la concentración en una situación específica permitiendo identificar los distintos procesos interactivos que lo conforman. El estudio de casos es la forma que caracteriza a las investigaciones ideográficas (Sampieri R. , 2006).

(Merriam S., 1991) Señala cuatro propiedades esenciales del estudio de caso: particular, descriptivo, heurístico e inductivo. Es particular en cuanto se centra en una situación, evento, programa o fenómeno, es descriptivo porque realiza una rica descripción del fenómeno estudiado, es heurístico en tanto el estudio ilumina al lector sobre la comprensión del caso y es inductivo, puesto que llega a generalizaciones partiendo de conceptos o hipótesis de datos.

Entre los diferentes tipos de estudios de casos se destacan: **el institucional**, observacional, los estudios comunitarios, el análisis situacional, el micro-etnografía y los estudios de casos múltiples (Sampieri R. , 2006).

3.1. Validez del estudio de caso

Sin embargo, hay que tener en cuenta que entre las limitaciones de este tipo de metodología, se encuentra la que expresan (Campbell Donald T. y Stanley J. C., 1966), quienes refieren como vulnerable a las fuentes de invalidez, tanto interna como externa. Señalan que la generalización no es posible y cuestionan el valor de estudiar un solo evento. Más tarde Campbell cambiaría de opinión y se volvería defensor también de los estudios de caso institucional.

Hay autores que tiene opiniones disimiles y no están del todo de acuerdo en la consideración del estudio de casos como método científico ya que interpretan que es solo un complemento (Campbell Donald T. y Stanley J. C., 1966).Asimismo, el mismo autor define que el estudio de casos ha sido una forma esencial de investigación en el campo empresarial. Harvard fue uno de los

pioneros en este tipo de estudios, seguido luego por la universidad de chicago (Hamel, Dufour, & Fortin, 1993).

Según el artículo publicado por (Bent Flyvbjerg, 2004) sobre los malos entendidos en el estudio de casos. Éstos son un método necesario y suficiente para determinadas e importantes tareas investigación y es un método que funciona bien en comparación con otros métodos de investigación.

Como para concluir sobre la investigación mediante estudio de casos, éstos son un examen en profundidad objetivo de un fenómeno contemporáneo donde el Investigador tiene poco control sobre los acontecimientos (Yin, 1989) . El estudio típicamente involucra considerable volumen de información dentro de la organización para desarrollar una imagen lo más limpia posible del fenómeno que se quiere estudiar.

En consecuencia, el propósito del estudio de casos puede estar enfocado estrictamente a describir una situación pero, por lo general, su propósito es entender como o por qué estos eventos ocurren. Para esto es que el investigador evalúa las condiciones alrededor del fenómeno para construir explicaciones posibles o descubrir relaciones que se establecen entre los antecedentes y los resultados.

(Yin, 1989) Es uno de los promotores del estudio de caso definiendo una serie de criterios a tener en cuenta al evaluar la calidad y validez en este tipo de investigación, reflejados en la Tabla 4:

Tabla 4: Características para evaluar la calidad y validez de un estudio de caso

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
<p>Validez de la construcción: establece las variables que deben ser estudiadas y las medidas operacionales correctas para los conceptos que se eligieron para ser estudiados</p>	<p>Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación)</p> <p>Establecimiento de la cadena de evidencia</p> <p>Revisión del reporte preliminar del estudio de caso por informantes clave</p>	<p>Obtención de datos</p> <p>Composición</p>
<p>Validez interna: establece las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias</p>	<p>Establecimiento de patrones de comportamiento</p> <p>Construcción de la explicación del fenómeno</p> <p>Realización del análisis de tiempo</p>	<p>Análisis de datos</p>
<p>Validez externa: establece el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados</p>	<p>• Uso de la replicación en los estudios</p>	<p>Diseño de la investigación</p>
<p>Fiabilidad: demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores.</p>	<p>Uso de protocolos de estudio de casos.</p> <p>Desarrollo de bases de datos de los casos del estudio</p>	<p>Obtención de datos</p>

Fuente: (Yin, 1989).

3.2. Otros casos de cambios de liderazgo y cultura

A modo de referencia y en la búsqueda de similitudes, se agregan a este trabajo otros casos de estudio sobre el tema en organizaciones de alcance internacional que enfrentaron procesos de cambio cultural, intentando mostrar diferentes aspectos y situaciones que se dieron en cada caso:

Las organizaciones deben cambiar sus modelos de negocio, gestión y, en consecuencia, las habilidades de sus líderes enfocándose para convertirse en “organizaciones adaptativas” que puedan ajustar, aprender mejor y más rápido que sus competidores generando una “ventaja competitiva adaptativa” como Apple, Google, 3M, Target y Amazon (Reeves, Love, & Mathur, 2012)

3.2.1. Caso Unilever

(Dan, 2012) En 2010 Unilever, una de las más grandes compañías de consumo masivo, se comprometió a duplicar el tamaño de su negocio en los próximos 10 años, reduciendo al mismo tiempo el impacto ambiental y aumentando su compromiso social. La sustentabilidad se convirtió en un componente central de su nuevo modelo de negocio.

Keith Weed, director de marketing y comunicación de Unilever afirma: "Miramos al mundo a través de una lente, volátil e Inestable. Dando lugar a dos entendimientos: - Es un mundo muy duro - , o puedes decir, - Es un Mundo que está cambiando rápidamente, y podemos ayudar a los consumidores a navegar a través de él - . Dos mil quinientos millones más de personas se añadirá al planeta entre ahora y 2050, de los cuales 2 mil millones se añadirán en los países en desarrollo. La revolución digital, el cambio en el gasto del consumidor, todo esto sugiere que las empresas tienen que reinventar la forma en que hacen negocios. "

Para enfrentar estos desafíos, Unilever cambió el desarrollo de sus líderes en función del modelo VUCA. Han incorporado un nuevo modelo de negocio llamado Vida Sustentable a través de una nueva estrategia de marketing llamada "Creación de Marcas para la Vida", que pone a las personas en primer lugar,

construye amor hacia la marca y desmitifica la magia de las marcas. De esta forma incorporaron la conciencia del ahorro sustentable en toda la cadena de valor. Reduciendo el gasto de agua y electricidad, se generaba un ahorro mayor al 56%

3.2.2. Caso Mc Donald's

(Intagliata & Small, 2005) Mc Donald's fue uno de los principales desarrolladores de cambio cultural y liderazgo. En 2001 la compañía lanza un nuevo programa de desarrollo profesional de líderes y talentos. La organización se dio cuenta que necesitaba un nuevo modelo de estilo de liderazgo adaptado a las expectativas y desafíos para el rol que estaba cambiando significativamente en la última década. Parte del contexto externo a la organización se basaba en mayor competencia, el riesgo de un market share creciente e internamente incremento de la automatización, descentralización y necesidad de contar con gerentes regionales que actúen estratégicamente tan bien como tácticamente.

El nuevo modelo de gestión y liderazgo tenía por meta ayudar a estos gerentes a tener una mirada crítica sobre sí mismos y sus propias limitaciones de gestión para desarrollar un plan de aprendizaje personal que pudiera incrementar la capacidad de éxito en el rol de gerente regional.

Asimismo, los incluía en programas y asignaciones de tareas de campo para que incremente su capacidad de entendimiento de los procesos de negocio y sus tareas operativas para poder contribuir con una mirada más cercana al negocio, fomentando la capacidad de relacionamiento entre pares a lo largo de la organización.

Finalmente, demostrar el poder del aprendizaje activo como un modelo para acelerar el desarrollo de los líderes.

3.2.3. Caso P&G

(Brown & Anthony, 2011) El Oficial de Abastecimiento de Productos Globales R. Keith Harrison informó sobre los pasos que la compañía estaba tomando para asegurar que la cadena de valor de la compañía pudiera acomodar la volatilidad,

incertidumbre, complejidad y ambigüedad de los mundos de negocios actuales. "VUCA es la realidad en el futuro previsible, y afecta cómo pensamos acerca de las cadenas de suministro y el diseño", dijo a los asistentes en la conferencia 2010 de Supply Chain and Logistics (Supply Chain Quarterly, 2010).

El CEO de P & G, Bob McDonald, generó una definición organizacional del liderazgo basado en valores a través de una serie de reglas para el liderazgo exitoso, de las cuales se destacan (McDonald B. A., 2011):

Regla N°4 – Ubicar a la gente en el rol correcto es el mayor desafío de un líder. Nuestro trabajo como líderes es identificar lo que nuestra gente hace bien y luego ponerlos en empleos que aprovechen esa fuerza. Sino, se hiera al individuo, ya que será infeliz, y perjudica a la organización, ya que subutilizamos el talento de esa persona.

Regla N°5 - El carácter es el rasgo más importante de un líder. El carácter se define como "poner siempre las necesidades de la organización por encima las propias"

Regla N°7 – Las estrategias inefectivas, los sistemas y las culturas son las mayores barreras para acceder al talento de la gente. El reclutamiento y entrenamiento son prioridad.

Regla N°9 – Las organizaciones deben renovarse a sí mismas. Solo 9 de las top 50 organizaciones originales de la revista Fortune sobreviven al día de hoy. Lo que diferencia a una organización que trasciende en el tiempo es la habilidad de aprender del contexto.

3.2.4. Caso "HP Way"

(Zaccagnino, 2005) En diciembre de 2001, HP emitió el documento "HP Position on Compaq merger" dirigido al público inversor y registrado ante la Securities Exchange Commission (SEC), en el cual justificaba la transacción.

Los argumentos usados por el directorio (o la porción mayoritaria del mismo) para lograr el voto de los accionistas, estaban basados en que la fusión le daría

a la HP un liderazgo end-to-end (es decir, abarcando todos los productos) en el mercado corporativo y mejoraría significativamente la rentabilidad en los negocios donde Compaq aportaría más valor, es decir, el segmento de consumo. De esa manera, liderado por Carly Fiorina, busca desplazar a IBM como principal compañía de tecnología del mundo. Según el documento, dados los fuertes cambios en la industria de Information Technology que obligan a HP a enfrentar los desafíos de un nuevo ambiente, la fusión con Compaq es la única alternativa estratégica atractiva ya que ninguna otra ofrece tantos beneficios y oportunidades integrales. Así, la combinación permite enfrentar adecuadamente la dinámica de la industria y los requerimientos de los clientes. También enfatiza que el management tiene experiencia en integraciones. (Zaccagnino, 2005)

Esta situación desafió los valores y culturas actuales y tradicionales de la compañía mayoritaria que dictaban continuar con el foco en las impresoras, no abandonar el negocio de las PC de escritorio y fomentar la lealtad de sus empleados con una cartera de beneficios extensa. Estos valores tenían como consecuencia una compañía estable y conservadora, chocando directamente con lo que se buscaba de la fusión: un modelo de gestión orientado al servicio al consumidor generando una tasa muy alta de rechazo tanto de los empleados como del mercado, reflejado en las pérdidas en la bolsa.

Una consecuencia inmediata de acciones arriesgadas y quizás subestimadas fue una ola de despidos donde no estaba claro cómo era la estrategia o siquiera planificación del recorte de personal en las subsidiarias, impactando directamente en el clima laboral. También hubo problemas de sinergia en la toma de decisiones y comunicación, producto de las diferencias culturales y sus procesos.

Este caso es un reflejo de un cambio cultural forzado por una fusión que al no tener una línea de liderazgo que consolide los valores y se trabaje en función de los empleados y su cultura por sobre los objetivos, pero que tuvo resultados a largo plazo. Priorizo su gestión en cambiar la imagen de la empresa transmitiendo nuevos valores. También centro su estrategia en la

reestructuración organizacional (mayormente en ventas). Pretendió renovar la estrategia de portafolio con la adquisición de Compaq, que no llegó a demostrar lo suficiente al no reflejarse los beneficios del cambio.

Luego, HP busca un ejecutivo que priorice el relacionamiento y resultados contratando Hurd, que mantiene la estrategia de Fiorina, pero cambia las formas. Hurd retoma la compra de EDS. El nuevo desafío es integrar la cultura de EDS y aumentar su rentabilidad. La más grande limitación era desventaja contra el mercado de servicios de valor frente a competidores como IBM. Con resultados pobres, Hurd es reemplazado por Meg Whitman que se toma el primer año diagnosticando el estado de la compañía. Su plan de cambio está orientado a volver a las bases de la compañía, reorganizándola y promoviendo el crecimiento en rentabilidad para recuperar el liderazgo en la industria. El desafío: procesos de cambio que se destaquen en el plano de la innovación y tendencias en el mercado de IT.

El factor común en todos estos cambios fue la prevalencia de una serie de valores establecidos que trascendió a todos los cambios. Estos fueron una serie de principios corporativos delineados por sus dueños originales (Bill Hewlett y Dave Packard) y que le dieron identidad propia llamándolo "HP Way", donde establecieron la importancia del respeto por el individuo, el valor del liderazgo, la importancia de la integridad, el poder del trabajo en equipo y la necesidad de adaptabilidad.

En la actualidad la nueva estrategia se centra en la separación de HP Inc. y HP Enterprise, marcando el futuro de dos compañías que se disponen a generar valor de manera focalizada a distintos mercados, tipos de clientes, y abordajes desde el punto de vista de desarrollo. HP Inc. orientado al consumo masivo y HP Enterprise, para abastecer con soluciones de valor empresarial. Es observable que enfrenta los mismos riesgos del pasado: su legado cultural y como éste es percibido tanto internamente como en el mercado.

3.2.5. Caso Samsung

(Khilji, Oh, & Manikoth, 2011) En 1987 Kun-Hee Lee asume la dirección de la una de las fábricas de electrónica más grandes del mundo y líder de mercado dos semanas después de la muerte de su fundador y padre, continuando la línea hereditaria familiar.

Con una visión de expansión, necesitó redefinir la filosofía y los valores corporativos de la empresa para alcanzar el mercado global. El cambio tuvo foco en la importancia del desarrollo de los empleados y la cultura organizacional.

La forma de articular esta nueva visión se centra en políticas de reclutamiento agresivas. Samsung desarrolló una cultura abierta e innovadora compartiendo el conocimiento, tecnología y desarrollo, y contratando talentos. Como en algunas áreas no tenía expertos locales, se comenzó a contratar expertos extranjeros y los empleados locales fueron enviados hacia otros países tecnológicamente más desarrollados. De esta manera, Lee trató de fomentar una actitud más internacional para hacer negocios.

Samsung redefinió sus valores teniendo en cuenta la gente, la excelencia, el cambio, la integridad y la prosperidad mutua con la sociedad toda. El desafío estaba en las diferencias culturales y regionales. En ese contexto, Samsung genera una iniciativa llamada “Single Samsung”. Una estrategia de unificar criterios entre los distintos países, culturas y negocios. Estos cambios les dieron a los empleados una visión global mejorando la creatividad y adaptación a cambios.

Otro aspecto fue la incorporación en su cultura de la habilidad de acercar el poder de los mandos de management interactuando con roles tecnológicos e integrándolos en la toma de decisiones estratégicas. Esta técnica permitió a Samsung orientarse a una cultura de rendimiento, comparables con otros casos exitosos como Toyota, GE o Nokia.

En consecuencia, Lee se dedicó casi en exclusividad a desarrollar el talento de sus empleados en diferentes niveles jerárquicos para evangelizar con sus ideas

y obtener feedback de manera directa. Esta actitud terminó volviendo pionera a la empresa en los mecanismos nuevos de reclutamientos. Se crea el primer centro de desarrollo de recursos humanos generando líderes de proyectos con habilidades técnicas y de management gestionando grandes proyectos complejos para la compañía.

Para mejorar la competitividad global, Samsung adopta una nueva política de recursos humanos estrictamente orientada a aumentar el valor de los empleados, el aspecto novedoso es que las políticas estaban orientadas al empleado individualmente, no como grupo. Una renovada política de recursos humanos redefinió funciones críticas de promociones, compensaciones y evaluación de desempeño, generando un alineamiento estratégico. (Khilji, Oh, & Manikoth, 2011)

Este cambio se sustentó con tres programas de recursos humanos:

- Programa de valores compartidos, para mantener el criterio cultural globalmente.
- Programa de líderes corporativos, orientado al desarrollo de las nuevas generaciones de líderes
- Programa de expertos globales, un plan de desarrollo de competencias globales entre sus empleados.

Como consecuencia, posicionaron a la empresa como una de las más admiradas en el mundo por la revista Fortune en 2003. Hace 22 años que se mantiene en el ranking de las 500 organizaciones más importantes del mundo evaluado por la revista Fortune cerrando el 2016 en el puesto 13 (Fortune Magazine, Fortune Global 500 top companies, 2016) y número 35 entre las más admiradas (Fortune Magazine, The world's most admired companies, 2016), atributos reflejados en la Tabla 5.

Tabla 5: Atributos medidos en el top 500 Fortune

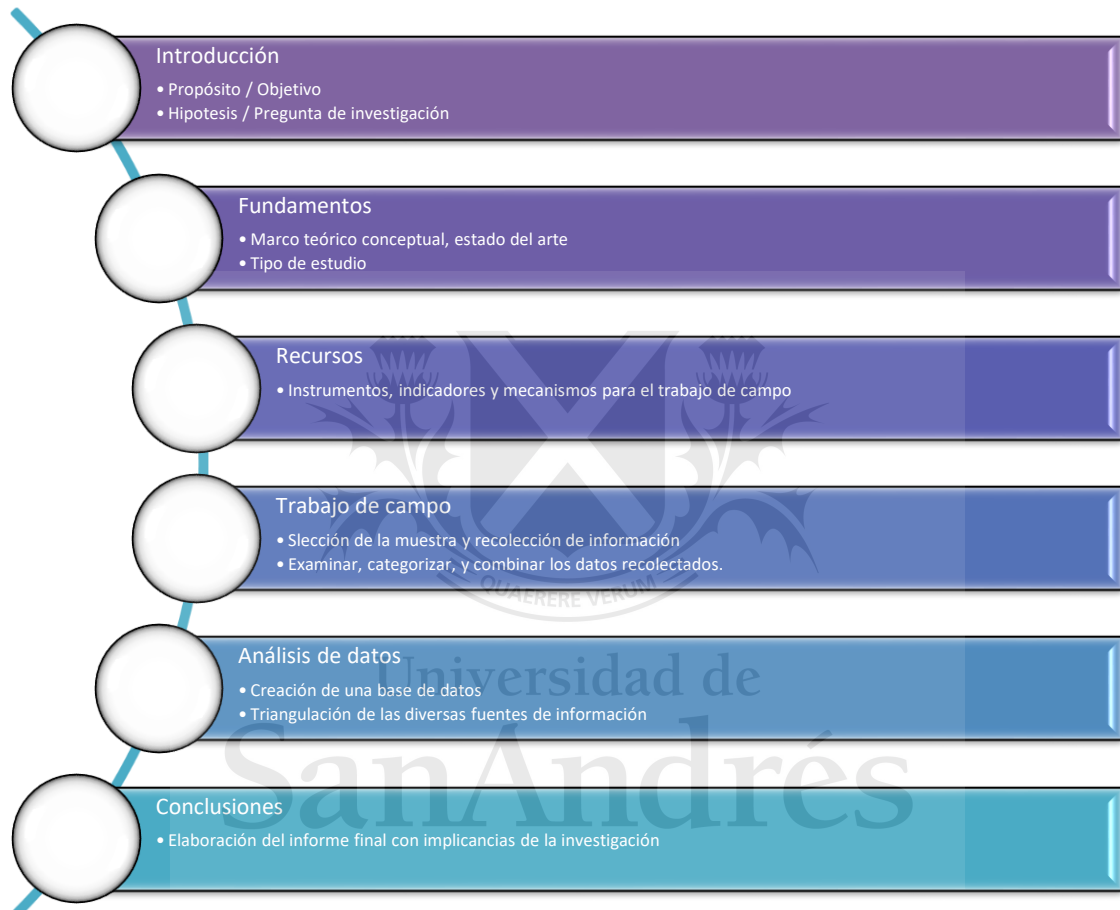
Atributo	Ranking en la industria
Innovación	1
Gestión de personas	2
Responsabilidad social	8
Solidez financiera	1
Inversiones a largo plazo	2
Relación calidad de producto/servicio	11
Competitividad global	1

Fuente: (Fortune Magazine, The world's most admired companies, 2016)

4. Metodología

4.1. Estructura del trabajo

Figura 9: Estructura del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

4.2. Tipo de investigación

El trabajo esquematizado en la Figura 9, se plantea en torno a una metodología que establece una forma de representar una matriz disciplinaria que puede contener tanto generalizaciones, supuestos, creencias y hasta ejemplos de lo que comprende el marco de la disciplina a estudiar. “Sirve como guía para los profesionales en una disciplina porque indica cuales son los problemas y las

cuestiones importantes con las que ésta se enfrenta” (Cook T.D. y Reichardt Ch. S., 1986)

Concretamente, la metodología parte de un paradigma mixto **cuali-cuantitativo** donde el interés se centra en la descripción de los hechos observados y datos relevados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar el fenómeno (Sampieri R. , 2006).

Las características cuantitativas, de este enfoque de investigación mixto, están definidas por el uso de estadísticas y la experimentación, obtenidos de procesos secuenciales, deductivos y probatorios. De esta manera, se tiene control y precisión sobre los fenómenos estudiados al ser un mecanismo replicable. Desde el punto de vista cualitativo, se pretende tener mayor profundidad de ideas, amplitud en las percepciones, mejor definición del contexto estudiado y riqueza en la interpretación, utilizando instrumentos inductivos. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

Al utilizar estos dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) se emplean procesos sistemáticos y empíricos con el objetivo de generar conocimiento, para lo cual es necesario sustentar una base en cinco fases similares y relacionadas entre sí (Grinnell, 1997):

- a) Llevar a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecer suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizada.
- c) Demostrar el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisar tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponer nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

4.3. Modelo utilizado para soportar la hipótesis de estudio

En el campo de estudio de liderazgo, cultura organizacional, y rendimiento organizacional (Ogbonna & Harris, 2000) investigaron la relación entre estos tres conceptos en donde generan un modelo que sugiere que la relación entre el estilo de liderazgo y el rendimiento de la organización está mediado por el tipo de cultura organizacional que está presente en ese momento.

La revisión bibliográfica de este estudio sobre liderazgo sugiere que la habilidad de entender y trabajar en una cultura es un prerrequisito para la efectividad de ese liderazgo.

Este estudio en el que se basa el análisis para comprobar la hipótesis propuesta, tuvo como finalidad proveer evidencia empírica de estas relaciones entre liderazgo, cultura y rendimiento. Para evaluar la eficacia del modelo utilizado, los autores diseñaron una investigación cuantitativa-descriptiva buscando una muestra de evaluación que abarque industrias múltiples, dirigida a ejecutivos de alto rango en cada una de las muestras estudiadas.

El instrumento utilizado fue la encuesta y su diseño se basó en diferentes autores, mayormente una serie de iteraciones guiadas por (Churchill, 1993) que proveen un riguroso proceso de formulación de preguntas para el cuestionario.

Los hallazgos se dieron como consecuencia de la consolidación y generación de índices sobre las dimensiones estudiadas. En ese sentido, Ogbonna y Harris definen cuatro tipos de cultura: innovadora, competitiva, burocrática y comunitaria como parte de las variables a dimensionar. Estas variables a su vez se asocian directamente con las definiciones de (Deshpande, Farley, & Webster, 1993), como se observa en la comparación de la Tabla 6.

Tabla 6: Tipos de culturas y su relación

Tipificación según Obgonna y Harris	Tipificación según Deshpande et al.
Cultura innovadora	Cultura de mercado
Cultura competitiva	Cultura adhocrática
Cultura burocrática	Cultura de clan
Cultura comunitaria	Cultura jerárquica

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ogbonna & Harris, 2000)

Con respecto a la relación del estilo de liderazgo, los autores lo definen como una forma o mecanismo no directo del comportamiento en su rol y la forma en que estos mecanismos permiten influenciar a sus subordinados en la toma de decisiones (Ogbonna & Harris, 2000). En el marco de este estudio, los autores clasificaron los diferentes estilos de liderazgo:

- **Estilo participativo:** Es un estilo en donde el equipo forma parte directa en la toma de decisiones y les da un grado importante de autonomía. Para tomar decisiones, tiene en cuenta la opinión del equipo, considera sugerencias e ideas y pregunta por diferentes puntos de vista que pueda haber.
- **Estilo de liderazgo de apoyo (supportive):** Es un estilo que se focaliza en las relaciones humanas satisfaciendo sus necesidades, mostrando preocupación, siendo amistoso y accesible. En el proceso de toma de decisiones está dispuesto a colaborar en equipo, siempre considera el bienestar general, trata de ser justo y equitativo y promueve un ambiente y clima confortable para el equipo.
- **Estilo instrumental:** Es un estilo orientado a guiar el trabajo y establecer agentas y rutinas laborales. En el proceso de decisión el líder define que debe hacer cada participante, como se deben realizar las tareas y los estándares que deben seguir.

Finalmente, para completar el modelo a analizar, se estableció un índice de rendimiento organizacional utilizando diferentes indicadores relacionados internacionalmente con el rendimiento en las organizaciones.

4.3.1. Modelo de correlación

El mecanismo que se utilizó para demostrar confiabilidad y validez de este modelo está dado por el cálculo en función del coeficiente Cronbach alpha (Cronbach, 1951). La Tabla 7 evidencia la confiabilidad del relevamiento utilizado mostrando seis de las ocho variables por encima del valor establecido internacionalmente como confiable de 0,7 puntos (Nunnally, 1978). Para las dos variables restantes de cultura comunitaria y liderazgo instrumental, si bien están por debajo del indicado esperado y considerado como confiable, hay autores que sugieren que un valor de 0,6 es un criterio ampliamente usado como válido también (Peterson, 1982) y (Slater S. , 1995).

Tabla 7: Confiabilidad de las escalas utilizadas para medir las variables del modelo de cultura organizacional y liderazgo

Escala a aplicar coeficiente	Coeficiente Cronbach alfa calculado
Cultura competitiva	0,7692
Cultura innovadora	0,7642
Cultura burocrática	0,7022
Cultura comunitaria	0,6696
Liderazgo participativo	0,9279
Liderazgo de apoyo	0,7693
Liderazgo instrumental	0,6688
Rendimiento organizacional	0,8980

Fuente: (Ogbonna & Harris, 2000)

Finalmente, se realizó un análisis de correlación con todas las mediciones obtenidas para explorar potenciales relaciones entre liderazgo, cultura y rendimiento. Para esto se utilizó un análisis de rutas (path analysis), que involucró el uso de múltiples cálculos de regresión para construir el modelo de asociaciones.

Tabla 8: Correlación directa de los factores dependientes e independientes.

Variables dependientes	Variables independientes	Efecto directo
Performance	Cultura innovadora	0,32
	Cultura competitiva	0,22
Cultura innovadora	Cultura competitiva	0,38
	Cultura burocrática	-0,24
	Liderazgo participativo	0,16
	Liderazgo instrumental	0,13
Cultura competitiva	Cultura comunitaria	0,15
	Liderazgo de apoyo	0,27
	Liderazgo participativo	0,18
	Liderazgo instrumental	-0,11

Fuente: (Ogbonna & Harris, 2000)

Tabla 9: Efecto directo e indirecto de los factores independientes.

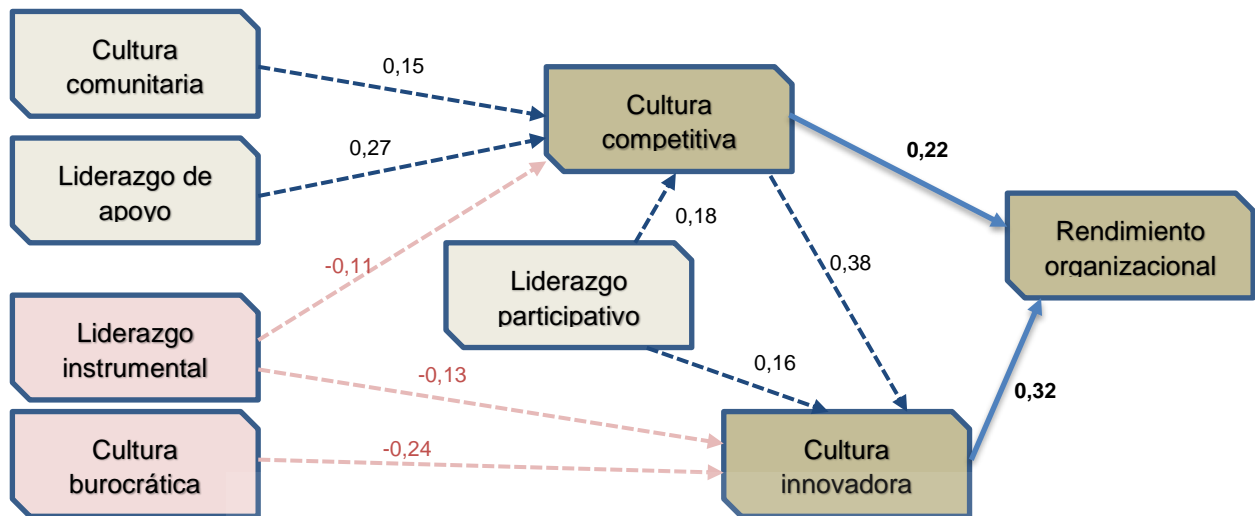
Variables independientes	Efecto directo	Efecto indirecto
Cultura innovadora	0,32	-
Cultura competitiva	0,22	0,12
Cultura burocrática	-	-0,08
Cultura comunitaria	-	0,05
Liderazgo participativo	-	0,11
Liderazgo de apoyo	-	0,09
Liderazgo instrumental	-	-0,08

Fuente: (Ogbonna & Harris, 2000)

Este análisis tiene como consecuencia la capacidad de poder definir y ponderar factores con relación o incidencia directa, indirecta o nula sobre otro factor. Las Tablas 8 y 9 resumen el modelo de regresión con los resultados de sus cálculos, tanto para las variables independientes como las relacionadas con variables dependientes.

A partir de este modelo se generó gráficamente en la Figura 10 el siguiente análisis de rutas (path analysis), donde sugiere que los cuatro tipos de cultura (innovadora, competitiva, burocrática y comunitaria) y los tres estilos de liderazgo (participativo, de apoyo e instrumental) tienen algún tipo de asociación con el rendimiento organizacional.

Figura 10: Análisis de rutas entre liderazgo, cultura y rendimiento organizacional.



Fuente: (Ogbonna & Harris, 2000)

El resultado gráfico se pueden observar tres tipos de asociaciones: en términos de cercanía, la forma en que afecta y el grado en que afecta un factor o variable sobre otra:

- **Cercanía en la relación de factores:** La cultura innovadora ejerce un efecto cien por ciento directo en el rendimiento, mientras que el efecto de la cultura competitiva tiene matices tanto directos como indirectos, como se observa en las tablas anteriores. Por el contrario, las mediciones sobre las culturas burocráticas y comunitarias se muestran bastante alejadas y con un impacto totalmente indirecto.
- **Forma en que afecta:** De las variables independientes, hay tres tipos de cultura (innovadora, competitiva y comunitaria) que tienen un efecto positivo sobre el rendimiento mientras que la cultura burocrática en particular tiene un efecto negativo. En la misma línea, dos de los tres estilos de liderazgo, participativo y de apoyo, tienen efecto indirecto positivo en el rendimiento mientras que el liderazgo instrumental tiene un efecto negativo e indirecto en el rendimiento.
- **Grado de impacto:** Del estudio de rutas se observa que las culturas competitivas e innovadoras ejercen el mayor impacto directo en el

rendimiento de manera sustancial, mientras que la asociación indirecta de las culturas burocráticas y comunitarias es bastante débil y despreciable. Asimismo, el impacto indirecto de los tres estilos de liderazgo son similares en cuanto a penetración de su efecto.

4.3.2. Relación entre cultura y rendimiento

Basado en las referencias bibliográficas que sugieren que la cultura organizacional y el liderazgo son factores que están relacionados, se propone que **la cultura organizacional hace de mediador** entre el estilo de liderazgo y el rendimiento de la organización. El resultado del estudio de (Ogbonna & Harris, 2000) demuestra que el estilo de liderazgo no está directamente relacionado con el rendimiento de la organización pero sí tiene asociaciones indirectas, Asimismo, los tipos de cultura innovadoras y competitivas tienen un efecto directo en el rendimiento. Finalmente culturas burocráticas y comunitarias no tienen una relación directa y débilmente indirecta sobre el rendimiento.

Desde el punto de vista del contexto, tanto las culturas burocráticas como comunitarias están caracterizadas por su orientación a la integración interna y el sentido de establecer una estabilidad en su cultura para que sea fuerte en su base. En ese sentido, en contraste con el modelo de análisis de rutas, estas dos formas de cultura están débilmente asociadas al rendimiento, se podría desprender la hipótesis que estas culturas tienden a tener un efecto marginal o hasta negativo en la productividad de la organización.

La conclusión más fuerte es que el análisis de la relación entre las culturas competitivas e innovadoras y el rendimiento organizacional refleja una asociación directa, fuerte y concreta. A su vez, estas formas de cultura tienen una inclinación marcada en el posicionamiento externo y la relación con el contexto (Ogbonna & Harris, 2000).

4.3.3. Relación entre liderazgo y rendimiento

(Ogbonna & Harris, 2000) Sugieren que la relación entre liderazgo y rendimiento organizacional no es directa, sino que permea a través de la cultura que el propio

liderazgo genere. Sin embargo hay que ser prudente y no llegar a interpretar esta situación como que el estilo de liderazgo no tiene relación con el rendimiento. Si bien el estilo de liderazgo no es un factor determinante y directo en el rendimiento, tienen un impacto significativo sobre la cultura resultante. En el resultado del análisis del modelo de regresiones se observa que los estilos de liderazgo son determinantes para establecer una cultura innovadora y competitiva, que a su vez terminan generando impacto directo sobre el rendimiento.

Este modelo aporta datos y referencias sobre los efectos que tiene los estilos de liderazgo de apoyo y participativos. Que si bien no tienen implicancias directas sobre el rendimiento organizacional, están positivamente asociadas a la generación de culturas que sí impactan directamente en el rendimiento (las culturas innovadoras y competitivas).

4.4. Tipo de estudio

Este trabajo es de tipo **descriptivo y explicativo**, conforme a la clasificación definida por (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006) en el Anexo II.

Los **estudios descriptivos** “miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.” (Sampieri R. , 2006, pág. 102). Es decir, medir, evaluar y recolectar datos sobre diversos conceptos (variables), dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide y recolecta información sobre cada una de ellas, para poder describir lo que se investiga.

La investigación o **estudio correlacional** asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Este tipo de estudios tiene como propósito conocer la relación que puede existir entre dos o más conceptos, categorías o

variables en un contexto en particular. En este caso, hay tres variables en estudio que se ven representadas en la Figura 11.

Figura 11: Representación de la correlación de variables de estudio.



Fuente: Elaboración propia

Los estudios correlacionales miden el grado de asociación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y, después, miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Es explicativo al centrarse en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables, en este caso, liderazgo, cultura y rendimiento. Según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006), Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

Para este trabajo de investigación, entonces, se va a utilizar por un lado un análisis **descriptivo** enmarcado en el propio trabajo de campo y una parte **explicativa** basada en el complemento con el análisis de documentos existentes y observación directa participativa y la triangulación buscando relaciones de causa-efecto.

El alcance se da en el marco el estudio de un **caso** único tomando como referencia un **estudio correlacional** de las variables modeladas en la figura anterior.

4.5. Mecanismos y técnicas

A continuación se describen las técnicas que se utilizaron para facilitar la recolección y generación de información sobre el caso de estudio.

Las técnicas de investigación son definidas como un procedimiento, el cual es validado por la práctica, orientado generalmente a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas. Entre los tipos de técnicas para recopilar información de manera directa con el sujeto de estudio se encuentran: la entrevista, la encuesta y la observación. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

4.5.1. Entrevista

Las entrevistas se clasifican en estructuradas, semiestructuradas, o no estructuradas o abiertas (Grinnell, 1997). Para este trabajo se van a utilizar **entrevistas semiestructuradas**, que se apoyan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador puede introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. “No obstante, la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, pág. 673).

Al momento de diseñar la estructura de la entrevista, se tuvieron en cuenta las características principales para generar una entrevista cualitativa (Rogers & Bouey, 2005):

- El principio y el final de la entrevista no se predetermina ni se establece con claridad
- Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
- La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
- El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y dirección de la entrevista.
- El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
- El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.

- La entrevista cualitativa está orientada a tener un carácter más amistoso.

El objetivo de estas entrevistas es obtener una opinión sobre la hipótesis planteada desde la perspectiva de diseño, consultando a líderes de recursos humanos, y desde la mirada de quienes están destinados a interpretar y ejecutar concretamente la acción completa del cambio, consultando a líderes de áreas operativas y los propios líderes también de recursos humanos, que se consideran también parte del cambio y en sus propias estructuras no solo forman parte del diseño sino que también desde su rol deben ejecutar. En consecuencia, se busca entender el consenso que existe sobre la aceptación de la hipótesis y evaluar dificultades e inconvenientes argumentados por los diferentes entrevistados (de diferentes áreas y niveles jerárquicos) que permitan enfocar el desarrollo de la conclusión y puntos de actuación sobre estos obstáculos, para entender las acciones propuestas en el mediano y largo plazo.

Un objetivo secundario es el de complementar estas opiniones entre los colegas y ayudar a establecer relaciones sobre los datos cuantitativos recolectados y estudiados desde los instrumentos definidos. En el anexo se adjunta el modelo de entrevista definido.

4.5.2. Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. A diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas o características medibles escritas que se entregan a los sujetos, para que las contesten igualmente el mismo medio. Es anónimo no debiendo llevar nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas. En definitiva, se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación (Gómez, 2006).

En base a la experiencia y por la observación directa, se puede determinar que a gran parte de las personas que forman parte de una organización le puede tomar bastante tiempo identificar o describir con certeza la cultura organizacional en la que está involucrado. Para esto se recurrió a dos instrumentos ampliamente utilizados mundialmente en organizaciones que ayudan a entender y descubrir aspectos de la cultura organizacional; concretamente son el “Instrumento de evaluación de cultura organizacional” (OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument) y el “Instrumento de Evaluación de Habilidades de Gestión” (MSAI - Management Skills Assessment Instrument). Estos instrumentos fueron desarrollados en el marco del diseño de un “modelo de valores basado en competencias” (CVF - Competing Values Framework) (Cameron & Quinn, 2006)

El primer instrumento, el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) permite identificar la inclinación cultural relativa a cuatro tipos de culturas dominantes en cualquier entorno organizacional. El segundo instrumento, el de Evaluación de Habilidades de Gestión (MSAI), pretende ser una herramienta que genere la capacidad de evaluar fortalezas personales, debilidades, habilidades gerenciales o de liderazgo y competencias que luego pueden usarse para contrastar con el modelo de cultura identificado por el OCAI.

El modelo basado en competencias (Cameron & Quinn, 2006) fue desarrollado inicialmente tomando en cuenta los factores clave que presentaron en su relevamiento organizaciones efectivas en el mercado, partiendo de treinta y nueve indicadores que representaban los factores comunes a la efectividad de la organización. De ahí en más surgieron diversos análisis por Quinn en búsqueda de patrones. Finalmente, junto a Cameron lograron identificar dos dimensiones principales que dieron sentido a cuatro grandes grupos de indicadores: Una dimensión diferencia los **criterios de eficacia** que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, en contraste con los criterios que enfatizan la estabilidad, el orden y el control. Esto es, que diferentes

organizaciones terminan siendo efectivas pudiendo estar enmarcadas en cualquiera de estas dos características.

La segunda dimensión diferencia **criterios de efectividad**, que están relacionados a una orientación interna, integración y por otro lado, una agrupación de criterios que se acercan a una orientación externa, diferenciación y rivalidad.

Estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno representando un conjunto distinto de indicadores de efectividad organizacional.

La Figura 12 ilustra las relaciones de estas dos dimensiones entre sí. Estos indicadores de efectividad representan lo que la gente valora sobre el desempeño de una organización. Definen lo que se considera bueno y correcto y apropiado. En definitiva, los cuatro grupos de criterios definen los valores fundamentales sobre los que se hacen los juicios o se evalúan a las organizaciones.

Figura 12: Modelo cultural de valores basado en competencias.

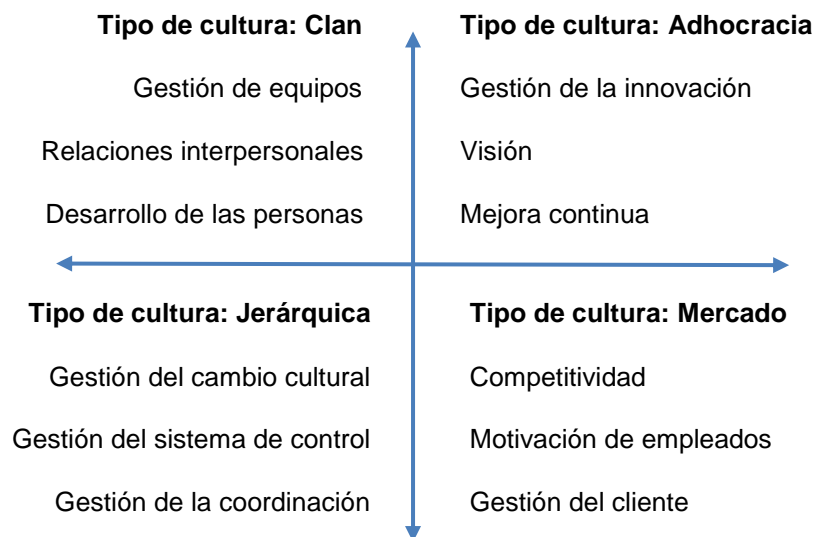
		Flexibilidad y Discreción					
Enfoque a asuntos internos e integración	Tipo de cultura: Clan Orientación: Colaborativa Tipo de líder: Facilitador, mentor, trabajo en equipo Valores: Compromiso, comunicación, Desarrollo Teoría de la efectividad: Desarrollo humano y participación		Tipo de cultura: Adhocrática Orientación: Creativa Tipo de líder: Innovador, emprendedor, visionario Valores: Innovación, transformación, agilidad Teoría de la efectividad: Innovación, visión y nuevos recursos		Enfoque a asuntos externos y diferenciación		
	Tipo de cultura: Jerárquica Orientación: Controlador Tipo de líder: Coordinador, monitor, organizador Valores: Eficiencia, oportunidad, consistencia, uniformidad Teoría de la efectividad: Control y eficiencia con los acuerdos y procesos		Tipo de cultura: Mercado Orientación: Competitivo Tipo de líder: Estricto, competidor, productivo Valores: Orientado al mercado, logro de metas, beneficio financiero Teoría de la efectividad: Centrado en la competencia y el cliente				
			Estabilidad y Control				

Fuente: (Cameron & Quinn, 2006)

La ventaja del modelo de competencias diseñado por Cameron es que están organizadas en el mismo framework que se usa para evaluar la cultura (OCAI). La ventaja de esto es que el modelo de competencias cuadra perfecto con el modelo cultural. El modelo de competencias esta agrupado en doce categorías que representan cuatro agrupaciones de competencias.

La Figura 13 define las doce competencias críticas de gestión en las que se puede categorizar a un líder:

Figura 13: Modelo de las doce competencias por tipo de cultura.



Fuente: (Cameron & Quinn, 2006)

Ambos instrumentos se han utilizado en cientos de análisis de la cultura organizacional testeando de esta manera su validez y confiabilidad. Concretamente, en uno de los estudios llevados a delante por Quinn en 1991, se analizaron 796 ejecutivos de ocho organizaciones públicas en una de las bolsas de valores de Estados Unidos, comprendiendo la muestra que se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10: Población utilizada para validar el modelo de culturas de (Cameron & Quinn, 2006)

Rol de liderazgo	Ponderación en el estudio
Gerentes generales	13%
Directores	45%
Gerentes	39%
Analistas y jefes	3%

Fuente: (Cameron & Quinn, 2006)

Otro estudio (Cameron & Quinn, 1999) se generó al analizar 10.300 ejecutivos de 1.064 organizaciones, muchas de ellas en la lista del top 500 en la revista Fortune.

Todos estos resultados se consolidaron y computaron para cada tipo de cultura definido en el modelo y se aplicó un estudio de coeficientes de confiabilidad **Cronbach alpha** (modelo matemático para establecer la confiabilidad de un indicador o escala de medida). En la interpretación de este coeficiente de confiabilidad, se asume que cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala (Cronbach, 1951).

Como se observa en la Tabla 11, los resultados obtenidos fueron satisfactorios, dando por confiable los resultados y el modelo propuesto.

Tabla 11: Coeficiente Cronbach Alpha en el modelo cultural

Tipo de cultura	Resultado del coeficiente de confiabilidad
Clan	0,79
Adhocracia	0,80
Jerárquica	0,76
Mercado	0,77

Fuente: (Cameron & Quinn, 2006)

4.5.3. Observación

La **observación cualitativa** no significa solamente a “mirar” y tomar notas; tiene otras implicancias requeridas para penetrar en profundidad en las situaciones sociales y mantener un papel activo y una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. “La observación investigativa no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, pág. 587)

Esta técnica de relevamiento tiene importancia en los siguientes aspectos (Grinnell, 1997):

- Explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social.
- Describir comunidades, contextos o ambientes y sus actividades
- Comprender procesos, relaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos y patrones que suceden
- Identificar problemas
- Generar hipótesis para futuros estudios.

Tabla 12: Tipos de observador en una investigación.

No participativa	Pasiva	Moderada	Activa	Completa
Solo observación remota, videos o interpretación de documentos	Está presente, pero no interactúa	Participa en algunas actividades, pero no en todas	Participa en la mayoría de las actividades, sin embargo no se mezcla completamente con los participantes	Se mezcla totalmente. El observador es un participante más

Fuente: (Sampieri R. , 2006)

“Podemos decidir hacer entrevistas o sesiones de enfoque, pero no podemos prescindir de la observación” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006, pág. 597). En ese sentido, para este estudio se tiene la oportunidad de ejercer una **observación de tipo completa**, asumiendo que dentro del área de responsabilidad que se tiene asignada se mezcla totalmente con las actividades y relación con los participantes.

4.5.4. Instrumentos

Para la recolección de datos y posterior comprobación de las técnicas de análisis, se utilizó como criterio los aspectos descritos en el cuadro de variables, dimensiones e instrumentos de la Tabla 13.

Tabla 13: Cuadro de variables, dimensiones e instrumentos

Objeto de estudio – variable	Dimensiones	Indicador	Instrumentos	Fuente
Cultura Organizacional	Contexto VUCA Niveles comunicación valores Clima Sentido de pertenencia	Modelo de competencias y valores Estilo de cultura Orientación Interna vs Externa Estabilidad Vs Flexibilidad	Modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument de Cameron y Quinn, 2006) observación completa	Referentes de diferentes niveles de la organización en la toma de decisiones y diseño, desde gerentes a directores.
Liderazgo	Empowerment Construcción identidad Motivación Tipo de liderazgo Tipo de comunicación	Perfil de liderazgo Orientación hacia la tarea Vs persona Modelo de competencias y comportamiento y habilidades	Grid gerencial de Blake y Mouton MSAI (Management Skills Assessment Instrument – Cameron y Quinn)	Agentes de cambio y sus líneas inmediatas de jerarquía en 360°
Modelo de gestión	mision-vision Diseño org. FODA Estrategia	Claridad de definición de roles Flexibilidad de la estructura Flexibilidad de los procesos	Entrevista Observación participante Estudio de documentos	Gerentes y directores
Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción	Promotores y detractores	Net Promotor Score (NPS - Fred Reichheld, 2004)	Consultora dedicada al relevamiento y publicación interna.

Elaboración propia en el taller de tesis – MGSTT, UDESA 2016

4.6. Origen de las Fuentes

Al igual que en el proceso de recolección de datos cuantitativo (donde la capacidad de medición es mayor), en la indagación cualitativa mediante observación y entrevistas se posee una mayor riqueza y profundidad en los datos si estos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos.

Dentro del contexto de este estudio de caso y para lograr una triangulación de información correcta se utilizaron tanto fuentes primarias como fuentes secundarias:

Fuentes primarias

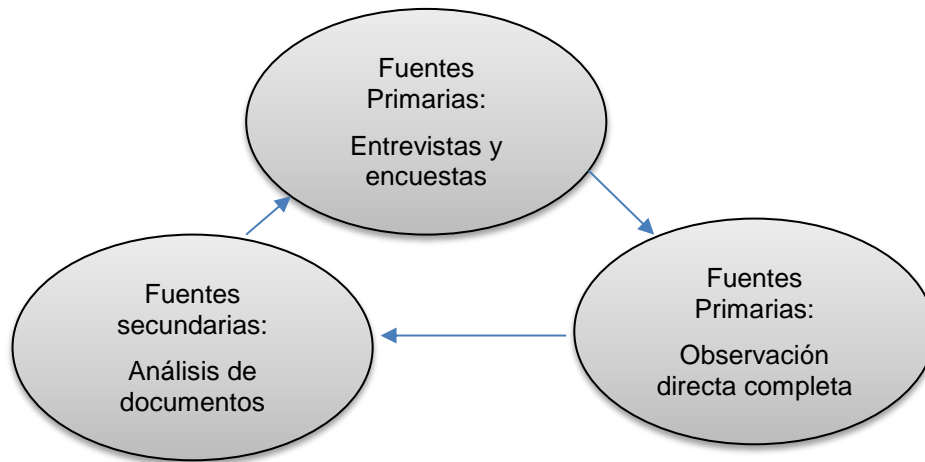
Tienen como objetivo obtener datos e información más relevante y para esto se utilizaron principalmente entrevistas semi estructuradas abarcando dos líneas de liderazgo, por el eje la articulación desde Recursos Humanos, se entrevistó a Claudio Bonino, Director de Recursos Humanos y Laura Furnier, Gerente Selección, Capacitación y Desarrollo. Del área de IT, se entrevistó a dos Gerentes de la dirección: Marina Sanchez Flores, Gerente de Calidad y Continuidad de Sistemas y Sergio Capri, Gerente de Data Center y Operaciones IT.

Dentro de las fuentes primarias y adicionalmente a las entrevistas, se aportó la experiencia de quien suscribe el presente análisis de campo con observación de participación directa ya que se está trabajando como parte activa del cambio. Cabe destacar que el aporte de la observación en contraste con las entrevistas no es la de medir variables para obtener datos estadísticos sino que es un aporte de datos más desde lo social, ya sea de personas, contextos o situaciones. Es aportar una visión de comportamiento

Fuentes Secundarias

Como aporte de las fuentes secundarias está la propia tecnología de contención académica y el estudio concreto de artefactos que permitan conocer antecedentes, propuestas, validaciones y experiencias del funcionamiento a estudiar. En este punto se plantea requerir a los entrevistados aquella documentación referente al proceso de cambio, evaluaciones y objetivos planteados.

Figura 14: Triangulación de fuentes de información.



Fuente: Elaboración propia

La fortaleza del estudio de estas fuentes se da en la posterior triangulación entre ellas que le otorgan puntos de vista y percepciones en contraposición y da oportunidad a evitar sesgos de interpretación, representado en la Figura 14.

5. Trabajo de campo

5.1. Ficha técnica del estudio

Tabla 14: Ficha técnica del estudio

Propósito de la investigación	Comprobar empíricamente el modelo propuesto por Ogbonna y Harris que correlaciona el impacto del liderazgo en la cultura organizacional para obtener resultados operativos y comprender las características, las motivaciones, los factores clave de la estrategia utilizada en un proceso de cambio cultural.
Metodología de la investigación	Estudio de casos único con un enfoque mixto; cuantitativo y cualitativo con procesos secuenciales, deductivos y probatorios, con un alcance descriptivo-explicativo.
Unidad de análisis	Subsidiaria de una corporación multinacional en el territorio local (Argentina) con un alto grado de desarrollo regional, atravesando un proceso de cambio cultural.
Fuentes de información	Líderes y referentes con participación activa y directa en el proceso de gestión de cambio.
Métodos de recolección de información	Revisión documental (documentación y archivos). Realización de entrevistas semiestructuradas; observación participativa. Recolección de datos por encuestas dirigidas por correo electrónico y presenciales
Fecha de realización	Ultimo trimestre de 2016 y primer semestre de 2017

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 14 estructura los criterios utilizados en el trabajo de campo. En las siguientes secciones se muestran los resultados e interpretaciones de los instrumentos que luego se triangulan en la conclusión del punto 6.3.

5.2. Observaciones relevadas

Los comentarios volcados al estudio forman parte de la interpretación propia generada por la observación completa en los hechos. Completa implica que la participación es completa en las acciones y decisiones tomadas; limitado al ámbito de responsabilidad competente a rol del observador, que en este caso es mi propia persona. Los datos aportados por este instrumento de relevamiento son **anotaciones de tipo interpretativa**, es decir, comentarios sobre los hechos, y la interpretación que se percibe (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

Hay una fuerte percepción que las personas en una cultura necesitan saber qué está sucediendo en la organización (sus problemas, la estrategia, sus éxitos, indicadores de desempeño). Esta situación facilita y da confianza a los líderes que están empoderados a tomar decisiones alineadas a la visión de cambio (Ahmed & Shafiq, 2014).

Una observación interesante de las entrevistas con roles y responsabilidad de Recursos Humanos es que se tiene en cuenta tanto en el reclutamiento de nuevas personas como en la evolución o ascenso de personas que se postulan para convertirse en líderes que no solo cumplan con las habilidades necesarias para desarrollar las tareas requeridas, sino que compartan los valores y competencias definidos por la organización. De esta manera la curva de inducción e inserción en la cultura propia de la organización es mucho menor y traumática y para las posiciones de liderazgo, ya que se amalgama a la visión compartida.

Con respecto al liderazgo, de las entrevistas se observa una marcada creencia a que no alcanza con un presidente que tenga la visión y convicción de encarar un cambio organizacional, sino que se tiene que complementar con un equipo de liderazgo fuerte y unido, que trabaje conjuntamente para crear y comunicar

esta visión para la organización, alentando a las personas a desafiarse y competir contra ellas mismas; finalmente, para hacer cambios significativos, es importante delegar autoridad a los mandos medios y empoderar a diferentes niveles de liderazgo, no sólo a la gerencia.

Existen canales de comunicación abiertos entre las diferentes líneas de liderazgo y sus colaboradores que permiten generar un clima de confianza y compromiso. Se considera que estos canales de comunicación formal e informal son claves en la transmisión de valores y creencias ya que transmiten la convicción del camino a seguir.

Hay una marcada disposición a desarrollar equipos de trabajo donde prevalece el empoderamiento y participación activa en los mecanismos de gestión

5.3. Interpretaciones cualitativas de las entrevistas

Junto con las observaciones relevadas de forma presencial, se presentan los resultados obtenidos a través de las entrevistas a los referentes que forman parte de la muestra a evaluar y con un papel determinante en el proceso de cambio cultural.

Las entrevistas se llevaron a cabo durante los meses de mayo y junio de 2017, de manera privada y presencial o video conferencia. El tiempo de las entrevistas duró entre una hora y hora y media de manera distendida. En todos los casos se percibió una gran dedicación y predisposición por parte de los entrevistados a acceder a hablar abiertamente del tema, demostrando no solo interés por el mismo, sino conocimiento acabado sobre la situación y desarrollo del proceso de cambio.

Para guiar la interpretación cualitativa de las entrevistas, utilicé un método inductivo de comparación agrupando las respuestas de la guía semi estructurada relacionando las preguntas propuestas o los temas puntuales y luego buscar patrones o coincidencias para finalmente categorizar las opiniones (Maykut & Morehouse, 1994).

Hay un consenso absoluto sobre el cambio cultural que se está desarrollando en la organización. Sobre los disparadores del cambio cultural, se observa como hito principal y desencadenante el ingreso de un nuevo presidente en la compañía, “con una fuerte convicción de servicio con valor agregado dedicado íntegramente a la atención al cliente como estrategia corporativa” (Sanchez Flores, 2017, pág. 1), “Junto con el contexto de mercado saturado donde el valor agregado y la cercanía con el cliente son factores determinantes no solo para mantener el market share, sino como punto de mejora.” (Furnier, 2017, pág. 1)

En ese sentido, (Capri, 2017) argumenta que la empresa tuvo un crecimiento exponencial con el cambio de marca (de CTI a Claro), lo que hizo que en muy poco tiempo se tenga que absorber un volumen de gestión, para el cual el negocio no se encontraba dimensionado. Asimismo el mercado ya se encuentra saturado, por lo cual los clientes buscan diferenciación en la calidad del servicio que reciben, por lo cual esa fue la base para sustentar el proyecto de cambio cultural y dar inicio a una nueva etapa en la compañía.

Al momento de su diseño se buscó minimizar lo más posible el rechazo al cambio al “hacer foco principalmente en las personas y sus talentos y contar con un diseño muy cuidadoso en la forma que se transmite, para que no sea una tomando como imposición sino que se palpe realmente esta necesidad de querer cambiar” (Bonino, 2017, pág. 1). La primera iniciativa masiva dirigida a todos los integrantes de la organización fue presentar la nueva declaración e intención de valores. Desarrollando clínicas de comunicación y talleres para líderes, generando una reflexión sobre cómo era la cultura actual y que creencias o valores no compartían con la nueva visión. (Bonino, 2017) explica que romper el escepticismo fue un gran reto y se logró con la fuerza de la continuidad de las acciones que siguieron forjando la idea real de necesidad de cambio, reflejada desde los propios líderes y no como una imposición del CEO. La nueva visión compartida entonces quedó declarada: **“Mejorar la experiencia de vida de nuestros clientes, ayudando a personas, negocios y comunidades a estar más y mejor conectados con el mundo”**. (Claro Arg, 2014, pág. 6)

El impacto en el modelo de gestión se dio al replantear la estrategia hacia un modelo de empoderamiento casi absoluto. Esto generó cambios en cascada en todos los niveles debiéndose hacer cargo de las decisiones y con la presión de tener que actuar de manera coordinada con el resto de las direcciones con solo resultado en mente: La experiencia del cliente.

“Desde el inicio del proyecto se han capitalizado muchos logros, como así también se evidenciaron algunos fracasos los que dejaron una lección aprendida y generaron nuevos desafíos. Básicamente aprendimos de los errores y nos fortalecimos con las cosas que salieron bien” (Capri, 2017, pág. 1) Esta afirmación va muy de la mano con la visión plantada desde el punto de vista de recursos humanos, que plantea un diseño con el objetivo claro de fomentar un cambio de valores y establecer una cultura orientada al cliente final. En ese sentido se encaminó cada grupo de acciones concretas en etapas muy definidas y con monitoreo de sus resultados. Entonces, al final de cada etapa, se mide y se definen los próximos pasos de cada etapa. Entonces, el plan general se va ejecutando etapa por etapa, según comenta (Furnier, 2017).

Con respecto a si el proceso de cambio cultural se había basado en algún modelo de proceso, no se observó una respuesta contundente sobre algún sustento teórico, otros casos de éxito o autores asociados a estos procesos. Lo que se interpretó es que sí hubo consenso sobre el mecanismo en sí, la utilización de etapas con un objetivo claro, que se iba diseñando conforme se adoptaba el proceso. Sobre esto, (Bonino, 2017) agrega que se utilizó un modelo de etapas basado en la estrategia de los ocho pasos de Kotter. Referente a otros casos, (Bonino, 2017) sostiene que hay una experiencia del mismo CEO, que quiso aplicar el modelo en Guatemala, sin llegar a lograr el cambio cultural: En Guatemala el proceso se vio interrumpido por el traslado del CEO al cono sur y no poder liderarlo el tiempo suficiente (cuatro años), sumado a la cultura guatemalteca orientada a seguir las reglas, y un management muy estructurado que no supo interpretar este proceso y lo abandonó. De esta forma no llego a

permea en los valores culturales de la gente, con lo que su adopción no llegó a ofrecer ninguna o muy poca resistencia al nuevo modelo de gestión.

Sobre las dificultades en la implementación, hay relación directa con la cultura de ese entonces, orientada a resultados sin importar las causas o sus consecuencias. (Furnier, 2017) Expone que la mayor dificultad encontrada fue que al momento de empezar con este proyecto de cambio cultural había un alto grado de resentimiento que después se transformó en resignación, la gente se conformaba: “es lo que hay”, era la frase más escuchada frente a cualquier desafío o problema que se presentaba. Según (Sanchez Flores, 2017), en las charlas iniciales (y preliminares) con el CEO establecido y con ideas de cambio cultural, se generó escepticismo y poco impulso en los primeros tiempos, incluso luego de tener una reunión multitudinaria con toda la compañía dirigida por el propio presidente. Se generó una idea colectiva de que era una buena iniciativa pero que iba a quedar en desuso con el tiempo. Esto hizo que cueste que permea en los líderes y romper así la cultura previa.

Al hablar del impacto o relación del liderazgo, (Capri, 2017) argumenta que en este proceso no hubo dudas que el liderazgo es clave en todo proyecto de esta naturaleza. El empoderamiento en las distintas acciones propuestas por la corporación fue un factor trascendental en el desarrollo del modelo. Es por esto que se realizaron acciones específicas para los líderes, que de acuerdo a lo charlado con (Sanchez Flores, 2017), refirieron a adherir al concepto de “hacerse cargo” y poder transmitir este valor a los equipos de trabajo. No solo fue un factor crítico, sino un apalancador fundamental del modelo ya que parte del diseño del proceso de cambio tiene en cuenta a los líderes como guías y gestores del cambio. “Nos encontramos con una disociación entre los valores pretendidos y el mensaje corporal / verbal que se veía desde los gerentes a los colaboradores. Se generaban situaciones de conflicto al no tener un criterio unificado y estas diferencias marcaban un gran foco de resistencia. La acción principal fue que los directores y gerentes realmente estén comprometidos con estos valores y que ellos mismos sean los responsables de transmitir y generar las acciones para

generar su propio cambio” (Bonino, 2017, pág. 3). Al ser considerado factor crítico, en estos años de maduración del cambio se generaron diferentes acciones para apalancar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización con el objetivo de mejorar y fortalecer sus habilidades, enmarcándolo en un “programa de desarrollo de liderazgo”, que comprende:

- Clínicas de comunicación
- Equipos interdisciplinarios de cambio
- Talleres de líderes
- Assessment de todo el arco de mandos medios y altos
- Feedback 360°

Se redefinió el alcance del rol de líderes basado en un modelo de competencias y se los evalúa en función de esto. En concordancia se cambiaron los procesos de selección de personal donde RRHH tiene voz y voto en la decisión de contratar / nombrar a una persona considerando como se desempeña en función de estas competencias de liderazgo (Bonino, 2017). “No solo es un factor crítico, lo considero el único camino posible para que un cambio cultural sea efectivo y sostenible en el tiempo. La clave es sostener el proceso desde los líderes, que ellos mismos pasen a tomar parte de la acción del cambio y tomar un rol protagónico en estas actividades, desde su definición, desarrollo y ejecución. En ese sentido, se considera al líder como el representante de la empresa hacia sus colaboradores.” (Furnier, 2017, pág. 2)

Finalmente, al momento de medir el rendimiento o resultados de este proceso de cambio cultural, se simplificó en el monitoreo de un único indicador global a toda la organización forzándola a trabajar de manera conjunta y en función de la cadena de valor. Este instrumento que marca el norte y se usa como principal monitor es el NPS (Net Promoter Score, comentado en detalle en el punto 5.6), conjugado con indicadores financieros como consecuencia y estadísticas de portabilidad que censan el mercado. Internamente se están haciendo relevamientos y consultas puntuales, con preguntas abiertas a colaboradores y grupos de discusión interdisciplinarios, para palpar las sensaciones de la gente

en diferentes niveles. En ese sentido, se están gestionando reuniones interdisciplinarias de feedback como herramienta de monitoreo interno de las áreas. “Considero que la opinión directa de la gente y como percibe el proceso es crítico para censar el clima del cambio. Es fundamental la evolución permanente con este mecanismo” (Bonino, 2017, pág. 3).

Al concluir todas las entrevistas, se observa una relación muy fuerte en las opiniones volcadas entre los diferentes temas con amplio consenso en las afirmaciones y sin discrepancias que sean llamativas.

5.4. Modelo de Cultura organizacional (OCAI)

En relevamiento sobre transformaciones culturales exitosas, el ochenta y tres por ciento de los encuestados afirman que las transformaciones de sus empresas se centran total o parcialmente en el cambio cultural a largo plazo de las organizaciones mediante la creación de capacidades, cambios de mentalidad o cultura o el desarrollo de una capacidad de mejora continua (Connors & Smith, 2012).

La transformación de la capacidad de liderazgo parece ser particularmente significativa en las transformaciones que lograron mejorar la salud a largo plazo: el sesenta y tres por ciento de los ejecutivos que afirman que las transformaciones de sus empresas tuvieron un impacto significativo en la capacidad de liderazgo, indican que la transformación mejoró el desempeño tanto a corto plazo como el largo plazo (Connors & Smith, 2012).

En el punto 4.5.2 del marco teórico se muestra el desarrollo este instrumento y en el Anexo V se presenta el modelo utilizado para relevar las características culturales que se enviaron en su mayoría por correo electrónico. La propagación de la encuesta fue efectiva gracias a que fue muy bien recibida por los jefes y supervisores que a su vez se encargaron de distribuir y consolidar en sus colaboradores, lo que hizo que se pueda escalar muy rápidamente a un número de veinticinco participantes es muy poco tiempo.

El OCAI consiste en seis preguntas con cuatro respuestas cada una. Para cada pregunta, se dividen 100 puntos entre las respuestas en función de la medida en que cada respuesta describe adecuadamente la organización. Hay una distinción entre la cultura organizacional actual (etiquetada como "Actual") y futura (etiquetada como "Preferida"). En primer lugar, se pide a los encuestados que evalúen la cultura organizacional actual y, en segundo lugar, que describan lo que esperan que sea la cultura en el futuro en los mismos ítems.

El cálculo de los valores actuales y preferidos sigue los mismos criterios. Todas las respuestas se agrupan por tipo de cultura, y se promedian. En el Anexo VIII se detalla el relevamiento completo.

5.4.1. Resultados de la encuesta.

La Tabla 15 muestra una primera consolidación de resultados para los seis tipos de preguntas diseñados en el modelo de competencias de (Cameron & Quinn, 2006), representando los valores actuales y preferidos.

Tabla 15. Resultados OCAI agrupados por pregunta y tipo de cultura

OCAI n=25	I. Características Dominantes		II. Liderazgo Organizacional		III. Manejo del Personal		IV. Nexo Organizacional		V. Énfasis Estratégico		VI. Criterios de Éxito	
	ACT.	PREF.	ACT.	PREF.	ACT.	PREF.	ACT.	PREF.	ACT.	PREF.	ACT.	PREF.
Categoría												
Clan	24,44	26,40	24,16	30,40	26,00	36,84	26,00	32,40	25,00	33,32	24,20	33,08
Adhocracia	19,28	30,00	18,27	28,20	12,60	21,38	12,60	23,60	14,40	27,88	11,40	25,04
Mercado	28,68	22,00	33,28	20,40	27,20	20,47	32,00	22,20	28,60	24,60	36,00	25,48
Jerárquica	27,60	21,60	24,69	21,00	34,20	21,31	29,40	21,80	32,00	14,20	28,40	16,40

Fuente: Elaboración propia a partir del relevamiento.

La Tabla 16 muestra los resultados agrupados y promediados de toda la muestra representando los porcentajes para cada uno de los tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerárquica.

Tabla 16: Valores obtenidos de la muestra relevada en el cuestionario OCAI

Tipo de cultura	ACTUAL [%]	PREFERIDO [%]
Clan	24.97	32.07
Adhocracia	14.76	26.02
Mercado	30.96	22.52
Jerárquica	29.38	19.39

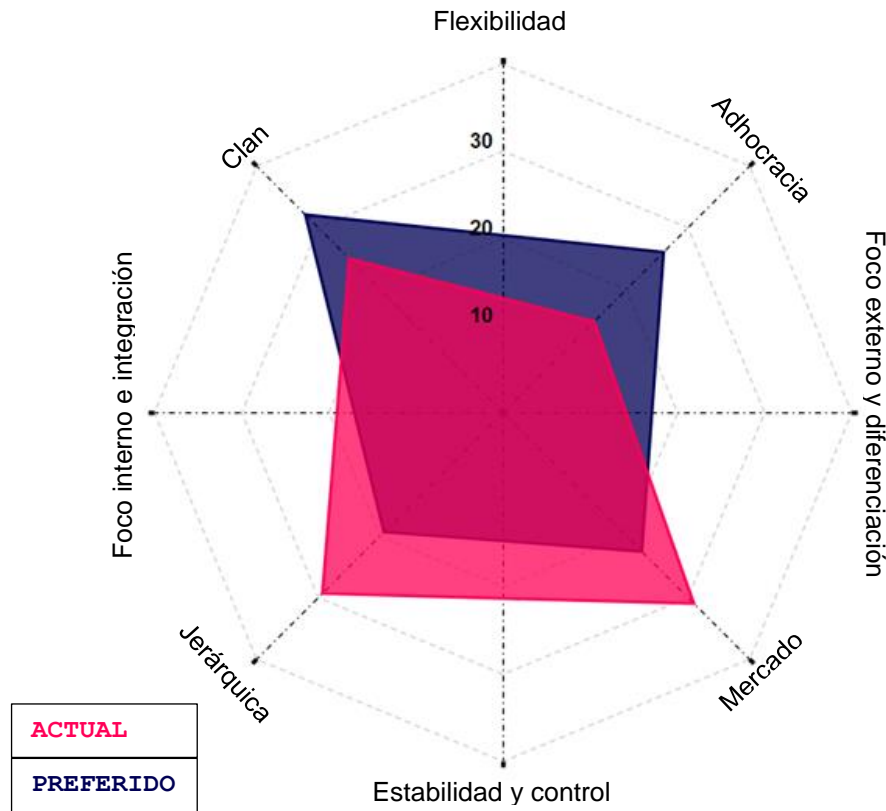
Fuente: Elaboración propia

Una primera observación de estos resultados refleja una tendencia híbrida actual de las **culturas de tipo mercado (31%) y jerárquica (29%)**, dejando con un valor alejado a la cultura adhocrática con 15% de la ponderación total. Los resultados consolidados y colocan en una herramienta que genera un gráfico radial la situación actual relevada en contraste con la situación deseada de los encuestados.

En la Figura 15 se puede observar una marcada tendencia hacia una cultura orientada a la **estabilidad y control**, con un sesgo hacia la dimensión de foco e integración interna, asimismo, la superposición de gráficos actuales y preferidos da una oportunidad de entender que aspectos culturales se están dispuestos a disminuir o dejar de hacer y cuales fortalecer o mejorar.

Hay una marcada prevalencia hacia la cultura de mercado, por lo que se puede interpretar que al ser una empresa que su cultura reciente de la última década al menos está marcada al logro de objetivos financieros y una agresiva búsqueda de ampliación de la participación de mercado. Seguido por la cultura jerárquica con orientación más marcada en las normas y procesos (formales e informales) este contraste se puede interpretar como el resultado de las fusiones y adquisiciones, y sobre todo la más reciente, la adquisición de la empresa Telmex.

Figura 15: Resultado de la encuesta OCAI.



Elaboración propia con herramientas del autor. (Cameron & Quinn, 1999)

La identificación de una cultura por parte de los encuestados se focaliza entonces en **la jerárquica y la de Mercado**, pudiéndose afirmar que se identifican entre ambas; dónde la cultura jerárquica se centra en los aspectos internos de la empresa, por lo que aprecia el control y la estabilidad y la cultura de mercado se encuentra en la empresa que se enfoca al exterior y a la estabilidad, el orden y el control.

Un aspecto interesante a destacar es que tanto en las respuestas sobre la cultura actual y la esperada **no se observan elecciones en diagonal** (relación clan-mercado o jerárquica-adhocrática). La importancia de esto es que según (Cameron & Quinn, 2006) las dimensiones en diagonal representan valores que entran en conflicto o competencia. Esto hace que la transición a una orientación más flexible en este caso se pueda dar con menor resistencia.

Tabla 17: Acciones para reducir / incrementar factores culturales.

Implicancia	Comenzar a hacer / mejorar	Sin descuidar
Reducir la cultura jerárquica:	<p>Menos decisiones estructuradas y verticalistas (achicar la distancia del poder)</p> <p>Decisiones más descentralizadas</p> <p>Estar más abierto a ideas desafiantes</p> <p>Eliminar / simplificar el trabajo o sus procesos</p>	<p>Falta de medición</p> <p>No mantener accountable a la gente</p> <p>No seguir las reglas</p> <p>No monitorear rendimiento</p>
Reducir la cultura de mercado	<p>Compromiso permanente con la excelencia</p> <p>Logro de objetivos</p> <p>Empleados motivados</p> <p>Menos visión sesgada de los objetivos</p> <p>Ambiente menos castigador</p>	<p>Presión por el rendimiento</p> <p>Escuchar a los clientes</p> <p>No respetar acuerdos</p> <p>Estándares de cálida</p> <p>Competitividad</p>
Incrementar la cultura de Clan	<p>Mayor empoderamiento a los empleados</p> <p>Mayor participación e involucramiento</p> <p>Mas equipos interdisciplinarios</p> <p>Comunicación horizontal</p> <p>Reconocimiento a los empleados</p>	<p>Amabilidad</p> <p>Falta de estándares y rigor</p> <p>Decisiones a conciencia</p> <p>Aflojar el esfuerzo</p> <p>Tolerancia a la mediocridad</p>
Incrementar la cultura adhocrática	<p>Fomentar las sugerencias de los empleados</p> <p>Mas procesos innovadores</p> <p>Mayor toma de riesgos conscientemente</p> <p>Tolerancia a primeras equivocaciones</p> <p>Escucha activa a los clientes</p>	<p>Individualismo</p> <p>Tapar errores</p> <p>Asumir riesgos innecesarios</p> <p>Gastar dinero en la última moda</p> <p>Falta de coordinación e ideas compartidas</p>

Fuente: (Cameron & Quinn, 2006)

Siguiendo la bibliografía de los creadores del modelo OCAI, donde definieron un ensayo sobre las actividades que se pueden presentar, se muestra en la tabla 17 las implicancias detectadas, con una serie de factores que se pueden tener en cuenta para su atenuación o incremento (Cameron & Quinn, 2006), donde se busca reducir los aspectos de la cultura actual (jerárquica y de mercado) para incrementar aspectos de las culturas deseadas (adhocrática y clan).

5.5. Liderazgo basado en competencias (MSAI)

Un liderazgo fuerte que mantenga la energía para el cambio entre los empleados son principios de éxito que se refuerzan mutuamente cuando se ejecutan bien. Cuando los líderes se aseguran de que los colaboradores de primera línea tengan un sentido de pertenencia, los resultados muestran una tasa de éxito del 70 por ciento para las transformaciones. Cuando los mismos empleados son los que toman la iniciativa para impulsar el cambio, las transformaciones tienen una tasa de éxito del 71 por ciento. Ahora, cuando se utilizan ambos principios, la tasa de éxito se eleva al 79 por ciento (Cameron & Quinn, 2006).

Entre todos los enfoques estructurales y ejecutivos relacionados al cambio que se han relevado, cinco de los ocho enfoques utilizados en la mayoría de las transformaciones exitosas se relacionan con asegurar que los empleados estén comprometidos, a menudo por iniciativas de liderazgo (Keller & Meaney, 2010).

El objetivo de evaluar utilizando un modelo basado en competencias (MSAI) es poder identificar aspectos individuales que son cruciales para el rendimiento del equipo, alineado con la cultura deseada. El resultado de esta herramienta es contar entonces con un perfil del estilo de liderazgo. Para este estudio de caso, se utilizó con un sentido de relevamiento completo para un perfil de mando medio en la organización, que además está identificado como agente de cambio.

Este ejercicio tiene dos propósitos. Uno es asistir al líder con una herramienta en el proceso de mejora de sus competencias personales y la otra es identificar cuáles son las competencias que más se necesitan para ayudar con el cambio cultural buscado. En otras palabras, ayudar a los líderes identificar qué

competencias son más beneficiosas para el desarrollo de la nueva cultura (Cameron & Quinn, 2006).

En el Anexo VI se adjunta el template utilizado para relevar este instrumento.

5.5.1. Resultados de la encuesta

La Tabla 18 consolida los resultados de la evaluación para un líder en la posición de jefe en el modelo de competencias. Para completar la evaluación, se relevaron las respuestas de sus colaboradores directos, tres pares y su jefe, siempre contestando sobre el mismo líder, en el Anexo VIII se adjuntan las tablas con los resultados detallados obtenidos. De esta manera se trata de establecer un feedback 360° en el que se puede interpretar tanto la visión parcial como la externa.

Sobre la izquierda se listan las doce competencias del modelo MSAI agrupado en los cuatro cuadrantes definidos por (Cameron & Quinn, 2006). Los resultados de cada competencia son el promedio de cinco preguntas o planteos a calificar en la escala de Likert de cinco elementos relacionados a habilidades individuales. Por ejemplo, el resultado obtenido en la categoría “Gestión de relaciones personales” es el promedio de los cinco elementos en la categoría del cuestionario MSAI. Finalmente, se termina agrupando el porcentaje final de cada categoría de modelo cultural para tener un orden de magnitud.

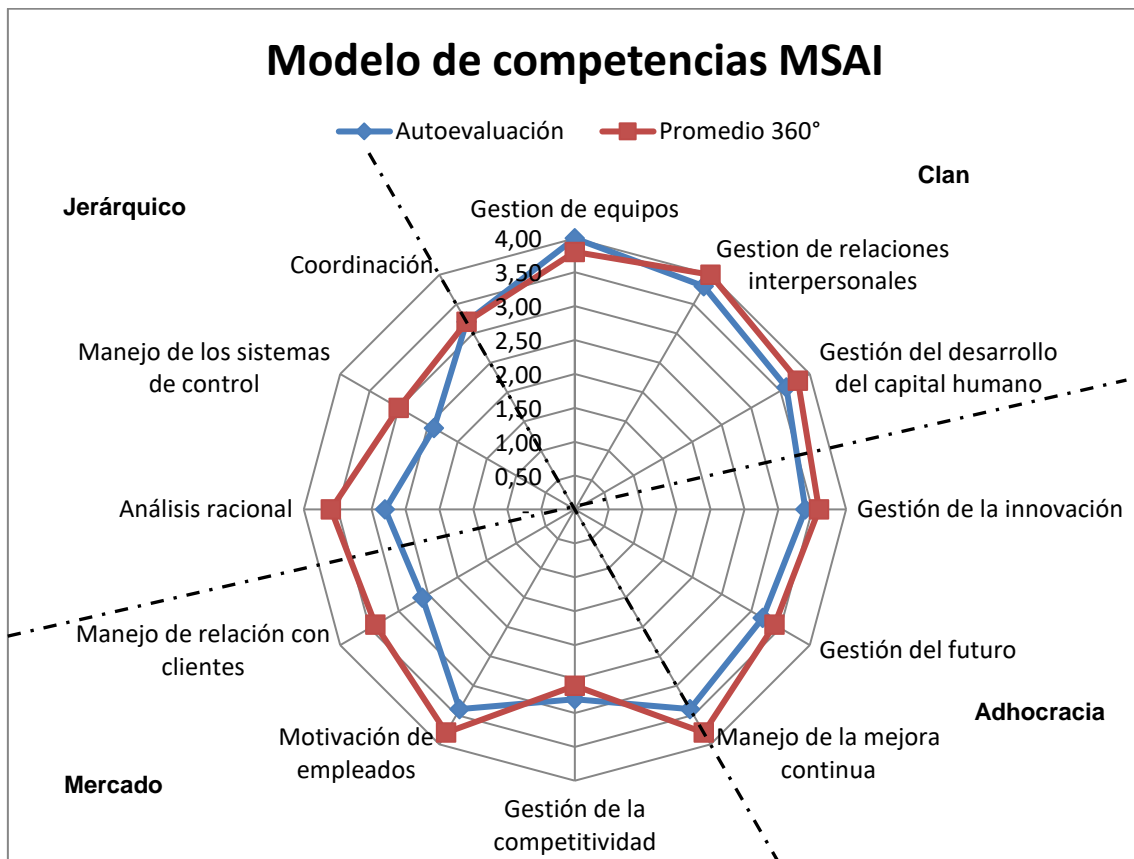
Tabla 18: Cuadro de resultados de las evaluaciones del modelo MSAI.

Modelo de competencias		Promedios [%]	
		Autoevaluación	Promedio 360°
Cuadrante Clan 3,83%	Gestión de equipos	4,00	3,80
	Gestión de relaciones interpersonales	3,80	4,00
	Gestión del desarrollo del capital humano	3,60	3,80
Cuadrante Adhocracia 3,47%	Gestión de la innovación	3,40	3,60
	Gestión del futuro	3,20	3,40
	Manejo de la mejora continua	3,40	3,80
Cuadrante mercado 3,10%	Gestión de la competitividad	2,80	2,60
	Motivación de empleados	3,40	3,80
	Manejo de relación con clientes	2,60	3,40
Cuadrante Jerárquico 3,03%	Análisis racional	2,80	3,60
	Manejo de los sistemas de control	2,40	3,00
	Coordinación	3,20	3,20

Fuente: Elaboración propia

En este relevamiento se comparan los resultados de la autoevaluación personal del líder, en azul, con el promedio de las evaluaciones de sus subordinados, pares y jefe, en rojo, en el gráfico de radio reflejado en la Figura 16.

Figura 16: Modelo de competencias resultantes de las evaluaciones MSAI.



Elaboración propia a partir del modelo de Cameron y Quinn (Cameron & Quinn, 2006)

En el gráfico de la Figura 16 se puede observar tanto las áreas de coincidencia como las de discrepancia entre la autoevaluación y lo que perciben personas que tienen contacto laboral directo con ésta (360°), como así también aquellos aspectos con mayor competencia y puntos de mejora.

Hay una notoria coincidencia en la evaluación de las competencias relacionadas a las culturas de **clan** en primer lugar con un promedio general de 3,83% reflejado en la participación de los equipos y el cuidado de las relaciones interpersonales. Lo mismo ocurre con las competencias relacionadas con la cultura **adhocrática** con un promedio general de 3,47% acentuado en la mejora continua.

Con respecto a las competencias relacionadas a la cultura jerárquica y de mercado, se puede decir que están en un valor promedio, con competencias desarrolladas pero no sobresalientes para estos cuadrantes. El punto más relevante a hacer foco es en los sistemas de control donde se observa un punto de mejora.

5.6. Satisfacción del cliente

El principal motor de cambio organizacional está dado por la satisfacción del cliente. Este es un factor fundamental en las organizaciones que pretenden una orientación de servicios. Claramente los clientes satisfechos están más dispuestos no solamente a generar más compras, sino a mantener el servicio actual y ser potenciales recomendadores a sus círculos cercanos. La definición de una manera de medir con la mayor exactitud posible la lealtad y la satisfacción del cliente es extremadamente importante para cumplir con la misión y los valores establecidos en la organización (Satmetrix, 2016).

En la actualidad está en discusión si los sistemas de medición utilizados que permiten a las empresas medir su desempeño están en función de claros objetivos de lealtad, como es en el caso de metas de rentabilidad y calidad. Sobre esto se descansa en que la tecnología proporcionaría un medio para medir con exactitud la lealtad. Los sofisticados sistemas de gestión de clientes (CRM – Customer Relationship Management) prometieron ayudar a las empresas a controlar y monitorear el comportamiento del cliente en tiempo real. Pero los éxitos hasta ahora se han limitado a ciertas industrias, como tarjetas de crédito o tiendas de retail, donde las compras son tan frecuentes que los cambios en la lealtad del cliente pueden ser rápidamente detectados y actuar en función de ese comportamiento (Reichheld, 2003).

5.6.1. Net Promoter Score

El indicador de promoción de clientes o NPS (Net Promoter Score) es una métrica de fidelidad del cliente desarrollada por Fred Reichheld, Bain & Company y Satmetrix Systems. Fue presentado por Reichheld en 2003. Mide la experiencia

del cliente y predice el crecimiento del negocio. Esta métrica está probada a nivel mundial y se está convirtiendo en uno de los indicadores principales de las organizaciones orientadas al servicio a clientes. Este sistema ha sido utilizado ampliamente por más de dos tercios de las 1000 principales empresas catalogadas por la revista Fortune al momento (NPS - Net Promoter Score, s.f.).

El sistema de medición se basa en la perspectiva fundamental de que los clientes de cada empresa se pueden dividir en tres categorías: "Promotores" son entusiastas leales que siguen comprando de una empresa e instan a sus amigos a hacer lo mismo. "Pasivos" son clientes satisfechos pero poco entusiastas que pueden ser fácilmente seducidos por la competencia. Y los "detractores", que son clientes insatisfechos atrapados en una mala relación con la empresa. Los clientes pueden clasificarse en función de su respuesta a una encuesta general.

De la revisión de documentación interna, se desprenden las consideraciones puntuales que se definieron para el uso de este indicador (Información relevada en sitios corporativos internos y distribución de mailings informativos):

- De esta clasificación surgirá un puntaje neto que hará posible el seguimiento de la calidad de las relaciones con el cliente y darlo a conocer a toda la organización.
- Como el NPS no es solo la medición de un indicador, se basa en crear procesos de aprendizaje y de mejora 'de ciclo cerrado' para aumentar el número de promotores y reducir el de detractores.
- El Sistema NPS es un enfoque para hacer negocios a través de utilidades éticas obtenidas enriqueciendo vidas, en lugar de 'utilidades malas' logradas maltratando a los clientes. Se trata de crear relaciones honestas, proporcionándoles un trato tan bueno que los lleve a convertirse en promotores de los negocios de la compañía.
- Hacer que los clientes nos elijan y fundamentalmente que se queden con nosotros es nuestro principal objetivo y razón de ser y para ello el punto de partida es saber qué piensan de nosotros.

5.6.2. Calculo del NPS

El relevamiento de este cálculo se da en el marco de la revisión documental. Una empresa especializada en este tipo de relevamiento hace el muestreo abarcando no solo la empresa bajo estudio, sino que también se incluye al resto de la competencia.

El cálculo se hace con una pregunta muy simple y rápida de responder:

“Considerando todos los servicios que usted recibe de parte de la compañía con la cual tiene contratada la línea a la que estamos llamando, ¿En qué medida recomendaría como empresa de telefonía celular a un amigo o familiar?”

La respuesta se representa utilizando una escala likert de 5 puntos con la siguiente clasificación:

Detractores:

1. Con toda certeza NO la recomendaría.
2. Probablemente NO la recomendaría.
3. No sé si la recomendaría o no.

Pasivos:

4. Probablemente SÍ la recomendaría

Promotores:

5. Con toda certeza SÍ la recomendaría

Con estas respuestas, el cálculo se hace al restar el porcentaje de los entrevistados calificados como detractores, que incluye la suma de las categorías 1 a 3, al porcentaje de los promotores (categoría 5). Los encuestados de la categoría 4 son denominados pasivos o neutros y son descartados del cómputo.

La manera de medir la eficiencia del crecimiento de la empresa es tomar el porcentaje de clientes que son promotores y restar el porcentaje que son

detractores. Es un número que se puede compilar y realizar un seguimiento regular. El hecho que sea un indicador utilizado internacionalmente hace que no sólo se use para toda una empresa, sino también para cada empresa, producto, región o equipo que su core de negocio sea servicio al cliente. También puede realizar un seguimiento para segmentos de clientes, unidades geográficas o grupos funcionales. En definitiva, ayuda a todos a centrarse en los objetivos de crear más promotores y menos detractores. Es, sencillamente, el balance de sus clientes.

El NPS es bastante más que un indicador. Los profesionales que llevan a delate este relevamiento le preguntan a los clientes las razones de sus calificaciones utilizando una pregunta abierta y no estructurada. Esto proporciona a las organizaciones la oportunidad de escuchar los comentarios de los clientes en sus propias palabras. Con esta información, se construye un poderoso sistema de feedback usada tanto para atender las inquietudes de los clientes como para alimentar las innovaciones que generan más promotores.

La información del modelo de este instrumento en esta sección está extraída del sitio oficial de los autores del indicador (NPS - Net Promoter Score, s.f.).

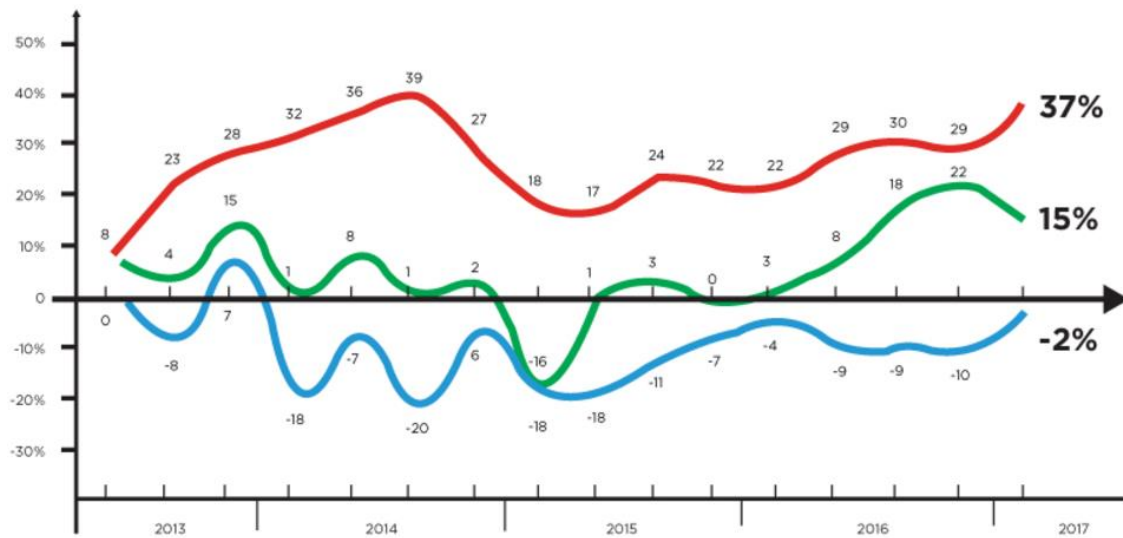
5.6.3. Resultados del NPS

Durante el año, se realizan cuatro e valuaciones para conocer el nivel de recomendación y satisfacción de los clientes, identificar los promotores y descubrir oportunidades de mejora. La Figura 17 ilustra la evolución de los últimos tres años en el mercado local.

“Claro mejora su NPS en esta medición, crece 7 puntos (37% actual vs 29% ola anterior) fundamentalmente porque es la operadora que tiene más promotores y menos detractores. Sus promotores son 3.4 veces más que sus detractores. Los motivos de recomendación que más aumentaron son Cobertura/Señal (impulsado por Internet en el Interior) y Atención al Cliente. Por otro lado, descienden las menciones negativas de casi todos los motivos, más

marcadamente las relativas a Facturación.” (Comunicación distribuida internamente)

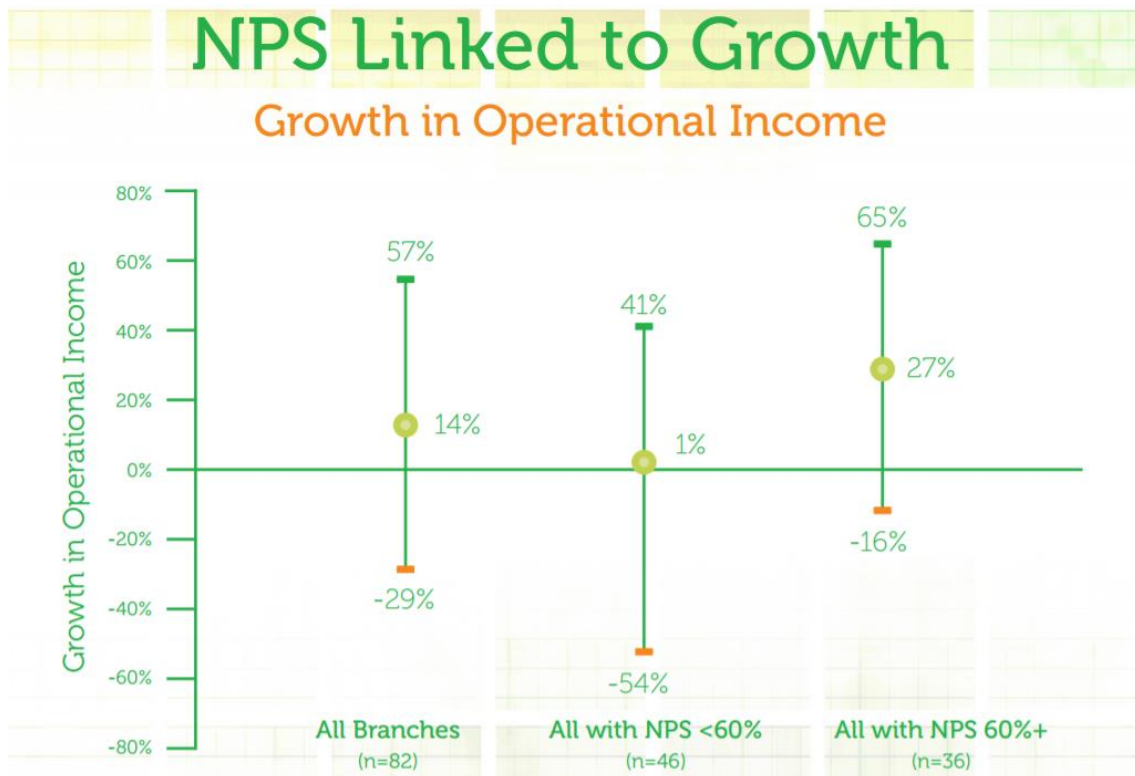
Figura 17: Evolución del NPS entre el 2013 y 2017.



Fuente: (Documentación interna).

Los autores que han desarrollado el indicador NPS sugieren que hay una relación entre el NPS y el crecimiento de la empresa y que a lo largo de los años muchas organizaciones han probado este indicador con los financieros (Satmetrix, 2016), como se observa en la Figura 18

Figura 18: Relación entre el NPS y el crecimiento de la organización.



Fuente: (Satmetrix, 2016)

Las empresas cuyo NPS es superior a su conjunto competitivo tienden a crecer más rápido y disfrutar de un mayor éxito. La puntuación es realmente un indicador sobre la experiencia que los clientes tienen y perciben de la organización.

5.6.4. Benchmarking internacional

Los resultados del NPS pueden variar según la industria, la región o las características de sus clientes, como la edad, el nivel de ingresos o el tiempo de permanencia en la empresa. Por lo tanto, los desarrolladores del modelo sugieren comparar esa puntuación dentro de la misma industria, y en contra de los competidores directos e indirectos. Las empresas con calificaciones superiores a su competitividad crecen más rápido y tienen más éxito. En la sección anterior se muestra la comparación con los competidores directos y en

la siguiente imagen se muestra una definición por industria del valor actual en el contexto internacional

En un estudio de la empresa desarrolladora del indicador en Estados Unidos, cuarenta y cuatro mil clientes fueron encuestados con la metodología NPS, clasificando doscientas cuarenta y siete marcas de veintitrés industrias, asegurando al menos cien respuestas por marca (Satmetrix, 2016).

Figura 19: Índice NPS por sector.



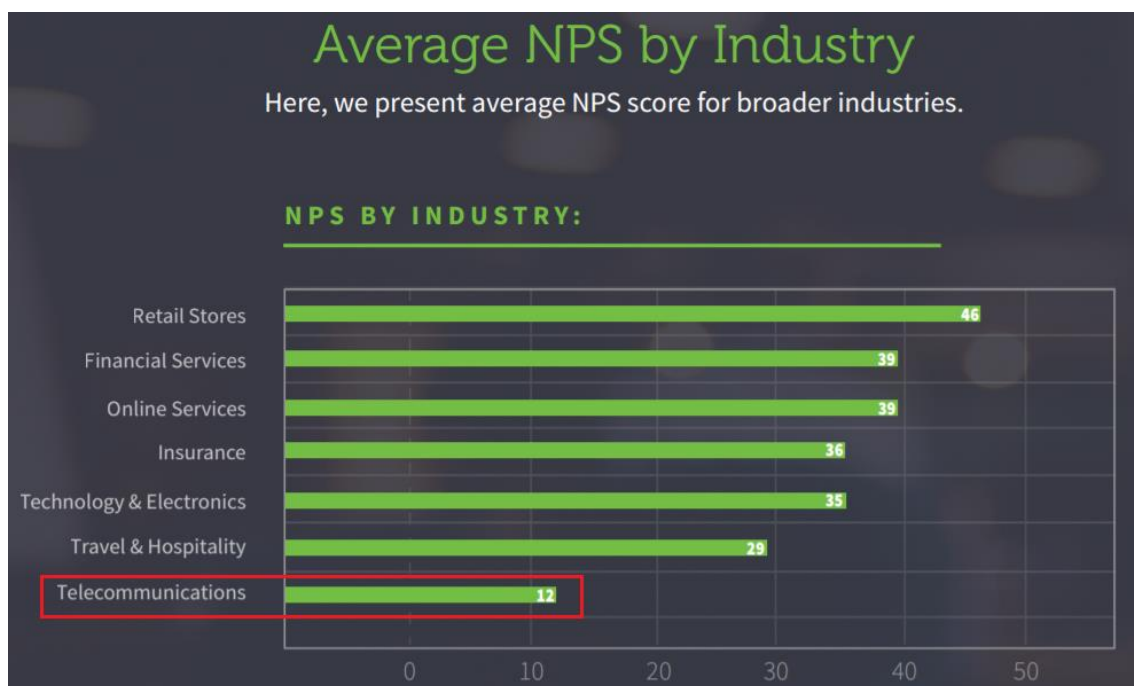
Fuente: (Satmetrix Systems, 2016)

El bajo costo de obtención y popularidad internacional permiten a los líderes de las empresas compararse con competidores locales o de otros mercados, ya sea porque existen estudios sectoriales o porque la propia empresa mide a la competencia a través de esta métrica para compararse.

Tomando en cuenta el relevamiento de 2016 de la Figura 19, en el caso de la comparación con el mercado norteamericano, se observa en los últimos seis meses una equidad rondando los treinta puntos con un repunte sostenido en el mercado local de siete puntos.

Este comportamiento se observa muy superior a nivel industria de las telecomunicaciones, siendo la industria más reticente y competitiva en cuanto a NPS.

Figura 20: Índice NPS promedio por industria.



Fuente: (Satmetrix Systems, 2016)

Hay que tener en claro que el índice del NPS en definitiva se basa en una actitud, la intención de recomendar, por lo que depende de factores personales y contexto social. Sobre esta afirmación, los autores del modelo aluden a casos en los que la repetición de compra o recomendación pueden deberse a distintos factores (inercia, barreras culturales, indiferenciación), la recomendación también depende de otros factores, uno personal y otro sectorial: personas que no están dispuestas a poner su reputación «en peligro» emitiendo una

recomendación, y sectores en los que, en la práctica, no se generan ocasiones para recomendar, como productos cotidianos (papel higiénico, escobas...) o en los que emitir una recomendación tiene un estigma social (tabaco, redes de búsqueda de pareja, medicamentos específicos, etc.).

5.7. Portabilidad numérica

Un factor que generó bastante movimiento en el mercado es la posibilidad a partir de principios de 2012 de poder portar un número de telefonía móvil entre las diferentes empresas prestadoras del servicio, hasta dos veces por año. Esta situación marcó una nueva oportunidad de negocio ya que hasta ahora en muchas oportunidades el no poder portar un número a otra compañía suponía un mecanismo (forzoso) de retención de clientes que tenían un número quizás de hace muchos años y no estaban dispuestos a perderlo. Desde que está este mecanismo, comenzó un nuevo tipo de competencia, no solo por retener a los actuales clientes, sino por capturar nuevos clientes de la competencia que ya se pueden mover con libertad entre las operadoras. Revisando información documental de la compañía, se puede observar el comportamiento de los clientes a medida que se fueron portando desde el inicio de esta posibilidad, en 2012, representado en la Tabla 19.

Tabla 19: Portabilidad numérica desde su comienzo.

		Port IN				
		CLARO	MOVISTAR	NEXTEL	PERSONAL	Total
Port OUT	CLARO		563.513	2.306	975.592	1.541.415
	MOVISTAR	872.063		4.267	635.481	1.511.811
	NEXTEL	44.667	52.888		35.584	133.139
	PERSONAL	1.228.775	598.044	2.913		1.829.732
	Total	2.145.509	1.214.445	9.486	1.646.657	5.016.097
POSICIÓN NETA		604.094	-297.366	-123.653	-183.075	0
PARTICIPACIÓN		43%	24%	0%	33%	100%

Fuente: Documentación interna.

Así es como se puede observar en la Tabla 19, desde que comenzó el proceso de portabilidad en el 2012, se portaron poco más de cinco millones de líneas entre las prestadoras del mercado y lo destacable es que **Claro es la única de las cuatro operadoras que tiene un balance positivo** de seiscientas mil líneas a favor, manteniendo un cuarenta y tres por ciento en la participación del mercado de la portabilidad entrante.

De las empresas que sufrieron pérdidas de clientes Movistar es la que se ve más perjudicada, seguida de Personal y Nextel.

6. Consideraciones finales

6.1. Liderazgo y cultura

(Schein, 1985) Sostiene que el liderazgo y la cultura organizacional son temas de vital importancia para entender las organizaciones y buscar la manera de hacerlas efectivas. No se puede desatender ni subestimar ninguno de los dos.

Una encuesta internacional llevada a cabo por McKinsey & Company Global Survey dirigida por (Keller & Meaney, 2010) relacionada a transformaciones exitosas, estudió qué variables y dimensiones del cambio cultural fueron identificadas como críticas y fundamentales por líderes que participaron en cambios que terminaron siendo exitosos. En ese contexto, la encuestadora adicionalmente consolidó información de ejecutivos con experiencias previas en otros procesos de cambio cultural de empresas globales y se les pidió que identificaran las estrategias para el cambio organizacional que consideraron exitosas en el proceso de transformación de sus propias organizaciones. Los resultados fueron contundentes sobre los criterios adoptados en la **estrategia para el cambio cultural**:

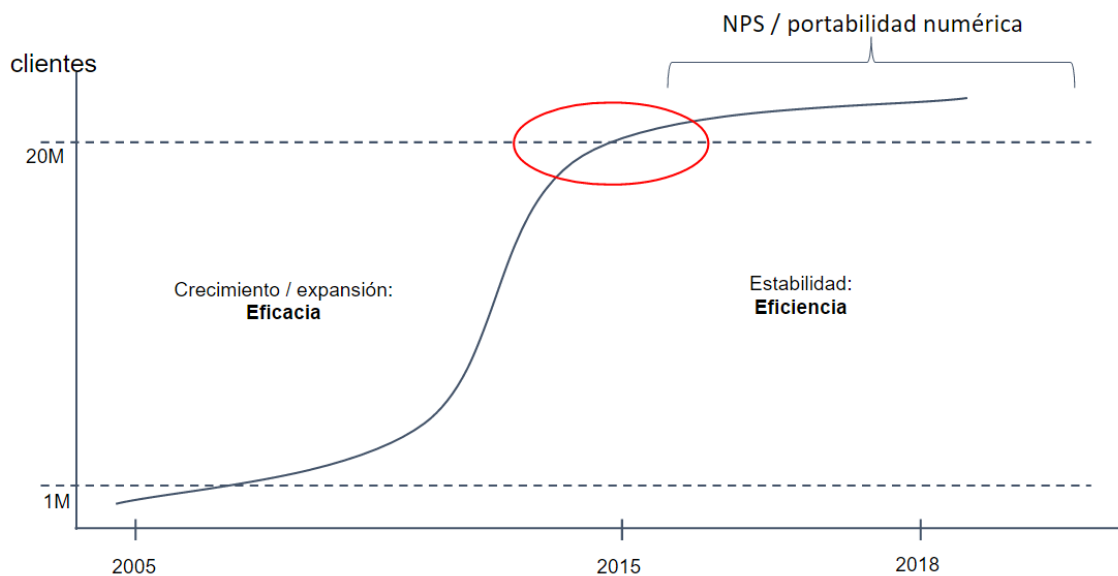
- Líderes seguros que su primera **línea de staff esté comprometida** y se haya adueñado del cambio.
- **Roles y responsabilidades claras**, para que la gente se pueda adueñar del proceso.
- Una organización comprometida y **empoderada** con comunicación e involucramiento.
- **Moldeamiento de los líderes** en sus roles adaptados para el cambio.

Los líderes necesitan tener un conocimiento acabado de la cultura organizacional en la que están formando parte y sobre todo si hay un proceso de cambio cultural en curso. De esta manera, pueden comunicar esta nueva visión y asegurarse que sus colaboradores comprenden claramente esta visión (Schein, 1985). Los líderes juegan un papel determinante en dar forma y

mantener la cultura en la organización ya que la propia cultura es la que debe legitimar esta visión compartida para que tenga un impacto persistente.

Siguiendo con el modelo de (Kotter J. P., 2009) de ocho pasos para generar un cambio cultural, se desprende de la observación participativa en el trabajo de campo que luego de enfrentar diferentes modelos de gestión o administraciones anteriores que se ocupaban solamente en generar acciones a corto o mediano plazo, posiblemente sin tener en cuenta la cultura y focalizada directamente en resultados como se ve en la Figura 21, en esta ocasión hay una determinación clara a romper el status quo (Kotter J. , 1995). De esta manera, se orienta a los líderes que están en un estado de autocomplacencia a **salir de la zona de confort**, generando oportunidades de detectar oportunidades y riesgos, aprendiendo de errores pasados donde se generaron expectativas o focos errados en la conducción del cambio, como ser la abundancia de temas, reuniones frenéticas multitudinarias y abarcando demasiados temas, todos críticos. Cuando las personas y líderes se centran en asuntos críticos, detectando y evitando trivialidades, se ataca lo importante sin postergar las decisiones sobre estos asuntos. “La acción urgente no se logra por sentimientos de satisfacción, ansiedad, frustración o enojo, sino por una determinación visceral de moverse y ganar, ahora” (Kotter J. P., 2009, pág. 29).

Figura 21: Evolución del contexto en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 21, hay una primera etapa reflejada en la década anterior donde la organización requirió un estilo de liderazgo y cultura que se pueda adaptar a un crecimiento exponencial orientada a los resultados. Esta situación está cambiando en los últimos años donde el foco está dedicado a la experiencia de los clientes y los resultados son vistos como una consecuencia de su satisfacción.

6.2. Ventaja competitiva

Al momento de generar una clara ventaja competitiva y que sea percibida por el cliente, una organización con una cultura orientada internamente puede resultar desventajosa comparada con una organización con una cultura orientada a los factores externos. (Ogbonna & Harris, 2000)

Si se tienen **fuertes valores compartidos en el liderazgo** van a generar una ventaja competitiva notoria al estar embebidos en una cultura con orientación al contexto de la organización. (Barney, 1986). Sostiene que para que la cultura

organizacional sea una fuente sustentable de ventaja competitiva, la cultura debe adaptarse a las contingencias externas.

(Connors & Smith, 2012) Resumen cinco principios que guían la construcción de la **participación de los empleados en el cambio** para terminar de lograr el cambio transformacional:

1. Comenzar generando sentido de pertenencia (**accountability**) y participación activa en el proceso.
2. Hacer que la gente esté **lista para el cambio**.
3. Comenzar con equipos naturales y de **alto nivel**.
4. Establecer un **proceso de control** y que sea honesto.
5. Diseñar un proceso de manera de tener el máximo de **involucramiento** y creatividad por parte de los empleados

6.3. Conclusión

Luego efectuar la triangulación y análisis del trabajo de campo, se concluye que para tener resultados corporativos y que además trasciendan las acciones definidas por un líder, debe haber una convicción del propio líder en que estos resultados sean consecuencia de acciones que lleven la impronta de cada persona que forme parte de la organización, a partir de un compromiso que se logra desde los valores que formen la cultura organizacional.

Contestando la **pregunta de investigación**, los estilos de liderazgo **participativos y de apoyo** identificados en este estudio y definidos por (Ogbonna & Harris, 2000), efectivamente **tienen un impacto directo** en la cultura y su rendimiento. A su vez se relaciona con el concepto del **liderazgo transformacional** de (Bass, 1985), que busca rediseñar las experiencias, percepciones, valores y cambia las expectativas y aspiraciones de los líderes en los diferentes niveles de la organización.

A diferencia del **enfoque transaccional**, el empoderamiento de los líderes reflejado en las entrevistas no se basa en una relación de "dar y recibir" (la transacción en sí), sino en la personalidad, rasgos y capacidad del líder para

hacer un cambio a través del ejemplo, la articulación de una visión clara y metas desafiantes del **enfoque transformacional**. En este caso aplica muy bien el concepto de (Bass, 1985) al sugerir que el **liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional son estilos mutuamente excluyentes**, que concuerda con el modelo de (Ogbonna & Harris, 2000) donde el liderazgo transaccional es uno de los estilos que tienen impacto negativo en la cultura y resultados.

Para validar la hipótesis se utilizó el modelo matemático desarrollado por (Ogbonna & Harris, 2000), descrito en el punto 4.3 de la sección metodológica de este trabajo, que sostiene la relación positiva que se da en estilos de **liderazgo participativos y de apoyo**, que fomentan **culturas innovadoras y competitivas**. Esta relación se vio reflejada en los relevamientos elaborados por el instrumento OCAI del punto 5.4, mostrando que la cultura relevada tiende a tener características dominantes de **estabilidad y control**, con preponderancia hacia los mecanismos internos y la autoprotección planteado en las dimensiones del modelo cultural de (Cameron & Quinn, 2006). Adicionalmente, hay una apertura hacia modelos culturales más abiertos con foco más hacia el contexto exterior, que buscan mayor flexibilidad.

Analizando el perfil de liderazgo obtenido en el relevamiento basado en competencias (MSAI) del punto 5.5, se observa **una alineación muy coherente** entre el modelo cultural al que se aspira y las competencias requeridas, resaltando las relacionadas con el **cuadrante del modelo cultural de tipo Clan** y algunos aspectos destacables de la **cultura adhocrática**. Es importante esta observación ya que al existir una alineación entre el modelo cultural esperado con orientación a la flexibilidad con el modelo de competencias, sostener los valores y las experiencias generadas va a ser natural.

Según el modelo de competencias de (Cameron & Quinn, 2006), en el trabajo de campo se ven varios puntos de coincidencia fuerte en las tres competencias relacionadas con la cultura de tipo **Clan**:

- **Gestión de equipos**, facilitando el buen trabajo en equipo de una manera efectiva y cohesiva.
- **Relaciones interpersonales**, facilitando que sean efectivas, incluyendo feedback de calidad, escucha activa y resolución de problemas interpersonales.
- **Desarrollo de capital humano**, ayudando a las personas a mejorar su rendimiento, expandir sus competencias y generar oportunidades de desarrollo.

Complementado con algunas cercanías a la cultura de **Mercado y Adhocracia**:

- **Motivación**, energizando e inspirando a las personas a que sean proactivas, que entreguen un esfuerzo extra y trabajen vigorosamente.
- **Mejora continua**, formando una orientación hacia la mejora continua, flexibilidad y cambio productivo entre las personas que comparten el espacio de trabajo.

Estas **competencias** se pueden ver reflejadas y alineadas en el modelo de competencias utilizado por la organización estudiada para las propias evaluaciones de desempeño, que tiene en cuenta tres grandes aspectos:

- **Vocación de Servicio**, es el deseo e interés genuino por atender las necesidades del otro.
- **Simplicidad**, como la disposición a realizar las tareas de manera sencilla, productiva y eficaz, haciendo foco en las actividades que agregan valor.
- **Liderazgo**, definida como la capacidad de construir vínculos positivos generando pasión y entusiasmo por el trabajo.

Dentro de estas categorías de competencias definidas se resaltan el trabajo en equipo, comunicación empática y compromiso entre otros. En el anexo se detalla el modelo completo.

Al tamizar la información obtenida en el trabajo de campo contra la **grilla gerencial** de (Blake & Mouton, 1979) se puede identificar el cambio cultural desde la perspectiva del cambio buscado en los patrones de liderazgo. De las

entrevistas y observaciones, se evidencia que previo a este cambio cultural, la organización se encontraba inmersa en un **estilo de liderazgo paternalista**, donde el líder comanda todos los aspectos y decisiones de la organización, creando dependencia y limitando la capacidad de contribuir del resto de los líderes. Con este cambio se busca un **estilo transformacional**, con una fuerte convicción entre la relación de la gente y los resultados. (Bass, 1985) Define este estilo con las siguientes características y **cualidades observadas también en las acciones** orientadas a los líderes relevados en las entrevistas en el plan de desarrollo de liderazgo:

- Carisma: **Proporciona visión** y sentido de misión, infunde orgullo, gana respeto y confianza.
- Inspiración: **Comunica altas expectativas**, usa símbolos para enfocar esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera sencilla.
- Estimulación Intelectual: Promueve la inteligencia, la racionalidad y la **resolución cuidadosa de los problemas**.
- Consideración individualizada: da atención personal, trata a cada empleado individualmente, **entrena, asesora**.

Las acciones generadas sobre la declaración de la nueva visión estuvieron orientadas a demostrar una genuina vocación de servicio, colocando al cliente en primer lugar, simplicidad y eficiencia en los procesos, no ser tolerante a fallas y buscar siempre que su solución de raíz, buscando el compromiso y actitud de los colaboradores. Cada momento de contacto con el cliente es una oportunidad única e irreplicable de hacer que su experiencia sea la mejor. La suma de estas experiencias positivas es como termina por generar la cercanía con el cliente. (Claro Arg, 2014).

Finalmente, al relacionar este estilo de liderazgo y cultura con los resultados obtenidos, se identifica que los líderes tienen absoluto conocimiento de los indicadores utilizados para medirlo y su simplicidad, tanto por el **NPS** que posiblemente sea el más cualitativo como el de **portabilidad** que le aporta rigor cuantitativo que en este caso demuestran resultados sostenidos y positivos al

consolidar esta información desde el 2012 que comenzó el proceso de cambio cultural.

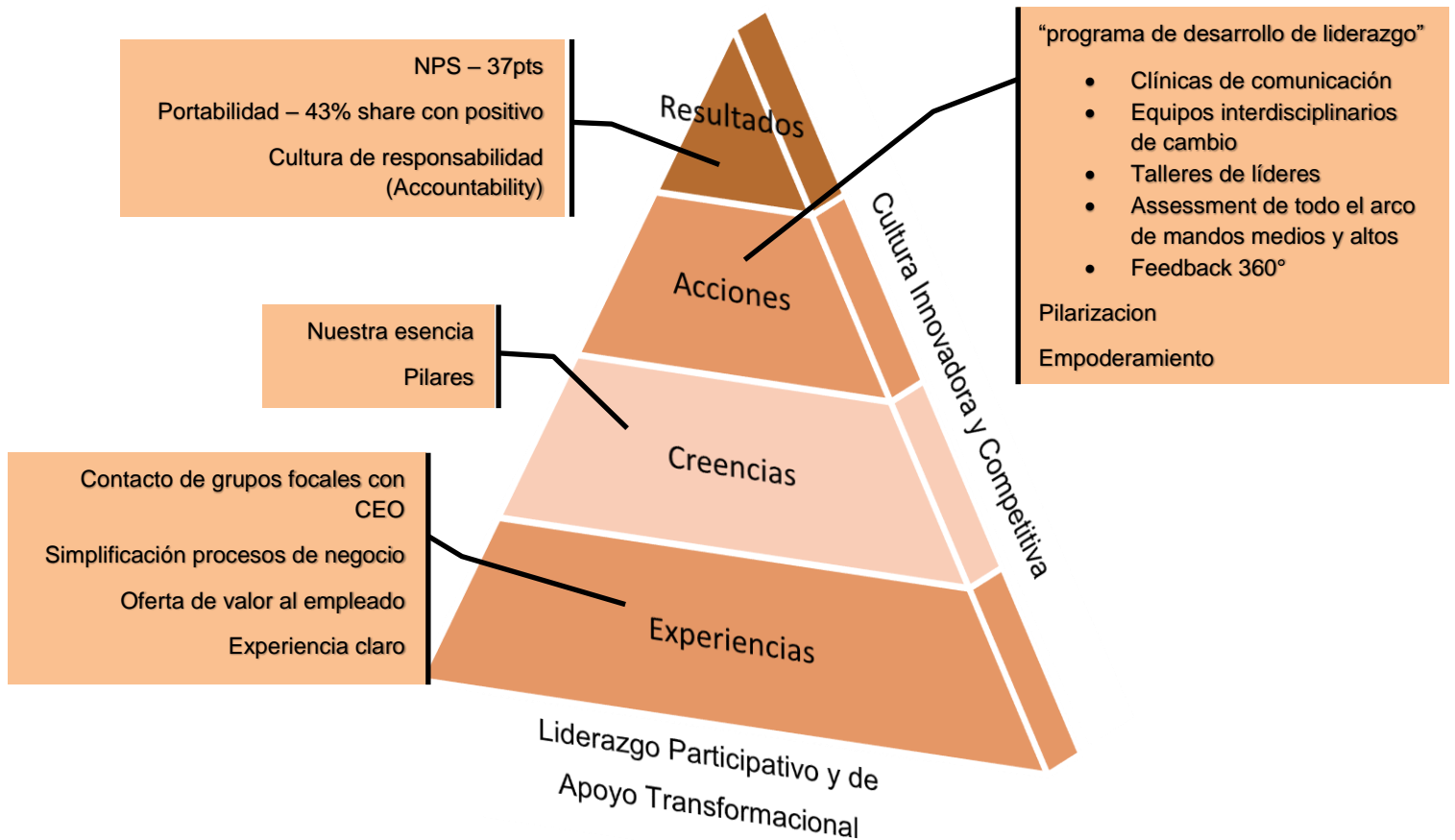
Los entrevistados coinciden que el modelo de resultados financiero tiene vigencia e importancia, pero no se lo observa como una **consecuencia de la búsqueda de la satisfacción de los clientes** y no está visto como un objetivo directo a nivel organización.

Para identificar y gestionar el cambio cultural (Bonino, 2017) afirma que fue determinante tener una visión principal del máximo responsable de la organización y luego el involucramiento absoluto de todo el equipo de líderes que son quienes efectivamente deben gestionar el cambio con dedicación personal y compartida por el resto de los líderes.

Es importante el acompañamiento de la gestión de recursos humanos que actúa como un facilitador en el proceso y no debe ser visto como un mentor o actor principal que define y marca el plan de acción para que el resto los siga, sino que hay que entender que **el cambio lo debe adoptar primero cada líder y luego ellos mismos hacerlo permear a cada persona en la organización**. Esto es lo que hace que el cambio perdure en el tiempo y trascienda a los propios líderes que forjaron el cambio (Connors & Smith, 2012).

La figura 22 hace referencia a la **sustentabilidad del cambio**, donde es destacable que el proceso se sostiene al no quemar etapas concentrándose solamente en acciones concretas y dirigidas para acelerar el proceso y obtener resultados rápidos pero no durables. Por el contrario, se busca que estas acciones sean consecuencia de trabajar con la cultura anterior para encontrar que elementos se requieren cambiar y redefinirla al **establecer nuevas experiencias, valores y creencias** que forjen la nueva cultura y esto sea lo que termine definiendo automáticamente las acciones que sean consistentes en el tiempo, porque van a ser tomadas con convicción (Connors & Smith, 2012).

Figura 22: Sustentabilidad del cambio e impacto en los resultados



Elaboración propia a partir de estudios de Ogbonna et al., Quinn et al. y Bass

Los siguientes puntos resumen hitos destacables representados en el modelo de la figura 22:

- **Experiencias** generadas a partir de
 - Eventos masivos de comunicación incluyendo la participación del CEO en encuentros con grupos focales dedicados a discutir sobre su visión.
 - Simplificación de la oferta comercial y procesos de negocio
 - Redefinición y mejora de la oferta de valor a los empleados
- Se fomentaron **Creencias** en función de las experiencias que se plasmaron en:

- Generar un concepto corporativo denominado “**Nuestra Esencia**” que define la conducta y valores que se pretende como organización, buscando no convivir con los problemas y que se oriente a las soluciones (Claro Arg, 2014).
- La manifestación de fundamentos esenciales que dictan los valores que se quieren fomentar, establecidos en otro concepto unificado llamado los “Pilares” que surgieron de clínicas en cada dirección de la organización. De esta manera, todos los empleados en todos los niveles hablan el “mismo idioma”.
- El cambio más importante sobre las **Acciones** es lograr que sean acciones auténticas que resulten de una responsabilidad concreta, término acuñado por (Connors & Smith, 2012) como “Organizational Accountability”. Sobre esto es importante que los líderes no caigan en el error de recurrir al poder que les otorga sus posiciones e imponer tareas, ya que esto evita generar compromiso.
Se generaron acciones para empoderar a los líderes y que tengan herramientas para sustentar y orientarse:
 - Equipos interdisciplinarios de cambio, para compartir experiencias y obtener opiniones sobre los avances y posibles mejoras
 - Talleres para líderes con contenidos específicos para su desarrollo
 - Assessment completo de la totalidad de los líderes la responsabilidad de guiar colaboradores.
 - Elaboración de feedback 360°
 - Revisión de procesos de negocio que sean cross a diferentes direcciones para ponerlos a prueba si están alineados con las experiencias y creencias generadas y en función de esto hacer ajustes.

La Tabla 20 muestra cambios esperados en los criterios que se aplican al generar acciones que es un fuerte indicador de la internalización del

cambio que a su vez son grandes indicadores que se está internalizando el cambio cultural de accountability (Cameron & Quinn, 1999).

Tabla 20: Cambio en la forma de tomar decisiones.

Criterios que guían las acciones generadas en la cultura anterior	Nuevos criterios adquiridos o modificados
La gente externaliza la necesidad de cambio	Las personas internalizan los cambios que necesitan
Las personas esperan que les digan que hacer	La gente toma iniciativa de averiguar que necesitan hacer
Se institucionalizan excusas como razones aceptadas para no avanzar	La gente deja de buscar excusas y se comienza a preguntar: ¿Qué más puedo hacer?
La gente se focaliza en identificar problemas	La gente se focaliza en buscar soluciones

Fuente: (Cameron & Quinn, 1999)

- Los **Resultados** obtenidos finalmente son la consecuencia de estas acciones, una cultura que hace foco en la responsabilidad de las acciones en todos los niveles jerárquicos y un liderazgo empoderado, representados principalmente por:
 - Los resultados de las mediciones del **NPS** en comparación con la competencia que muestra un liderazgo sostenido y un margen positivo superior a la media estudiada para el mismo sector en el mercado norteamericano
 - **Portabilidad numérica**, implementado en el país desde el año 2012, se refleja liderazgo también, con el aspecto notorio que es la única compañía que tiene balance positivo al comparar el churn de clientes.

Identificar estos factores permitió cumplir con el objetivo de comprender lo determinante que es para una organización y, concretamente, su éxito el contar con una cultura sólida y que sea representada por los valores creados y reflejados en ella.

6.4. Implicancias

Un objetivo a plantear es lograr que se genere una red de contención mutua, donde temas de gestión puedan ser tratados abiertamente entre pares y buscar en conjunto alternativas de solución y experiencias positivas que se pudieran haber desarrollado en otros sectores (Furnier, 2017). Para facilitar esta situación, los líderes de mayor jerarquía deben generar acciones concretas para fomentar esta situación y contagiar al resto de los niveles jerárquicos, esta situación fortalece la idea de generar experiencias que guíen las acciones que se refleja en le Figura 22. En la medida que esto ocurra, se mejorará la calidad de gestión y unificará criterios. En la misma línea, se debe continuar trabajando en la forma y frecuencia que se genera y brinda feedback a los colaboradores. Sobre todo en los casos de devolución en la evaluación de desempeño.

Al pretender orientar la organización hacia un foco más externo, hay que tener en cuenta el contexto VUCA desarrollado en el punto 2.5 es importante que los líderes incorporen conceptos en ese sentido, como un entendimiento más allá del área de especialidad manteniendo la visión en las acciones, colaboración entre pares agilidad y claridad en la comunicación (Sullivan, 2012).

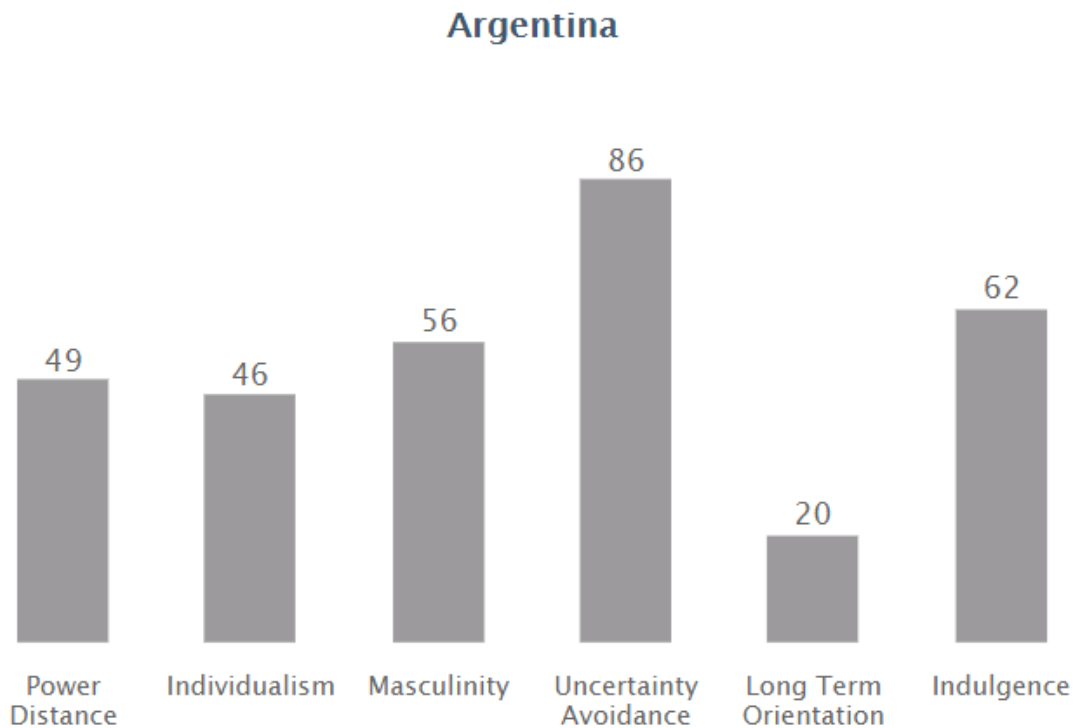
Para futuras líneas de investigación se puede contrastar esta relación de liderazgo, cultura y resultados con el resto de las subsidiarias del grupo, teniendo en cuenta los contextos locales de cada caso, como así también intentos anteriores de cambio cultural evaluando sus resultados contra este modelo.

En ese sentido, tomando como eje el modelo teórico de (Hofstede, 2017) para evaluar culturas por país y en particular Argentina, la cultura nacional proporciona un contexto diferente y complementario para esta cultura organizacional. La efectividad de una cultura organizacional depende de su coincidencia con su mercado, nación, clientes y empleados (Hofstede & Minkov, 2010), mostrado en la Figura 23.

Hay que tener en cuenta que algunas culturas nacionales se alinean mejor con algunas propiedades o dimensiones que se evalúan en el relevamiento OCAI

que otras. Por esta razón, puede considerar utilizar las dimensiones de la cultura nacional de OCAI y Hofstede para evaluar las correlaciones y determinar el mejor ajuste para una organización.

Figura 23: Modelo cultural de Argentina.



Fuente: (Hofstede, Modelo de seis dimensiones culturales por país, 2017)

Hay aspectos a destacar de esta evaluación, como ser la **masculinidad**. Una puntuación alta en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, siendo el éxito definido por el ganador / mejor en el campo - un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional (Hofstede & Minkov, 2010). Este aspecto es interesante por la marcada tendencia en la cultura competitiva observada en la organización.

Con respecto a la baja **orientación a largo plazo**, los países que tienen una puntuación baja en esta dimensión, prefieren mantener tradiciones y normas

respetadas por el tiempo mientras observan el cambio social con sospecha. Aquellos con una cultura que obtiene altas puntuaciones, por otro lado, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan la economía y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro. Argentina, con una puntuación muy baja de veinte puntos, se muestra que tiene una cultura muy normativa. La gente tiene una gran preocupación por establecer la Verdad absoluta; Son normativas en su pensamiento. Demuestran gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro, y un enfoque en lograr resultados rápidos (Hofstede & Minkov, 2010).

Tanto la masculinidad y orientación a largo plazo son factores que deben ser atendidos e incluidos en las decisiones que marquen la estrategia organizacional ya que si están muy alejadas de la cultura subyacente del país, la resistencia a su adopción va a ser muy marcada y sostenida. En este aspecto es deseable futuras investigaciones para comprender este efecto de cambio cultural como se sostiene en el largo plazo en regiones con contextos volátiles.

Otro eje para analizar en futuras líneas de investigación se basa sobre las culturas de tipo burocráticas como comunitarias, que están caracterizadas por su orientación a la integración interna y el sentido de establecer una estabilidad en su cultura para que sea fuerte en su base (Cameron & Quinn, 2006). En ese sentido, en contraste con el modelo de análisis de rutas creado por (Ogbonna & Harris, 2000), se puede plantear un análisis sobre si estas dos formas de cultura están tan débilmente asociadas al rendimiento, que tienden a tener un efecto marginal o hasta negativo en el rendimiento de la organización.

Es importante entender que hay fuerzas que persisten de culturas anteriores a lo largo de la historia de la organización y sus fusiones con otras culturas que pueden no estar alineadas con el cambio propuesto y tienden a generar acciones que no estén en la dirección esperada. Según (Cameron & Quinn, 2006) estas fuerzas nunca abandonan a la organización, sobre todo en el proceso de cambio, como ser las presiones operativas del día a día que vienen ya con su historia y es muy posible que las decisiones que se tomaron para generar esos

compromiso previos estén totalmente desalineados con la cultura que se está buscando, generando conflicto de intereses. Lo mismo ocurre con el manejo de prioridades que pueden ser incompatibles con el propio desarrollo del cambio.

Hay que generar mecanismos e indicadores para detectar estas fuerzas de desalineación con la mayor antelación posible para que su impacto no genere efectos indeseados en el clima laboral. Reconocer estas situaciones puede evitar incluso el nacimiento de una nueva subcultura que no esté orientada a los resultados deseados. (Cameron & Quinn, 2006).

7. Referencias

- Ahmed, M. , & Shafiq, S. (2014). *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study on Telecom Sector*. USA: Global Journal of Management and Business Research.
- Barker, J. (1993). *Paradigms: The Business of Discovering the Future*. USA: Harper Collins.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 656-665.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bent Flyvbjerg. (2004). Cinco malentendidos acerca de la Investigación mediante el estudio de caso. *Reis*, 33-62.
- Berr, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why Change programs dont produce change. *Harvard Business Review*, 158-166.
- Bertagnini, A. (1996). *Management Estratégico del Cambio*. Buenos Aires: UDESA.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1979). OD Technology for the Future. *Training and Development Journal*, 54-64.
- Blake, R., & McCause, A. (1991). *Leadership dilemmas-grid solutions*. USA: Gulf Publishing Company.
- Bonino, C. (2017, 05 10). Cambio cultural y liderazgo en Claro. (L. Couce, Interviewer)
- Brown, B., & Anthony, S. (2011). *How P&G Tripled Its Innovation Success Rate*. USA: Harvard Business Review.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley.

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Campbell Donald T. y Stanley J. C. (1966). *Experimental and quasi-Experimental designs for research* . Chicago: Rand McNally.
- Capri, S. (2017, 05 01). Cambio cultural y liderazgo en Claro. (A. Scotti, Interviewer)
- CDI Consultoria. (2013, 11 07). *KOTTER Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO*. Retrieved from <http://www.cdiconsultoria.es/kotter-y-gesti%C3%B3n-cambio>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw-Hill.
- Churchill, G. A. (1993). *Marketing Research: Methodological foundation*. London: The Dryden Press.
- Claro Arg. (2014). *Nuestra Esencia - Libro de publicación interna*.
- Connors, R., & Smith, T. (2012). *Change the culture, change the game*. USA: Portfolio.
- Cook T.D. y Reichardt Ch. S. (1986). *Métodos Cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata SA.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. Psychometrika.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Madrid: Paraninfo.
- Dan, A. (2012). *In a VUCA world, Unilever bets on “sustainable living” as a transformative business model*. Forbes.
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y gestión del personal*. Buenos Aires: Fundación Osde.

- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate, culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms. *Journal of Marketing*, 50-57.
- Drucker, P. (1979). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Sudamericana.
- Essawi, M., & Tilchin, O. (2012). *Structural Approach to Changing Organizational Cultural Values*. Israel: International Journal of Business and Social Science.
- Forrest, C. (2003). *Summary of "Social Power and the CEO" by Elliott Jaques*. USA: Global Organization Design Society.
- Fortune Magazine. (2016). *Fortune Global 500 top companies*. Retrieved from <http://fortune.com/global500/samsung-electronics>
- Fortune Magazine. (2016). *The world's most admired companies*. Retrieved from <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/samsung-electronics>
- Friedman, T. (2005, Abril 5). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Estados Unidos: Farrar, Straus and Giroux.
- Furnier, L. (2017, 05 05). Cambio cultural y liderazgo en Claro. (L. Couce, Interviewer)
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. University of Michigan: Prentice Hall.
- Grinnell, R. M. (1997). *Sodal work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. E. E. Peacock.
- Gutiérrez, M., & Piedrahíta, C. (2005). *El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas*. Medellín: Universidad de Antioquia.

- Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. California: Sage Publications.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de competencias. *Contaduría y Administración - Universidad Nacional Autónoma de México*, 229-257.
- Hidalgo, B., & Piasco, V. (2016). *Catedra de Comportamiento en la organización y trabajo en equipo - MSGTT*. Buenos Aires: UDESA.
- Hofstede, G. (2017). *Modelo de seis dimensiones culturales por país*. Retrieved from <https://geert-hofstede.com/argentina.html>
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Intagliata, J., & Small, D. (2005). *McDonald's Corporation: A Customized Leadership Development Program Targeted to Prepare Future Regional Managers*. USA: Lou Carter.
- Jaramillo, C. (2013, Abril 15). *Liderazgo adaptativo: cómo liderar a las personas hacia un bienestar superior*. Retrieved from Tecnomercado Retail Chile: <http://www.tecnomercadoretail.cl/14873/>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson.
- Keller, S., & Meaney, M. P. (2010). *What successful transformations share: McKinsey Global Survey results*. McKinsey Global Survey.
- Khilji, S., Oh, C., & Manikoth, N. (2011). *Maintaining the "Single Samsung" Spirit: New Challenges in a Changing Environment*. Harvard Business Review.
- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. USA: Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. (2009). *El sentido de la urgencia*. Grupo Editorial Norma.

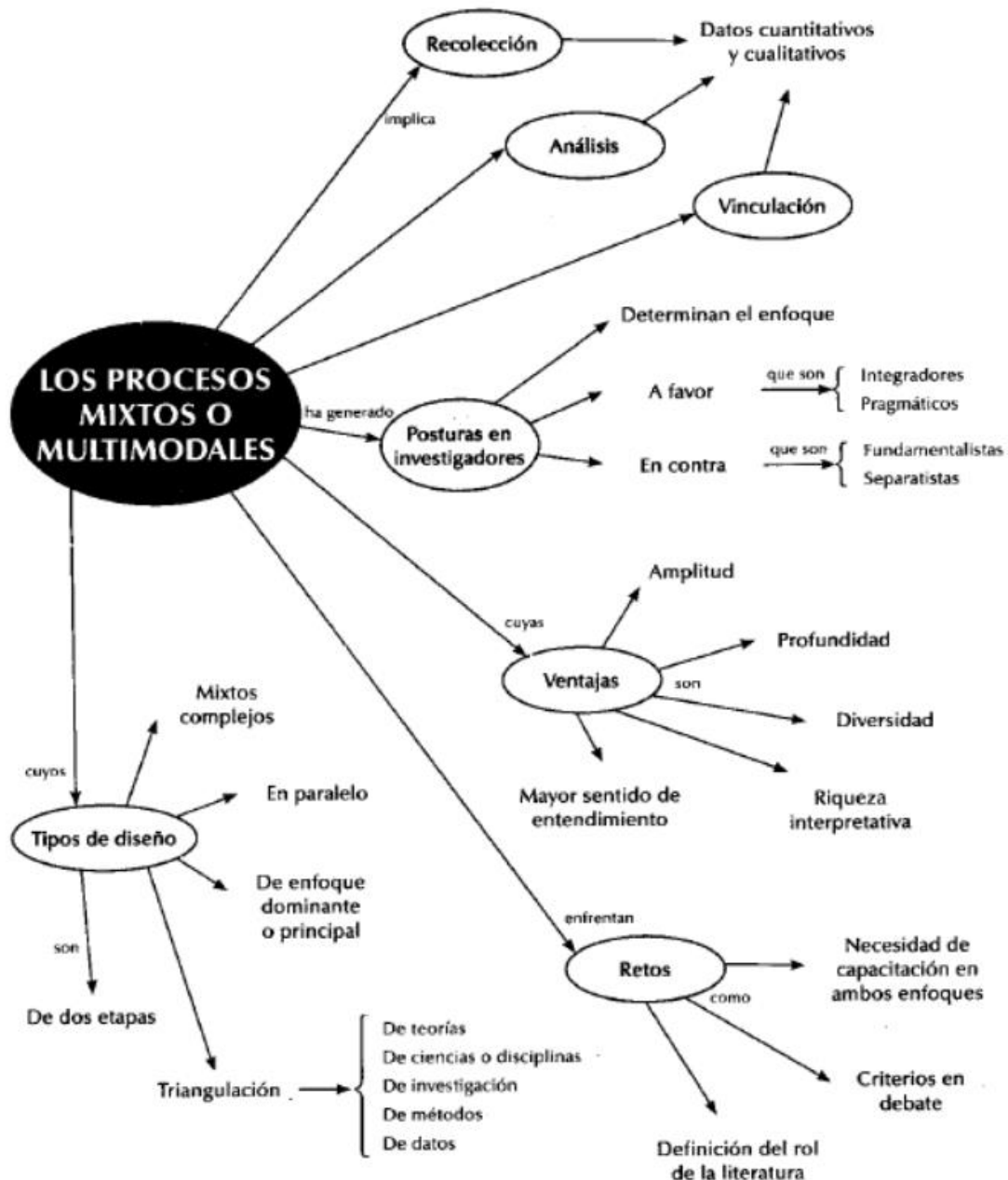
- Lawrence, K. (2015). *Developing Leaders in a VUCA environment*. North Carolina: Business School - UNC.
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*. Washington D.C.: The Falmer Press.
- McDonald, B. (2011). *WHAT I BELIEVE IN*. USA: P&G.
- McDonald, B. A. (2011). *p&g.com*. Retrieved from http://www.pg.com/en_US/company/purpose_people/executive_team/values_based_leadership.shtml
- Merriam S. (1991). *Case study research in education. A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Montaña Rey, A. P., & Torres Reyes, G. A. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero*. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad Del Rosario.
- NPS - Net Promoter Score. (n.d.). Retrieved from <https://www.netpromoter.com>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000, Agosto 1). Leadership style, organizational culture and performance. *Int. Journal of Human Resource Management*, pp. 1-23.
- Peterson, R. (1982). A meta analysis of Cronbach's coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, 381-391.
- Reeves, M., Love, C., & Mathur, N. (2012). *The Most Adaptive Companies 2012*. Boston: Boston Consulting Group.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

- Rogers, G., & Bouey, E. (2005). *Social work: Research and evaluation - Quantitative and qualitative approaches*. New York: Oxford University Press.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. *Organizational culture and climate*, 153-192.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Venezuela: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica A. Bello.
- Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Sanchez Flores, M. (2017, 05 08). Cambio cultural y liderazgo en Claro. (L. Couce, Interviewer)
- Santa Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 29-39.
- Satmetrix. (2016). *The ROI of NPS: How a Focus on Customer Loyalty Delivers Financial Gains*. USA: Satmetrix.
- Satmetrix Systems. (2016). *U.S. Consumer 2016 Net Promoter Benchmarks At a Glance*. USA: Satmetrix.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational Culture: A key to financial performance? *Organizational climate and culture*, 241-281.
- Slater, S. (1995). Issues in conducting marketing strategy research. *Journal of strategic marketing*, 257-270.

- Sullivan, J. (2012, Enero 16). *VUCA: The New Normal For Talent Management And Workforce Planning*. Retrieved from ERE: Information and conference source for human resources, talent acquisition, and recruiting professionals.: <https://www.eremedia.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>
- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *Las culturas de la organización del trabajo*. USA: Prentice Hall.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage.
- Zaccagnino, N. (2005). *FUSIONES Y CULTURA ORGANIZACIONAL: El caso HP-Compaq*. Buenos Aires: UCEMA.

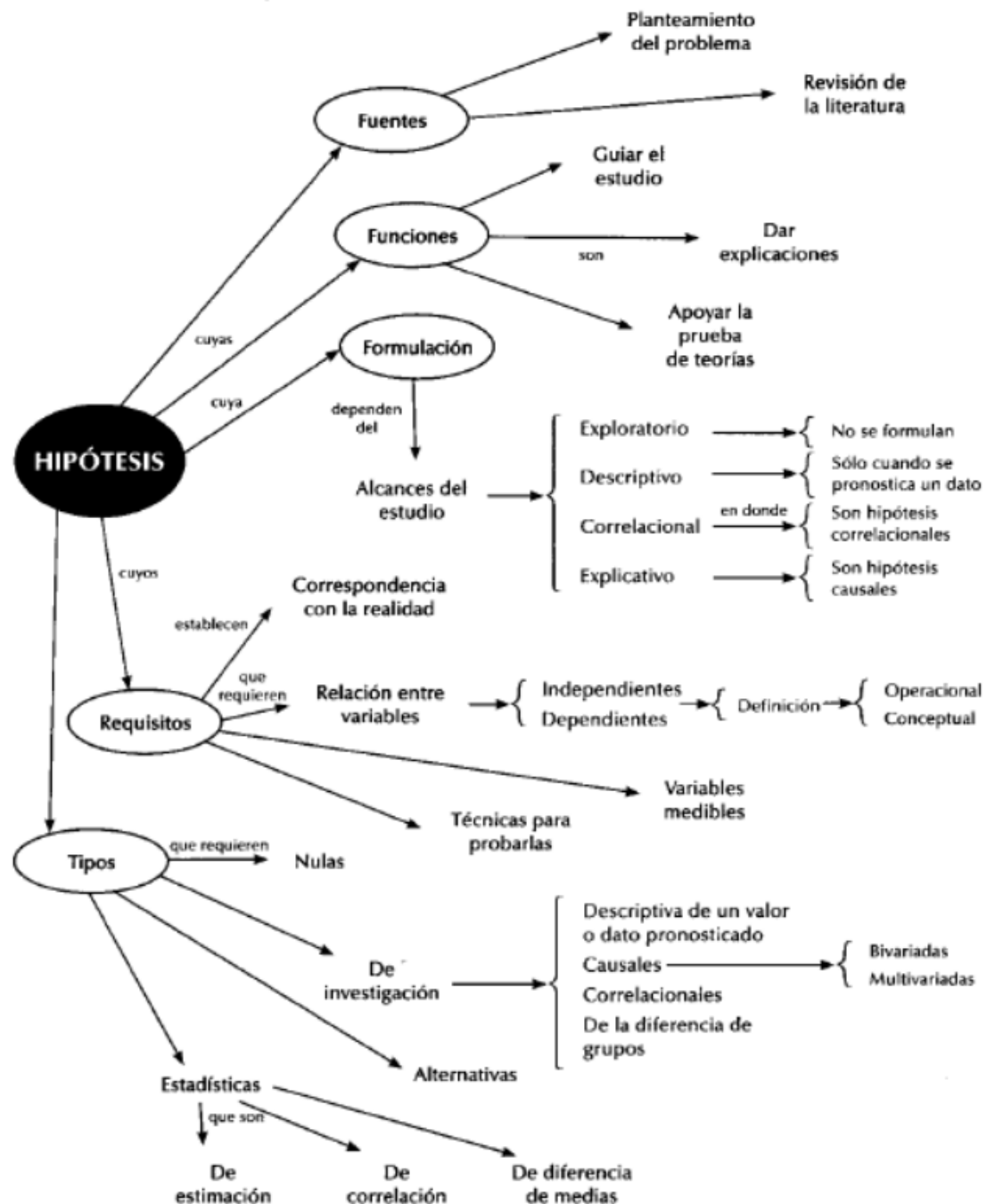
Anexos – Material de apoyo

I. Proceso mixto de investigación



Fuente: (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006)

II. Esquema de diseño de la hipótesis



Fuente: (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006)

III. Modelo de competencias en la organización

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	IMPLICANCIA	DESCRIPTORES
Vocación de Servicio	Es el interés genuino por descubrir y responder a las necesidades del otro. Es el deseo de ayudar a clientes externos, internos, proveedores, colegas y comunidad en general contribuyendo al logro de los objetivos corporativos.	Implica que las relaciones cotidianas tales como comunicarnos, enviar un mail, generar y/o cerrar un ticket, resolver conflictos entre áreas, trabajar en equipo, proponer ideas o valorar diferentes posturas, estén al servicio del otro y no de uno mismo.	<p>Se anticipa y previene: Reconoce, comprende y puede adelantarse a las necesidades del Cliente de manera responsable. Demuestra una actitud de cero tolerancia a las fallas.</p> <p>Evita la recurrencia: Ante la presencia de problemas y dificultades, busca proactivamente soluciones rápidas y alternativas con el fin de asegurarse que no se repitan.</p> <p>Trabaja en equipo: Participa y trabaja en conjunto con otras áreas y personas para dar respuesta a las necesidades del cliente y buscar soluciones a los problemas.</p> <p>Se comunica con empatía: Es cordial, amable y cálido. Tiene en cuenta el impacto de su comunicación en el otro.</p>
Simplicidad	Es la disposición a realizar el trabajo en forma sencilla, productiva y eficaz, centrándose en los asuntos importantes y eliminando las tareas que no agregan valor a la organización.	Implica que las acciones cotidianas tales como resolver problemas, definir procedimientos, dialogar y trabajar con otros son concretas, directas y productivas.	<p>Lo hace simple: Encara su trabajo de forma ágil, buscando las alternativas, soluciones y respuestas más sencillas, rápidas y efectivas.</p> <p>Tiene una gestión eficaz: Es productivo en su trabajo poniendo foco en lo importante (evita la actividad intensa con poca acción concreta). Aplica el concepto de "menos es más".</p> <p>Es un facilitador: Su comunicación es transparente, clara, precisa y directa. Trabajar con él/ella es sencillo, se preocupa por hacer "el trabajo simple" a los otros.</p> <p>Se hace cargo: Genera proactivamente propuestas prácticas y útiles, de fácil aplicación y comprensión para los demás, responsabilizándose por ellas.</p> <p>Valores: es ejemplo y promotor de los valores planteados en Nuestra Esencia: Ético, Disciplinado, Responsable, Respetuoso, Trabajador, Vocación de Servicio, y Superación Personal. Es humilde y transparente.</p> <p>Compromiso: asume responsablemente su rol de líder y demuestra coherencia y consistencia entre lo que piensa, hace y dice. Tiene siempre presente que representa a la compañía ante su equipo.</p> <p>Comunicación: gestiona en forma responsable y criteriosa la comunicación con su equipo. La manera en que se comunica es sencilla, franca y honesta.</p>
Liderazgo	El liderazgo es la capacidad de construir vínculos positivos con los colaboradores generando sentimientos de pasión y entusiasmo por el trabajo.	Implica ubicarse como protagonista activo de la organización detectando oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación tanto propias como de su gente.	<p>ESTILO DE LIDERAZGO:</p> <p># Confía en sí mismo y en su equipo: valora y empodera a su equipo a través de la delegación, acompañándolos, escuchándolos, pidiéndoles opinión e ideas.</p> <p># Promueve el aprendizaje: se preocupa por el desarrollo propio y de los demás. Aprende de los errores.</p> <p># Es inspirador, y visionario: da sentido de propósito, alienta y guía a su equipo con optimismo.</p> <p># Es resolutivo: Es un facilitador para la acción eficaz.</p> <p># Es exigente y riguroso, fija metas ambiciosas y desafiantes.</p> <p># Identifica y desarrolla: construye equipos de alto rendimiento, integrando los talentos particulares en pos de resultados excepcionales.</p>

Fuente: Documentación interna.

IV. Formato entrevista

Modelo de entrevista semi-estructurada orientada al contexto de cambio y modelo de gestión.

Alcance: referentes en el proceso - niveles gerenciales.

Entrevistados necesarios, gerentes y directores del área de análisis y su contraparte de RRHH.

Fecha: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Preguntas de guía referencial post puesta en contexto:

¿Considera que la Cía. se encuentra atravesando un proceso de Cambio Cultural?

¿Qué situaciones considera que dispararon la necesidad de atravesar un proyecto de cambio cultural y con qué objetivo?

¿Qué factores se consideraron a la hora de diseñarlo?

¿Se cuenta con plan de acción para llevarlo a la práctica? ¿Cómo se comunicó?

¿Cómo impacta en la estrategia de gestión?

¿Está basado en algún modelo?

¿En qué etapa / profundidad considera que esta?

¿Qué dificultades hubieron / encontraron en el proceso al momento?

¿Considera el liderazgo un factor crítico para el cambio? ¿Se tomó alguna medida para fortalecerlo?

¿Qué porcentaje considera se otorgó a cada factor a la hora de definir el plan de acción?:

- Personas
- Comunicación
- Procesos
- Estructura

¿Cómo se está monitoreando la evolución de estas dimensiones durante el proceso de cambio?

- Metodología
- Indicadores
- Instrumentos

¿Hubo resultados inesperados? ¿Qué acciones se tomaron?

¿Cuáles son los próximos pasos?

V. Formato encuesta OCAI

Instrucciones: Como completar la encuesta de Cultura Organizacional

1. Responda la encuesta considerando a la "organización" a la que pertenece en su conjunto.
2. La encuesta (ver pestaña ""Encuesta Castellano"") contiene 6 categorías, y en cada categoría se visualizan 4 alternativas.
3. Cada categoría cuenta con una valoración de 100 puntos que se debe distribuir entre las 4 alternativas de cada sección. La puntuación se deberá consignar en función de cómo percibe y experimenta la cultura dentro de la organización a la cual pertenece, en relación con el tema de cada sección. El resultado final de cada categoría debe dar 100 y no se puede utilizar decimales.
4. Para completar la encuesta, primero debe reflejar como es la cultura de la organización a la que pertenece "AHORA" (Completar columna "Ahora"), para luego plasmar como piensa que debería ser en el "FUTURO" para que la organización sea exitosa (Completar columna "Futuro").
5. Las celdas con los subtotales se pondrán de color verde una vez que cada columna por categoría sume los 100 puntos que se deben distribuir.

AHORA	FUTURO
-------	--------

I. Características Dominantes: "La organización... "			
A	Es un lugar personal. Se asemeja a una gran familia, donde la gente suele compartir mucho de sí mismos.		
B	Es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir responsabilidades y tomar riesgos.		
C	Está orientada a resultados. Se preocupa por conseguir que el trabajo esté bien hecho. La gente es muy competitiva y orientada hacia el logro de resultados.		
D	Es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen el accionar de las personas dentro de la organización.		
Subtotales		0	0
Recuerde que la suma de las 4 alternativas para cada columna ("Ahora" y "Futuro") debe sumar 100.			

II. Liderazgo Organizacional: "Generalmente se considera que el liderazgo en la organización se ejemplifica con ..."			
A	La tutoría, facilitando o nutriendo el conocimiento al personal.		
B	El espíritu empresarial, la innovación y el riesgo.		
C	Un enfoque racional, agresivo y orientado a los resultados.		
D	La coordinación, la organización o la eficiencia.		
Subtotales		0	0
Recuerde que la suma de las 4 alternativas para cada columna ("Ahora" y "Futuro") debe sumar 100.			

III. Manejo del Personal: "El estilo de gestión gerencial de la organización se caracteriza por..."			
A	El trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	La toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.		
C	La competitividad en la conducción, bajo altas exigencias y logros.		
D	La seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
Subtotales		0	0
Recuerde que la suma de las 4 alternativas para cada columna ("Ahora" y "Futuro") debe sumar 100.			

IV. Nexo Organizacional: "El nexa que mantiene unida a la organización es..."			
A	La lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B	El compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	El énfasis en el logro y cumplimiento de metas. La agresividad y el ganar son temas comunes.		
D	Las reglas y políticas formales. Mantener un buen funcionamiento de la organización es importante.		
Subtotales		0	0
Recuerde que la suma de las 4 alternativas para cada columna ("Ahora" y "Futuro") debe sumar 100.			

V. Énfasis Estratégico: "La organización enfatiza..."			
A	El desarrollo humano. Mucha confianza, apertura y participación constante.		
B	La adquisición de nuevos recursos y la creación de retos. Se valoran las nuevas alternativas y la prospección de oportunidades.		
C	En las acciones y logros competitivos. Cumplir con los objetivos y ganar en el mercado.		
D	La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.		
Subtotales		0	0
Recuerde que la suma de las 4 alternativas para cada columna ("Ahora" y "Futuro") debe sumar 100.			

VI. Criterios de Éxito: "La organización define el éxito en base ..."			
--	--	--	--

A	Al desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
B	A tener productos únicos o más nuevos. Es un líder de producto e innovación.		
C	A ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es la clave.		
D	A la eficiencia. La entrega confiable, la programación y la producción de bajo costo son fundamentales.		
Subtotales		0	0
Recuerde que la suma de las 4 alternativas para cada columna ("Ahora" y "Futuro") debe sumar 100.			

VI. Formato encuesta MSAI

Management Skills Assessment Instrument (MSAI)

Este instrumento de medición está orientado para líderes y agentes de cambio que forman parte de iniciativas de cambio.

En este contexto, inicialmente el agente de cambio contesta el instrumento en forma autónoma. Luego, se entrega una versión del instrumento a una muestra de la población de colaboradores de jerarquía inmediata (superiores, colaboradores y pares). Estos individuos proveen indicadores sobre el comportamiento del líder evaluado en función de sus competencias. Esto generalmente es conocido como un feedback 360°

NOTA: Si bien algunas afirmaciones están en primera persona, tener en cuenta que hacen referencia a la persona evaluada.

El cuestionario no demora más de 15 minutos. Por favor, tratá de ser honesto.

Las primeras 60 preguntas son en función de 12 actividades de gestión agrupadas por diferentes modelos culturales.

Las preguntas 61 a 73 no se computan pero son útiles para evaluar expectativas que se pueden contrastar con los resultados evaluados en forma individual y colectiva.

Las preguntas 74 y 75 asisten a identificar cuanta expectativa hay de crecimiento en la carrera laboral.

Las preguntas 76 a 87 tienen la intención de ayudar a considerar cuán importante es cada actividad de gestión para el rol actual.

Persona evaluada:

Cargo:

MSAI: Parte 1 - Capacidad de Gerenciamiento

Describa la capacidad de gerenciamiento del evaluado. Responda las afirmaciones considerando su comportamiento como habitualmente gestiona y no como le gustaría que sea. Si se le presenta alguna duda sobre alguna de las afirmaciones, haga su mejor aproximación de lo que considera que hace. Por favor seleccione para cada afirmación una de las alternativas que se le presentan en la escala que se encuentra a su derecha, la cual se enumera de 1 a 5.

VALOR	REFERENCIA
5	Fuertemente de acuerdo
4	Moderadamente de acuerdo
3	Ligeramente de acuerdo y/o ligeramente en desacuerdo
2	Moderadamente en desacuerdo
1	Fuertemente en desacuerdo

AFIRMACIÓN		VALOR	REFERENCIA
1	Me comunico de manera solidaria cuando las personas de mi unidad comparten sus problemas conmigo		
2	Animo a otros en mi unidad a generar nuevas ideas y métodos		
3	Motivo y dinamizo a otros para que hagan un mejor trabajo.		
4	Mantengo un seguimiento de la performance de mi unidad.		
5	Regularmente entreno a mi equipo de trabajo para mejorar sus habilidades de gestión y que puedan alcanzar mayores niveles de rendimiento		
6	Insisto en el trabajo duro y alta productividad de mis colaboradores		
7	Establezco metas ambiciosas a mi equipo de trabajo para lograr elevar los niveles de performance sobre el estándar.		
8	Genero o ayudo a obtener los recursos necesarios para implementar ideas innovadoras.		
9	Cuando alguien viene con una nueva idea, lo ayudo para implementarla.		
10	Me aseguro que todos los empleados tengan claros nuestras políticas, valores y objetivos.		
11	Me aseguro que mi equipo de trabajo sepa como su labor impacta en la gestión de otros dentro de la organización.		
12	Armo equipos de trabajo cohesivos y comprometidos.		
13	Regularmente brindo feedback a mis colaboradores de como creo que están realizando sus tareas.		
14	Articulo una visión clara de lo que se puede lograr en el futuro.		
15	Fomento un sentido de competitividad que ayuda a los miembros de mi grupo de trabajo a desempeñarse en niveles más altos que los miembros de otras unidades.		
16	Regularmente genero reportes y revisiones de lo que ocurre en mi área.		
17	Interpreto y simplifico información compleja para que tenga sentido para el resto y pueda compartirse con el resto de la organización.		
18	Facilito información efectiva y resuelvo problemas dentro de mi grupo de trabajo.		
19	Fomento el análisis racional y sistemático dentro de mi unidad para reducir el impacto de eventos importantes.		
20	Me aseguro de proveer dentro de mi unidad oportunidades de crecimiento y desarrollo del personal.		
21	Genero un ambiente donde el involucramiento y participación en las decisiones son alentadas y reconocidas.		

22	En los grupos que lidero, me aseguro de prestar suficiente atención tanto en la realización de tareas como en las relaciones inter-personales.		
23	Cuando realizo devoluciones al personal negativas, fomento que la persona identifique lo que puede mejorar en vez de que tome la devolución a la defensiva o con enojo.		
24	Otorgo a personal de mi equipo distintas tareas y responsabilidades que le den la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.		
25	Activamente ayudo a preparar a otros para que crezcan dentro de la organización.		
26	Regularmente presento nuevas ideas para mejorar los procesos, productos y procedimientos dentro de la organización.		
27	Constantemente estoy revisando y reforzando mi visión a los miembros de mi unidad.		
28	Ayudo a otros a visualizar nuevas alternativas a futuro incluyendo posibilidades tanto como probabilidades.		
29	Siempre trabajo para mejorar los procesos que usamos para lograr el resultado esperado.		
30	Empujo a mi equipo de trabajo a lograr una performance de clase mundial competitiva en los servicios o productos entregados.		
31	Habilito a otros dentro de mi equipo de trabajo para la toma de decisiones, fomentando un clima enérgico que involucre a todos.		
32	Mantengo un contacto consistente y frecuente con personal de mis clientes internos y externos.		
33	Me aseguro de evaluar como cumplimos con las expectativas de nuestros clientes.		
34	Proveo mi experiencia a los empleados para ayudarlos a sociabilizar e integrarse dentro de la cultura de la organización.		
35	Incremento la competencia de mi equipo de trabajo dándoles el valor para que brinden productos y/o servicios que sorprendan y deslumbren a los clientes superando sus expectativas.		
36	Tengo establecido un sistema de control que asegura la consistencia en relación con la calidad, servicios, costos y productividad dentro de mi unidad.		
37	Trabajo coordinadamente con responsables de otras unidades de la organización.		
38	Rutinariamente comparto información a mis pares con el objeto de facilitar la coordinación.		
39	Utilizo un sistema de medición que me permite monitorear el trabajo de los procesos y sus resultados.		
40	Clarifico a los miembros de mi grupo de trabajo que es lo que se espera de ellos.		
41	Me aseguro que todo lo que se ejecute en mi unidad responda a brindar un mejor servicio a nuestros clientes.		
42	Promuevo un clima agresivo e intenso dentro de mi unidad.		
43	Constantemente monitoreo las fortalezas y debilidades de nuestra competencia y brindo dicha información a mi unidad indicando que es lo que debemos mejorar.		
44	Facilito un clima de desarrollo continuo dentro de mi unidad.		
45	Tengo desarrollada una estrategia clara para ayudar a mi unidad a que sea exitosa en línea con mi visión del futuro.		
46	Capturo la imaginación y compromiso de los integrantes de mi equipo de trabajo cuando les hablo respecto de mi visión de futuro dentro de la organización.		
47	Fomento un clima de trabajo donde el compañerismo dentro del equipo de trabajo permita ayudar en el desarrollo de cada uno.		

48	Escucho abierta y atentamente las ideas que me brindan otros, inclusive cuando estoy en desacuerdo con las mismas.		
49	Cuando lidero a un grupo, me aseguro de que haya colaboración y una resolución positiva entre los conflictos de los miembros del grupo.		
50	Fomento la confianza y la apertura demostrando entendimiento sobre los puntos de vista de los individuos cuando se presentan con problemas o inquietudes.		
51	Genero un clima donde el experimentar y la creatividad son premiadas y reconocidas.		
52	Permito que cada miembro de mi unidad constantemente mejore y actualice las cosas que realiza.		
53	Empujo a todos los empleados a realizar pequeñas mejoras en los trabajos que realizan constantemente.		
54	Me aseguro que mi unidad continuamente reúna información de las necesidades y preferencias de nuestros clientes.		
55	Involucro a clientes en las planificaciones y evaluaciones de mi unidad.		
56	Establezco ceremonias y reconocimientos en mi unidad respecto de la importancia de los valores y cultura organizacional.		
57	Mantengo un sistema formal para compilar y reportar la información que se origina en otras áreas.		
58	Gestiono equipos interdisciplinarios o multi tareas que se centran en eventos importantes para la organización.		
59	Ayudo a mis empleados a esforzarse en mejorar todos los aspectos que hacen a su vida, no solo lo que refiere a sus actividades laborales.		
60	Creo un clima donde los individuos de mi unidad quieren lograr altos niveles de performance antes que competir.		

Persona evaluada:

Cargo:

VALOR	REFERENCIA
5	Sobresaliente
4	Muy bien
3	Promedio
2	Marginal
1	Pobre

MSAI: Parte 2 - Efectividad Gerencial

Autoevaluación

De las afirmaciones 61 a 73 evalúe la efectividad del evaluado respecto de cómo promueve habilidades dentro de sus equipos de trabajo. Por favor seleccione para cada afirmación una de las alternativas que se le presentan en la escala que se encuentra a su derecha, la cual se enumera de 1 a 5.

AFIRMACIÓN		VALOR	REFERENCIA
61	Gestión de equipos de trabajo (efectividad, cohesión, buen funcionamiento de equipo)		
62	Gestión de relaciones interpersonales (escuchando y brindando recomendaciones a otras personas)		
63	Gestión del desarrollo de colaboradores (ayudar a otros a incrementar su rendimiento y permitir que se presenten frente a oportunidades de desarrollo personal)		
64	Fomentar la innovación (alentar a los colaboradores para que innoven y generen nuevas ideas)		
65	Gestión de estrategias a futuro (comunicar una visión clara de lo que se espera a futuro y facilitar su cumplimiento)		
66	Gestión de la mejora continua (fomentar una orientación basada en la mejora continua en los empleados contemplando dicha premisa en todas las tareas que realizan)		
67	Gestión de la competitividad (fomentar una concepción del cumplimiento de tareas agresivo excediendo los objetivos impuestos)		
68	Motivación del personal (motivar al equipo de trabajo para que haga un esfuerzo extra y trabaje de manera efectiva)		
69	Gestión de servicio al cliente (fomentar el foco en el servicio e involucramiento con los clientes)		
70	Gestión del cambio cultural (ayudar a otros a entender de manera clara que es lo que se espera de ellos, sobre la cultura organizacional y estándares)		
71	Gestión del sistema de control (contar con indicadores y sistemas de monitoreo en línea que permitan verificar el cumplimiento de los procesos y su performance)		
72	Gestión de la coordinación (compartir información y fomentar la coordinación con otras áreas)		
73	Competencia general de gestión (nivel general de habilidad de gestión)		
	NOTA: Para las afirmaciones 74 y 75, seleccione la opción de respuesta que más se acerca a su punto de vista.		
74	En base a su competencia general de gestión, ¿cuán alto estima crecer en la organización a lo largo de su carrera?		
	5- A lo más alto de la organización		
	4- Justo por debajo del CEO		
	3- A un puesto de alto nivel		
	2- A un nivel por encima de la posición actual		

	1- Mantenerse en la posición actual		
75	Comparándose con otros gerentes que conoce, ¿cómo evalúa su competencia como gerente?		
	5- Top 5%		
	4- Top 10%		
	3- Top 25%		
	2- Top 50%		
	1- En la mitad inferior		

Persona evaluada:

Cargo:

MSAI: Parte 3 - Información de Importancia

IMPORTANTE: De las afirmaciones 76 a 87 la escala de valoración cambia, por lo cual le pedimos que lea atentamente y evalúe la importancia que considera pondera el evaluado en las funciones que desarrolla diariamente. Por favor seleccione para cada afirmación una de las alternativas que se le presentan en la escala que se encuentra a su derecha, la cual se enumera de 1 a 5.

VALOR	REFERENCIA
5	Críticamente importante
4	Muy importante
3	Moderadamente importante
2	Con cierta importancia
1	Leve importancia

AFIRMACIÓN		VALOR	REFERENCIA
76	Gestión de equipos de trabajo (efectividad, cohesión, buen funcionamiento de equipo)		
77	Gestión de relaciones interpersonales (escuchando y brindando recomendaciones a otras personas)		
78	Gestión del desarrollo de colaboradores (ayudar a otros a incrementar su rendimiento y permitir que se presenten frente a oportunidades de desarrollo personal)		
79	Fomentar la innovación (alentar a los colaboradores para que innoven y generen nuevas ideas)		
80	Gestión de estrategias a futuro (comunicar una visión clara de lo que se espera a futuro y facilitar su cumplimiento)		
81	Gestión de la mejora continua (fomentar una orientación basada en la mejora continua en los empleados contemplando dicha premisa en todas las tareas que realizan)		
82	Gestión de la competitividad (fomentar una concepción del cumplimiento de tareas agresivo excediendo los objetivos impuestos)		
83	Motivación del personal (motivar al equipo de trabajo para que haga un esfuerzo extra y trabaje de manera efectiva)		
84	Gestión de servicio al cliente (fomentar el foco en el servicio e involucramiento con los clientes)		
85	Gestión del cambio cultural (ayudar a otros a entender de manera clara que es lo que se espera de ellos, sobre la cultura organizacional y estándares)		
86	Gestión del sistema de control (contar con indicadores y sistemas de monitoreo en línea que permitan verificar el cumplimiento de los procesos y su performance)		
87	Gestión de la coordinación (compartir información y fomentar la coordinación con otras áreas)		

VII. Transcripción entrevistas

Fecha: 11/May/2017

Entrevistado: Sergio Capri

Cargo: Gerente de Data Center y Operaciones de IT

Preguntas de guía referencial post puesta en contexto:

¿Considera que la Cía. se encuentra atravesando un proceso de Cambio Cultural?

Si, desde aproximadamente 5 años.

¿Qué situaciones considera que dispararon la necesidad de atravesar un proyecto de cambio cultural y con qué objetivo?

Básicamente el cambio comenzó con la llegada del nuevo CEO, quién desde el inicio de su gestión impulsó el enfoque de hacer las cosas simples pero efectivas, poniendo el foco en mejorar la calidad de la experiencia de clientes y/o usuarios.

¿Qué factores se consideraron a la hora de diseñarlo?

La empresa tuvo un crecimiento exponencial con el cambio de marca (de CTI a Claro), lo que hizo que en muy poco tiempo se tenga que absorber un volumen de gestión, para el cual el negocio no se encontraba dimensionado. Asimismo el mercado ya se encuentra saturado, por lo cual los clientes buscan diferenciación en la calidad del servicio que reciben, por lo cual esa fue la base para sustentar el proyecto de cambio cultural y dar inicio a una nueva etapa en la Cía.

¿Se cuenta con plan de acción para llevarlo a la práctica? ¿Cómo se comunicó?

Si se cuenta con un plan, el cual fue impulsado por el área de RRHH. El cual inició con la conformación de un equipo interdisciplinario que se reunía periódicamente para definir acciones y resultados esperados. Una vez definidos

los pilares de trabajo con los que la Cía. quería avanzar con la gestión del cambio, se comunicó a toda la empresa mediante una serie de charlas generales que se dieron en el marco de evidenciar “Nuestra Esencia” y distintas actividades programadas a los mandos medios. Todo esto se encontró liderado por el área de RRHH.

¿Cómo impacta en la estrategia de gestión?

El impacto fue gradual como en toda gran corporación. Desde el inicio del proyecto se han capitalizado muchos logros, como así también se evidenciaron algunos fracasos los que dejaron una lección aprendida y generaron nuevos desafíos. Básicamente aprendimos de los errores y nos fortalecimos con las cosas que salieron bien. Acá pondría foco en que la base está en ir tras la causa raíz de cada problema para que no vuelva a ocurrir

¿Está basado en algún modelo?

El proyecto no se sustentó en un modelo específico. Este fue el primer proyecto de cambio cultural que se trabajó y se continúa al día de hoy. El mismo se sustentó en los pilares de “Nuestra Esencia”, los cuales derivaron en sub-proyectos donde las áreas debíamos ser agentes de cambio y trasladar la necesidad de cambio a nuestros equipos de trabajo, donde tuvimos la libertad de ser protagonistas y demostrar el compromiso frente a la organización.

¿En qué etapa / profundidad considera que esta?

Desde mi punto de vista se encuentra en la etapa de mejora. Por lo que entiendo se está capitalizando todo lo realizado, evaluando el camino recorrido y los resultados a los que se llegaron, con el objeto de reformular lo que sea necesario con el fin de acompañar el giro del negocio.

¿Qué dificultades hubieron / encontraron en el proceso al momento?

Considero que la mayor dificultad, era llegar a la gente, y el escepticismo que se produce ante un cambio en la metodología de trabajo y poder transmitir la nueva

cultura que se está desarrollando, cosa que considero que se logró gracias al esfuerzo y compromisos de todos los líderes.

¿Considera el liderazgo un factor crítico para el cambio? ¿Se tomó alguna medida para fortalecerlo?

El liderazgo es clave en todo proyecto de esta naturaleza. El empoderamiento en las distintas acciones propuestas por la corporación fue un factor trascendental en el desarrollo del proyecto. Es por esto que se realizaron acciones específicas para los líderes, con el fin de adherir al concepto de hacerse cargo y poder transmitir este valor a los equipos de trabajo.

¿Qué porcentaje considera se otorgó a cada factor a la hora de definir el plan de acción?:

Personas 30%

Comunicación 40%

Procesos 15%

Estructura 15%

¿Cómo se está monitoreando la evolución de estas dimensiones durante el proceso de cambio?

- Metodología
- Indicadores
- Instrumentos

Sin haber formado parte del equipo de planificación, entiendo que el monitoreo se realizó en función de dos vectores, por un lado los resultados del negocio que se obtienen semestralmente a través de una encuesta directa a los clientes, y por otro la evolución de los objetivos internos que cada área desarrollo para el cumplimiento de sus acciones.

¿Hubo resultados inesperados? ¿Qué acciones se tomaron?

Más que resultados inesperados lo que hubo es más resistencia al cambio por trabajar con metodologías que apuntan a la calidad mediante procesos. En esas

circunstancias es imprescindible el involucramiento de RRHH trabajando en talleres para tal fin.

¿Cuáles son los próximos pasos?

En lo que a mi gestión respecta, en línea con el objeto del proyecto y sobre el camino recorrido, me encuentro en la reformulación del modelo operativo que espero para mi área, por lo cual me encuentro trabajando con mi equipo de trabajo en plantear nuevos escenarios que nos permitan dar inicio a una nueva etapa, con el objeto de satisfacer las expectativas del negocio y acompañar el proyecto global que la corporación nos propone.

Fecha: 17/May/2017_____

Entrevistado: Marina Sanchez Flores_____

Cargo: Gerente de Calidad y Continuidad de Sistemas

Preguntas de guía referencial post puesta en contexto:

¿Considera que la Cía. se encuentra atravesando un proceso de Cambio Cultural?

Efectivamente estamos llevando delante un proceso muy marcado de cambio cultural.

¿Qué situaciones considera que dispararon la necesidad de atravesar un proyecto de cambio cultural y con qué objetivo?

Hace tres años ingresó un CEO con una fuerte convicción de servicio con valor agregado dedicado íntegramente a la atención al cliente como estrategia corporativa

¿Qué factores se consideraron a la hora de diseñarlo?

Contar con una implementación centrada en RRHH pero difundida a través de los líderes y apoyado por consultoras especialistas en cambios culturales. Lo más destacable fue la involucración de mandos medios y la necesidad de tener un cambio concreto y sostenible.

¿Se cuenta con plan de acción para llevarlo a la práctica? ¿Cómo se comunicó?

Hay un plan establecido y que va evolucionando. Se adecúa a los incentivos que se van generando y retroalimenta los próximos pasos. La comunicación en sí del plan es por cada hito que se va accionando. A medida que se avanza se va dando a conocer los pasos del plan. No hubo una comunicación completa de todo el proyecto. Entiendo que hay una línea general a alto nivel y el plan se va adaptando en función de la respuesta del cambio en sí.

¿Cómo impacta en la estrategia de gestión?

Tiene un gran impacto en la motivación tanto al rol de mando como al resto de la cadena de liderazgo. En el caso del entrevistado tiene especial importancia ya que el rol desempeñado está ligado a calidad, ratificando y enfatizando las tareas que uno emprende.

¿Está basado en algún modelo?

Está basado en experiencias previas en otros países, sumado a gente experta en el proceso de cambio cultural. No tengo conocimiento ni comunicación concreta que se base en algún modelo en particular.

¿En qué etapa / profundidad considera que esta?

Aunque hace poco más de tres años que nació el proceso, considero que tiene una continuidad que hay que darle. Hay etapas cumplidas que se están monitoreando para retroalimentar siguientes pasos. A mi entender faltan unos dos años más de trabajo en esta dirección.

¿Qué dificultades hubieron / encontraron en el proceso al momento?

En las charlas iniciales (y preliminares) con un nuevo CEO establecido y con ideas de cambio cultural, generaron escepticismo y con poco impulso en los primeros tiempos, incluso luego de tener una reunión multitudinaria con toda la compañía dirigida por el propio presidente. Se generó una idea colectiva de que era una buena iniciativa pero que iba a quedar en desuso con el tiempo. Esto hizo que cueste que permee en los líderes y romper así la cultura previa.

¿Considera el liderazgo un factor crítico para el cambio? ¿Se tomó alguna medida para fortalecerlo?

No solo fue un factor crítico, sino un apalancador fundamental del proceso ya que parte del diseño del proceso de cambio cuenta con los líderes como guías y gestores del cambio.

En ese sentido, se generaron varias iniciativas para mejorar y fortalecer estas habilidades, como ser: clínicas de comunicación, equipos interdisciplinarios de

cabio, talleres de líderes, Assessment de todo el arco de mandos medios y feedback 360°

¿Qué porcentaje considera se otorgó a cada factor a la hora de definir el plan de acción?:

Personas 60%

Comunicación 20%

Procesos 15%

Estructura 5%

Entiendo que la estructura es consecuencia de los tres puntos anteriores, por eso el bajo valor, mismo con la simplificación de procesos. Por el contrario, considero que el foco en las personas y capital humano es determinante para la efectividad del cambio.

¿Cómo se está monitoreando la evolución de estas dimensiones durante el proceso de cambio?

- Metodología
- Indicadores
- Instrumentos

El monitoreo es personalizado y de forma interdisciplinaria, generando reuniones de feedback, nuevamente para retroalimentar el mismo proceso, gobernado por especialistas en gestión del cambio. Como salida están las acciones consensuadas para realizar algún ajuste para remediar algún desvío. Dentro de este marco, se destaca la incorporación de ITIL como modelo operativo para IT y el NPS a nivel compañía. Desconozco si se implementó alguna medición o indicador de cambio cultural en sí.

¿Hubo resultados inesperados? ¿Qué acciones se tomaron?

No sé si inesperado en sí, pero hubo inicialmente un rechazo al cambio muy marcado, generado quizás por una comunicación que no permeó como era esperado.

¿Cuáles son los próximos pasos?

Hacer talleres cross a diferentes áreas y direcciones, tomando procesos de negocios y contrastarlo con el modelo cultural propuesto. Esto es, poner el modelo a prueba

Rediseño de la propuesta de valor al empleado

Tomar propuestas de la dirección de atención al cliente como principal punto de información, para hacer foco.

Todas las acciones en constante monitoreo por especialistas en gestión de cambio cultural.

Fecha: 06/Jun/2017_____

Entrevistado: Laura Furnier_____

Cargo: Gerente Selección, Capacitación y Desarrollo

Preguntas de guía referencial post puesta en contexto:

¿Considera que la Cía. se encuentra atravesando un proceso de Cambio Cultural?

Absolutamente.

¿Qué situaciones considera que dispararon la necesidad de atravesar un proyecto de cambio cultural y con qué objetivo?

El cambio de CEO, que vino con una visión completamente diferente al modelo de gestión implementado al momento. Junto con el contexto de mercado saturado donde el valor agregado y la cercanía con el cliente son factores determinantes no solo para mantener el market share, sino como punto de mejora.

¿Qué factores se consideraron a la hora de diseñarlo?

El factor más importante es tener muy en claro que el cliente tiene que ser tomado como eje central de todas las decisiones. Si una acción no cumple con esta premisa, entonces deja de tener prioridad e importancia. Entonces, el cliente como eje es uno de los factores y el otro gran factor es la forma de interpretar el éxito de la organización, donde los resultados alcanzados no tenían en cuenta los métodos o mecanismos y las consecuencias que pudiera causar. Para esta nueva visión, los resultados son vistos como una consecuencia.

¿Se cuenta con plan de acción para llevarlo a la práctica? ¿Cómo se comunicó?

El plan de acción se diseñó con el objetivo claro de fomentar un cambio de valores y establecer una cultura orientada al cliente final. En ese sentido se

encaminó cada grupo de acciones concretas en etapas muy definidas y con monitoreo de sus resultados. Entonces, al final de cada etapa, se mide y se definen los próximos pasos de cada etapa. Entonces, el plan general se va ejecutando etapa por etapa

¿Cómo impacta en la estrategia de gestión?

Tuvo un impacto muy fuerte en la estrategia de gestión desde el punto de vista que desde los directores hasta los analistas estaban trabajando de manera estancada y con indicadores propios sin tener en cuenta la relación con el área de al lado ni mucho menos un objetivo claro en común. De esta manera, cada dirección se movía en forma aislada como si fuera una micro empresa en sí. El impacto mayor se dio en la reconversión cultural de los directores para que definan sus propias estrategias, pero esta vez, con un único objetivo común: el cliente.

¿Está basado en algún modelo?

Para el caso de Argentina se utilizó un modelo de etapas basado en la estrategia de Kotter. En Guatemala el proceso fracasó, considerando la principal falla que el líder principal no estuvo el tiempo suficiente (cuatro años), sumado a la cultura guatemalteca orientada a seguir las reglas, un nuevo management muy estructurado corto este proceso y no llegó a permear en los valores culturales de la gente, con lo que su adopción no llegó a ofrecer ninguna o muy poca resistencia al nuevo modelo de gestión.

¿En qué etapa / profundidad considera que esta?

En cuanto a profundidad, diría que pasando la mitad del proceso. La unidad de medida de esta situación se da que todavía hay líderes que no llegan a poder transmitir los valores deseados a los colaboradores y hasta hay casos que no comprenden bien el proceso de cambio que se está generando

¿Qué dificultades hubieron / encontraron en el proceso al momento?

La mayor dificultad encontrada fue que al momento de empezar con este proyecto de cambio cultural había un alto grado de resentimiento que después se transformó en resignación. En cada caso, el resentimiento era el menos malo ya que al menos alguna situación se planteaba o queja al menos. Luego con la resignación, ya no quedaba mucho margen porque la gente actuaba como anestesiada, dormida y sin mucha capacidad de reacción a cualquier estímulo diferente que se proponga. Este fue uno de los mayores desafíos e inercias a romper. La gente se conformaba “es lo que hay” era la frase más escuchada frente a cualquier desafío o problema que se presentaba.

¿Considera el liderazgo un factor crítico para el cambio? ¿Se tomó alguna medida para fortalecerlo?

No solo es un factor crítico, lo considero el único camino posible para que un cambio cultural sea efectivo y sostenible en el tiempo. Para esto se trabajó fuertemente en la definición cuidadosa de valores. Sobre estos valores definidos, se evitó trabajar en declaraciones de voluntades ni “bajadas de línea” estrictas, sino que nuevamente se decidió dar participación directa a los líderes para que gestionen ellos mismos el proceso de cambio.

La clave es sostener el proceso desde los líderes, que ellos mismos pasen a tomar parte de la acción del cambio y tomar un rol protagónico en estas actividades, desde su definición, desarrollo y ejecución. En ese sentido, se considera al líder como el representante de la empresa hacia sus colaboradores.

Para esto, el rol de RRHH cambió de foco y alcance, decidido a ser un agente que acompaña a los líderes y ayuda a guiar el proceso.

Se diseñó un programa de desarrollo de liderazgo, comenzando con evaluaciones muy completas del perfil actual desde jefes a directores, evaluaciones de feedback 360°, se generó una propuesta de valor. Este programa se tomó la decisión de no comunicarlo como un proceso y proyecto con inicio y fin ya que es algo que se va redefiniendo año a año según como se recibe y que respuesta se tiene.

¿Qué porcentaje considera se otorgó a cada factor a la hora de definir el plan de acción?:

- Personas
- Comunicación
- Procesos
- Estructura

¿Cómo se está monitoreando la evolución de estas dimensiones durante el proceso de cambio?

- Metodología
- Indicadores
- Instrumentos

El instrumento que marca el norte y se usa como principal monitor es el NPS, conjugado con indicadores financieros como consecuencia y estadísticas de portabilidad que censan el mercado.

Internamente se están haciendo relevamientos y consultas puntuales con preguntas abiertas a colaboradores y grupos de discusión interdisciplinarios para palpar las sensaciones de la gente en diferentes niveles.

¿Hubo resultados inesperados? ¿Qué acciones se tomaron?

Se observa todavía escenarios de disociación de lo que es el factor humano en el resultado. Esto es, el mensaje que se decía no coincide con las acciones ejecutadas. Sobre esto se trabajó en talleres de comunicación y el programa de desarrollo de liderazgo. Por otro lado, se está trabajando en procesos de negocio que toca diferentes áreas y direcciones para evaluar su funcionamiento, capacidad y oportunidades de mejora o simplificación de cara al cliente. Este mecanismo dio muchísimas oportunidades de abrir los silos de las áreas y que entiendan que el valor agregado está en esta apertura. Internamente se fomentó muchísimo el diálogo entre las personas, desde los directores a los analistas, lo que técnicamente se define como coaching ontológico.

Una de las acciones inmediatas que generaron gran impacto fue el desarrollo de talleres en cada dirección de la organización donde cada equipo definió su propio

plan de acción y el cómo desarrollarlo. De esta manera se logró no solamente comunicarlo sino también hacer que la gente sea parte necesaria del proceso y este involucramiento generó muchísima más adopción y alejó resistencias.

¿Cuáles son los próximos pasos?

Hay que seguir trabajando en el líder como centro. Que realmente palpe los valores y los haga propios.

Seguir trabajando en la forma que generamos y brindamos feedback a los colaboradores. Sobre todo en los casos de devolución en la evaluación de desempeño.

Con respecto a los líderes, uno de los objetivos es lograr que se genere una red de contención mutua, donde temas de gestión puedan ser tratados entre pares y buscar en conjunto alternativas de solución y experiencias positivas que se pudieran haber desarrollado en otros sectores. En la medida que estas situaciones se generan, es un gran indicador que los líderes se lo están tomando en serio y aportando valor a esta cultura.

Terminar de convencer a todos y cada uno de los que forman parte de la organización a que lo que realmente importa son las acciones propias que cada uno de nosotros ejecuta y que tomen el proceso de cambio como un valor percibido que no solo es en beneficio de la organización sino que hay situaciones y valores que son de calidad para la vida personal y social también.

Fecha: 26/May/2017_____

Entrevistado: Claudio Bonino_____

Cargo: Director RRHH_____

Preguntas de guía referencial post puesta en contexto:

¿Considera que la Cía. se encuentra atravesando un proceso de Cambio Cultural?

Efectivamente se está atravesando por un proceso de cambio generalizado que incluye los aspectos culturales, procedimentales y de management.

¿Qué situaciones considera que dispararon la necesidad de atravesar un proyecto de cambio cultural y con qué objetivo?

Principalmente la visión del nuevo CEO en el momento de su ingreso que, que por más que la compañía estaba dando resultados previsible y buenos, generó un sentido de urgencia sobre los próximos desafíos y la escasa ventaja competitiva que se contaba para enfrentar la futura situación. El objetivo de esta visión está centrado en correrse de la zona de confort para buscar oportunidades de mejora y estar alerta a nuevas amenazas.

¿Qué factores se consideraron a la hora de diseñarlo?

Hacer foco principalmente en las personas y sus talentos y contar con un diseño muy cuidadoso en la forma que se transmite, para que no sea una tomada como imposición sino que se palpe realmente esta necesidad de querer cambiar. Esto apunta directamente a minimizar el rechazo al cambio.

¿Se cuenta con plan de acción para llevarlo a la práctica? ¿Cómo se comunicó?

Hay un plan de acción definido que comenzó con un análisis de situación actual y primeros pasos con el objetivo de empoderar a la línea inmediata de management (directores y gerentes), incluyéndolos en las primeras definiciones del modelo de liderazgo requerido. De esta forma no queda solo en un discurso

de intenciones sino que al involucrar a los líderes se fomenta la adopción real del cambio.

¿Cómo impacta en la estrategia de gestión?

El impacto fue rotundo desde el momento que se plantea cambiar la estrategia a un modelo de empoderamiento casi absoluto. Esto generó cambios en cascada en todos los niveles debiéndose hacer cargo de las decisiones y con la presión de tener que actuar de manera coordinada con el resto de las direcciones con solo resultado en mente: La experiencia del cliente.

¿Está basado en algún modelo?

Parte del diseño original está basado en los 8 pasos del modelo de cambio propuesto por Kotter de liderazgo del cambio. Se hizo mucho foco en establecer el sentido de urgencia como puntapié inicial.

Las acciones rápidas y tangibles fueron mejorar y simplificar la oferta comercial, atacar de lleno los procesos burocráticos e ineficientes que afectaban de forma directa a los clientes, comenzando por el proceso de baja del cliente que era muy traumática (esto tuvo muchísimo impacto positivo)

Adicionalmente. Este proceso de cambio fue presentado a todas las subsidiarias del grupo América Móvil en el continente como modelo a seguir.

¿En qué etapa / profundidad considera que esta?

Siguiendo el mismo modelo, estaría en una etapa 6 / 7. Pero prefiero dividirlo en dos y entendiendo que es un proceso que durará unos 10 años, donde de cara al cliente estamos en un 6to año de evolución e internamente entre 3 y 4 años

¿Qué dificultades hubieron / encontraron en el proceso al momento?

Se tuvo mucha experiencia al querer implementar este proceso en Guatemala, donde no termino siendo adoptado porque faltó tacto y empatía para acercarse a las persona desde un punto de vista de colaboración y necesidad. En lugar de esto, fue recibido como una crítica muy dura y se cerraron tanto al cambio que

no pudo prosperar. La lección aprendida fue no machacar tanto en los defectos actuales, tener mucha visión a futuro y que esto sea percibido por la gente.

Hay que actuar con coherencia y cuidado de no ser inquisidor, reflejando esta situación no solo en las palabras sino también en las acciones.

¿Considera el liderazgo un factor crítico para el cambio? ¿Se tomó alguna medida para fortalecerlo?

El liderazgo es un factor crítico y determinante. En función de esto se redefinió el rol del líder en la organización orientado a “hacerse cargo” de su participación evitando que se desliguen de sus decisiones. El empoderamiento fue una piedra fundamental en la construcción de valores, generando participación activa en el proceso de cambio. Hubo una premisa en este sentido: “La gente no se resiste al cambio, sino a ser cambiada”. Sobre esto se trabajó para que los empleados entiendan realmente cuál era la necesidad y objetivo del cambio y se generaron acciones concretas e inmediatas para generar confianza y que se vea que el cambio no solo era necesario, sino que también un hecho.

Se redefinió el alcance del rol de líderes basado en un modelo de competencias y se los evalúa en función de esto. En concordancia se cambiaron los procesos de selección de personal donde RRHH tiene voz y voto en la decisión de contratar / nombrar a una persona considerando como se desempeña en función de estas competencias de liderazgo.

¿Qué porcentaje considera se otorgó a cada factor a la hora de definir el plan de acción?:

- Personas 80%
- Comunicación 20%
- Procesos
- Estructura

Los procesos y estructura se redefinen solos en función de las personas, cuando involucradas estén y cuanta información tengan de lo que se espera de ellos.

¿Cómo se está monitoreando la evolución de estas dimensiones durante el proceso de cambio?

- Metodología
- Indicadores
- Instrumentos

Se están haciendo reuniones interdisciplinarias de feedback como principal herramienta de monitoreo. Considero que la opinión directa de la gente y como percibe el proceso es crítico para censar el clima del cambio. Es fundamental la evolución permanente con este mecanismo.

¿Hubo resultados inesperados? ¿Qué acciones se tomaron?

Nos encontramos con una disociación entre los valores pretendidos y el mensaje corporal / verbal que se veía desde los gerentes a los colaboradores. Se generaban situaciones de conflicto al no tener un criterio unificado y estas diferencias marcaban un gran foco de resistencia. La acción principal fue que los directores y gerentes realmente estén comprometidos con estos valores y que ellos mismos sean los responsables de transmitir y generar las acciones para generar su propio cambio. Quienes no estén alineados, con el tiempo solo se van reubicando o hasta se ha tomado la decisión que la compañía no tolera comportamientos que se alejen mucho de lo esperado.

¿Cuáles son los próximos pasos?

Seguir con el proceso de formación de líderes como eje para apalancar y permear en todos los niveles

VIII. Resultados OCAI

Tablas con la información relevada en los cuestionarios OCAI definidos en el Anexo V

I. Características Dominantes																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Sum	N	Prom	Max	Min
A	25	30	10	20	5	50	40	20	40	30	30	20	30	33	18	20	15	30	20	25	30	20	10	20	20	611	25	24	50	5
B	25	10	30	20	15	30	20	10	30	5	10	20	25	27	25	10	20	20	20	25	20	10	10	30	15	482	25	19	30	5
C	30	40	40	40	60	10	30	40	10	35	40	20	25	15	22	40	30	20	25	30	20	30	20	25	717	25	29	60	10	
D	20	20	20	20	20	10	10	30	20	30	20	40	20	25	35	30	35	30	35	20	30	40	60	30	40	690	25	28	60	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			100		
II. Liderazgo Organizacional																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Sum	N	Prom	Max	Min
A	40	25	20	20	10	20	25	30	40	20	40	40	20	20	40	10	30	20	19	10	20	10	30	20	25	604	25	24	40	10
B	20	22	10	30	30	10	20	25	20	20	30	15	10	20	10	20	25	30	20	30	10	5	20	5	0	457	25	18	30	0
C	30	31	50	30	30	40	40	20	20	40	10	30	40	40	30	50	20	30	31	30	30	40	30	50	40	832	25	33	50	10
D	10	22	20	20	30	30	15	25	20	20	20	25	30	20	20	25	20	30	30	40	45	20	25	35	617	25	25	45	10	
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	110	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			100		
III. Manejo del Personal																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Sum	N	Prom	Max	Min
A	25	30	40	25	20	30	30	20	15	20	30	20	20	20	40	20	20	40	10	30	30	30	30	35	20	650	25	26	40	10
B	-	5	20	25	30	10	20	30	15	5	10	10	0	20	0	5	20	20	5	10	20	10	0	20	5	315	25	13	30	0
C	45	35	10	30	10	30	5	20	20	35	30	40	45	30	40	40	15	25	20	30	30	20	35	15	25	680	25	27	45	5
D	30	30	30	20	40	30	45	30	50	40	30	30	35	30	20	35	45	15	65	30	20	40	35	30	50	855	25	34	65	15
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			100		
IV. Nexo Organizacional																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Sum	N	Prom	Max	Min
A	25	25	45	30	50	10	15	20	20	30	30	25	30	20	25	30	20	30	40	30	20	20	20	20	20	650	25	26	50	10
B	5	15	15	20	20	20	5	20	5	20	10	0	5	10	20	20	15	10	10	5	10	15	20	10	10	315	25	13	20	0
C	40	40	20	40	10	50	40	25	60	20	35	20	20	35	25	20	30	20	20	35	40	35	40	40	40	800	25	32	60	10
D	30	20	20	10	20	20	40	35	15	30	25	55	45	35	30	30	35	40	30	30	30	30	20	30	30	735	25	29	55	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			100		

V. Énfasis Estratégico

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Sum	N	Prom	Max	Min
A	25	25	40	30	20	10	30	20	25	30	20	30	20	25	20	40	20	20	20	20	20	15	30	40	30	625	25	25	40	10
B	10	-	10	30	10	10	5	20	20	20	15	10	5	10	20	10	20	25	30	15	15	10	20	20	0	360	25	14	30	0
C	30	40	30	20	40	45	20	20	25	20	30	20	30	30	30	30	30	25	25	35	20	35	25	20	40	715	25	29	45	20
D	35	35	20	20	30	35	45	40	30	30	35	40	45	35	30	20	30	30	25	30	45	40	25	20	30	800	25	32	45	20
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			100		

VI. Criterios de Éxito

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Sum	N	Prom	Max	Min
A	20	20	30	30	30	10	10	20	20	20	15	30	30	30	20	40	50	20	20	20	20	20	20	20	30	605	25	24	50	10
B	20	5	10	10	0	20	20	10	20	20	5	10	20	10	15	20	0	5	10	5	10	5	20	5	10	285	25	11	20	0
C	25	45	30	20	40	60	50	50	45	40	50	40	30	30	20	30	30	25	35	40	30	35	30	30	40	900	25	36	60	20
D	35	30	30	40	30	10	20	20	15	20	30	20	20	30	35	30	30	20	35	35	40	40	30	45	20	710	25	28	45	10
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100			100		

Puntajes Actual	Cnt. Puntos						Cnt. Respuestas						Promedio								
	1	2	3	4	5	6	Sum	1	2	3	4	5	6	Sum	1	2	3	4	5	6	Tot.
A	611	604	650	650	625	605	3745	25	25	25	25	25	25	150	24	24	26	26	25	24	24,97
B	482	457	315	315	360	285	2214	25	25	25	25	25	25	150	19	18	13	13	14	11	14,76
C	717	832	680	800	715	900	4644	25	25	25	25	25	25	150	29	33	27	32	29	36	30,96
D	690	617	855	735	800	710	4407	25	25	25	25	25	25	150	28	25	34	29	32	28	29,38
TOTAL	2500	2510	2500	2500	2500	2500	15010	100	100	100	100	100	100	600	100	100	100	100	100	100	100

VIII. Resultados MSAI

Tablas con la información relevada en los cuestionarios MSAI definidos en el Anexo VI.

Referencias:

Prom: Columna con los promedios de cada afirmación

Roles encuestados en función del líder evaluado:

Colab: Rol de colaborador

Par: Rol de posición de liderazgo equivalente al evaluado

Jefe: Superior inmediato del evaluado

AFIRMACIÓN		Prom	Colab	Par	Colab	Par	Jefe	Colab	Colab
1	Me comunico de manera solidaria cuando las personas de mi unidad comparten sus problemas conmigo	4	5	2	4	4	4	3	4
2	Animo a otros en mi unidad a generar nuevas ideas y métodos	4	5	3	4		4	3	4
3	Motivo y dinamizo a otros para que hagan un mejor trabajo.	4	3	4	4	4	4	4	4
4	Mantengo un seguimiento de la performance de mi unidad.	3	3	2	4		3	3	2
5	Regularmente entreno a mi equipo de trabajo para mejorar sus habilidades de gestión y que puedan alcanzar mayores niveles de rendimiento	3	3	2	3		4	3	3
6	Insisto en el trabajo duro y alta productividad de mis colaboradores	4	3	5	3		4	4	4

7	Establezco metas ambiciosas a mi equipo de trabajo para lograr elevar los niveles de performance sobre el estándar.	4	3	3	5	3	4	3
8	Genero o ayudo a obtener los recursos necesarios para implementar ideas innovadoras.	3	4	3	4	3	3	3
9	Cuando alguien viene con una nueva idea, lo ayudo para implementarla.	4	5	3	4	4	3	4
10	Me aseguro que todos los empleados tengan claros nuestras políticas, valores y objetivos.	4	4	2	5	4	4	3
11	Me aseguro que mi equipo de trabajo sepa como su labor impacta en la gestión de otros dentro de la organización.	3	4	2	4	3	3	4
12	Armo equipos de trabajo cohesivos y comprometidos.	3	3	3	3	4	3	3
13	Regularmente brindo feedback a mis colaboradores de como creo que están realizando sus tareas.	3	3	3	3	4	3	3
14	Articulo una visión clara de lo que se puede lograr en el futuro.	4	4	4	5	4	4	3
15	Fomento un sentido de competitividad que ayuda a los miembros de mi grupo de trabajo a desempeñarse en niveles más altos que los miembros de otras unidades.	3	3	3	2	3	2	3
16	Regularmente genero reportes y revisiones de lo que ocurre en mi área.	3	3	2	3	3	3	4
17	Interpreto y simplifico información compleja para que tenga sentido para el resto y pueda compartirse con el resto de la organización.	4	4	3	3	4	4	4
18	Facilito información efectiva y resuelvo problemas dentro de mi grupo de trabajo.	5	4	4	5	5	4	5
19	Fomento el análisis racional y sistemático dentro de mi unidad para reducir el impacto de eventos importantes.	4	3	3	5	5	4	4
20	Me aseguro de proveer dentro de mi unidad oportunidades de crecimiento y desarrollo del personal.	4	4	4	4	5	3	4
21	Genero un ambiente donde el involucramiento y participación en las decisiones son alentadas y reconocidas.	4	5	3	3	4	4	4

22	En los grupos que lidero, me aseguro de prestar suficiente atención tanto en la realización de tareas como en las relaciones inter-personales.	3	4	2	3	4	3	3
23	Cuando realizo devoluciones al personal negativas, fomento que la persona identifique lo que puede mejorar en vez de que tome la devolución a la defensiva o con enojo.	4	5	3	4	5	4	4
24	Otorgo a personal de mi equipo distintas tareas y responsabilidades que le den la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.	4	4	4	3	4	4	4
25	Activamente ayudo a preparar a otros para que crezcan dentro de la organización.	4	4	3	3	4	3	4
26	Regularmente presento nuevas ideas para mejorar los procesos, productos y procedimientos dentro de la organización.	4	5	4	5	4	4	3
27	Constantemente estoy revisando y reforzando mi visión a los miembros de mi unidad.	4	4	3	4	4	4	4
28	Ayudo a otros a visualizar nuevas alternativas a futuro incluyendo posibilidades tanto como probabilidades.	3	4	2	3	3	3	3
29	Siempre trabajo para mejorar los procesos que usamos para lograr el resultado esperado.	4	5	4	5	3	3	4
30	Empujo a mi equipo de trabajo a lograr una performance de clase mundial competitiva en los servicios o productos entregados.	3	3	2	2	4	3	2
31	Habilito a otros dentro de mi equipo de trabajo para la toma de decisiones, fomentando un clima enérgico que involucre a todos.	4	5	2	3	3	5	3
32	Mantengo un contacto consistente y frecuente con personal de mis clientes internos y externos.	4	5	2	4	4	4	4
33	Me aseguro de evaluar como cumplimos con las expectativas de nuestros clientes.	3	5	1	3	4	3	3
34	Proveo mi experiencia a los empleados para ayudarlos a sociabilizar e integrarse dentro de la cultura de la organización.	3	4	2	2	4	3	3
35	Incremento la competencia de mi equipo de trabajo dándoles el valor para que brinden productos y/o servicios que sorprendan y deslumbren a los clientes superando sus expectativas.	3	3	2	2	3	4	3

36	Tengo establecido un sistema de control que asegura la consistencia en relación con la calidad, servicios, costos y productividad dentro de mi unidad.	2	3	3	2	1	2	1
37	Trabajo coordinadamente con responsables de otras unidades de la organización.	4	5	2	5	4	3	3
38	Rutinariamente comparto información a mis pares con el objeto de facilitar la coordinación.	3	3	1	4	4	3	3
39	Utilizo un sistema de medición que me permite monitorear el trabajo de los procesos y sus resultados.	3	3	3	3	1	4	4
40	Clarifico a los miembros de mi grupo de trabajo que es lo que se espera de ellos.	3	4	3	3	4	3	2
41	Me aseguro que todo lo que se ejecute en mi unidad responda a brindar un mejor servicio a nuestros clientes.	4	3	3	4	4	3	4
42	Promuevo un clima agresivo e intenso dentro de mi unidad.	2	1	1	2	2	1	2
43	Constantemente monitoreo las fortalezas y debilidades de nuestra competencia y brindo dicha información a mi unidad indicando que es lo que debemos mejorar.	2	3	3	2	1	1	1
44	Facilito un clima de desarrollo continuo dentro de mi unidad.	3	4	3	3	3	2	2
45	Tengo desarrollada una estrategia clara para ayudar a mi unidad a que sea exitosa en línea con mi visión del futuro.	4	2	4	5	4	3	3
46	Capturo la imaginación y compromiso de los integrantes de mi equipo de trabajo cuando les hablo respecto de mi visión de futuro dentro de la organización.	3	2	3	3	3	2	2
47	Fomento un clima de trabajo donde el compañerismo dentro del equipo de trabajo permita ayudar en el desarrollo de cada uno.	4	4	3	4	4	4	3
48	Escucho abierta y atentamente las ideas que me brindan otros, inclusive cuando estoy en desacuerdo con las mismas.	5	5	4	5	4	5	4
49	Cuando lidero a un grupo, me aseguro de que haya colaboración y una resolución positiva entre los conflictos de los miembros del grupo.	4	5	2	3	5	4	4

50	Fomento la confianza y la apertura demostrando entendimiento sobre los puntos de vista de los individuos cuando se presentan con problemas o inquietudes.	4	5	2	5	5	4	5
51	Genero un clima donde experimentar y la creatividad es premiada y reconocidas.	3	2	3	3	3	4	4
52	Permito que cada miembro de mi unidad constantemente mejore y actualice las cosas que realiza.	4	5	4	3	3	3	4
53	Empujo a todos los empleados a realizar pequeñas mejoras en los trabajos que realizan constantemente.	4	5	3	4	3	3	5
54	Me aseguro que mi unidad continuamente reúna información de las necesidades y preferencias de nuestros clientes.	3	4	1	2	3	3	4
55	Involucro a clientes en las planificaciones y evaluaciones de mi unidad.	3	3	1	2	4	3	3
56	Establezco ceremonias y reconocimientos en mi unidad respecto de la importancia de los valores y cultura organizacional.	3	2	3	4	3	3	3
57	Mantengo un sistema formal para compilar y reportar la información que se origina en otras áreas.	2	2	3	2	1	1	1
58	Gestiono equipos interdisciplinarios o multi tareas que se centran en eventos importantes para la organización.	4	5	2	3	4	3	4
59	Ayudo a mis empleados a esforzarse en mejorar todos los aspectos que hacen a su vida, no solo lo que refiere a sus actividades laborales.	3	3	3	3	3	3	3
60	Creo un clima donde los individuos de mi unidad quieren lograr altos niveles de performance antes que competir.	3	2	3	3	4	4	4

AFIRMACIÓN		Prom	Colab	Par	Colab	Par	Jefe	Colab	Colab
61	Gestión de equipos de trabajo (efectividad, cohesión, buen funcionamiento de equipo)	3	4	3	4	3	3	3	3

62	Gestión de relaciones interpersonales (escuchando y brindando recomendaciones a otras personas)	3	4	2	3	3	4	3	4
63	Gestión del desarrollo de colaboradores (ayudar a otros a incrementar su rendimiento y permitir que se presenten frente a oportunidades de desarrollo personal)	3	4	3	3	3	4	3	4
64	Fomentar la innovación (alentar a los colaboradores para que innoven y generen nuevas ideas)	3	3	3	3	3	3	3	3
65	Gestión de estrategias a futuro (comunicar una visión clara de lo que se espera a futuro y facilitar su cumplimiento)	4	2	4	5	3	4	4	3
66	Gestión de la mejora continua (fomentar una orientación basada en la mejora continua en los empleados contemplando dicha premisa en todas las tareas que realizan)	4	4	4	4	3	3	4	4
67	Gestión de la competitividad (fomentar una concepción del cumplimiento de tareas agresivo excediendo los objetivos impuestos)	3	3	3	3	3	3	3	3
68	Motivación del personal (motivar al equipo de trabajo para que haga un esfuerzo extra y trabaje de manera efectiva)	3	2	3	3	3	4	3	2
69	Gestión de servicio al cliente (fomentar el foco en el servicio e involucramiento con los clientes)	3	4	2	4	3	4	2	3
70	Gestión del cambio cultural (ayudar a otros a entender de manera clara que es lo que se espera de ellos, sobre la cultura organizacional y estándares)	4	3	2	4	3	5	4	4
71	Gestión del sistema de control (contar con indicadores y sistemas de monitoreo en línea que permitan verificar el cumplimiento de los procesos y su performance)	3	3	3	3	3	2	2	2
72	Gestión de la coordinación (compartir información y fomentar la coordinación con otras áreas)	4	4	4	4	3	4	3	4
73	Competencia general de gestión (nivel general de habilidad de gestión)	3	3	3	4	3	4	4	3
	NOTA: Para las afirmaciones 74 y 75, seleccione la opción de respuesta que más se acerca a su punto de vista.								
74	En base a su competencia general de gestión, ¿cuán alto estima crecer en la organización a lo largo de su carrera?	3	3	3	2	3	3	3	3

	5- A lo más alto de la organización								
	4- Justo por debajo del CEO								
	3- A un puesto de alto nivel								
	2- A un nivel por encima de la posición actual								
	1- Mantenerse en la posición actual								
75	Comparándose con otros gerentes que conoce, ¿cómo evalúa su competencia como gerente?	3	4	3	3	3	4	4	3
	5- Top 5%								
	4- Top 10%								
	3- Top 25%								
	2- Top 50%								
	1- En la mitad inferior								

AFIRMACIÓN		Prom	Colab	Par	Colab	Par	Jefe	Colab	Colab
76	Gestión de equipos de trabajo (efectividad, cohesión, buen funcionamiento de equipo)	4	4	3	3	3	5	5	4
77	Gestión de relaciones interpersonales (escuchando y brindando recomendaciones a otras personas)	3	4	2	2	3	5	3	3
78	Gestión del desarrollo de colaboradores (ayudar a otros a incrementar su rendimiento y permitir que se presenten frente a oportunidades de desarrollo personal)	3	4	3	2	3	4	4	3
79	Fomentar la innovación (alentar a los colaboradores para que innoven y generen nuevas ideas)	3	3	4	3	3	4	3	3
80	Gestión de estrategias a futuro (comunicar una visión clara de lo que se espera a futuro y facilitar su cumplimiento)	4	5	3	4	3	5	4	4
81	Gestión de la mejora continua (fomentar una orientación basada en la mejora continua en los empleados contemplando dicha premisa en todas las tareas que realizan)	4	5	3	3	3	5	3	4

82	Gestión de la competitividad (fomentar una concepción del cumplimiento de tareas agresivo excediendo los objetivos impuestos)	3	2	3	2	3	5	3	2
83	Motivación del personal (motivar al equipo de trabajo para que haga un esfuerzo extra y trabaje de manera efectiva)	3	2	3	3	3	5	3	3
84	Gestión de servicio al cliente (fomentar el foco en el servicio e involucramiento con los clientes)	4	4	2	5	3	5	3	4
85	Gestión del cambio cultural (ayudar a otros a entender de manera clara que es lo que se espera de ellos, sobre la cultura organizacional y estándares)	4	4	2	4	3	5	5	4
86	Gestión del sistema de control (contar con indicadores y sistemas de monitoreo en línea que permitan verificar el cumplimiento de los procesos y su performance)	4	4	5	3	3	5	3	3
87	Gestión de la coordinación (compartir información y fomentar la coordinación con otras áreas)	3	4	4	3	3	4	3	3