

MAESTRIA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

CON ORIENTACIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para procesos de *Change Management* en PyMEs argentinas.

Alumno: Fernando E. N. Varela.

La Plata, Pcia. de Bs. As., Noviembre de 2023.

Resumen

A los fines de contar con medios que orienten de manera ágil y relevante la actuación de gerentes y lideres de empresas que afrontan procesos de cambio en las organizaciones que integran, se ha desarrollado de manera experimental una herramienta de diagnóstico y orientación para la Gestión del Cambio Organizacional. Se trata de un inventario de tipo screening autoadministrable y cuyo resultado es de lectura simple y directa, apoyándose en su representación en un mapa perceptual. Para ello se formulará un inventario de las condiciones y manifestaciones del cambio organizacional que caracterizan cuatro tipos básicos de presentación de ese fenómeno. La consignación de aquellas que el manager identifica como propias de la situación en su organización permite definir un escenario de cambio y de gestión: se caracteriza el tipo de cambio en ciernes, los componentes de la organización que serán inicialmente impactados, el consecuente rol para los agentes de cambio y un conjunto de acciones iniciales de gestión correspondientes a las condiciones anteriores.

Aplicando un Juicio de Expertos, se evaluó la claridad, coherencia y relevancia de los ítems en ese inventario, así como de las recomendaciones de gestión, correspondientes a las clases de proceso de cambio propuestas. El análisis de las opiniones de los expertos indicó la existencia de una concordancia en magnitud y significación estadística que permite considerar válido el diseño de esta herramienta. Este resultado y otras razones expuestas en la discusión, hacen concluir acerca de su utilidad como respaldo para la actuación de propietarios, gerentes y emprendedores, y en la cooperación con especialistas de change management.

Palabras claves: Cambio organizacional; Gestión del Cambio; Diagnóstico organizacional; Agente de Cambio; Comportamiento Organizacional,

Abstract:

In order to have means that guide in an agile and relevant manner the actions of managers and leaders of companies that face change processes in the organizations they belong to, a diagnostic and guidance tool for Change Management has been developed experimentally. Organizational. It is a self-

administered screening-type inventory and the result is simple and direct to read, based on its representation on a perceptual map. To do this, an inventory of the conditions and manifestations of organizational change that characterize four basic types of presentation of this phenomenon will be formulated. The recording of those that the manager identifies as typical of the situation in his organization allows defining a change and management scenario: the type of change in the making is characterized, the components of the organization that will be initially impacted, the consequent role for the agents of change and a set of initial management actions corresponding to the previous conditions.

Applying an Expert Judgment, the clarity, coherence and relevance of the items in this inventory, as well as the management recommendations, corresponding to the types of proposed change processes, were evaluated. The analysis of the experts' opinions indicated the existence of an agreement in magnitude and statistical significance that allows the design of this tool to be considered valid. This result and other reasons presented in the discussion lead us to conclude about its usefulness as support for the actions of owners, managers and entrepreneurs, and in cooperation with change management specialists.

Keywords: Organizational change; Change management; Organizational diagnosis; Change agent; Organizational behavior,

Introducción

Existe una muy amplia literatura acerca del fenómeno del cambio en las organizaciones que ofrece variados modelos de aplicación, tanto generales como específicos al tipo de organización y a su gestión en pos del beneficio de esas organizaciones (Cameron, Green, 2019). Se trata pues, de un fenómeno identificado y reconocido ampliamente, pero cuyo impacto ha cobrado renovada fuerza ante el creciente desarrollo e integración de las tecnologías de información que derivan en la llamada digitalización y/o transformación digital de las organizaciones (Jacobi y Brenner, 2018).

Al decir que se proponen modelos, se hace referencia a aquellos desarrollos que se basan en la elaboración de un esquema teórico generado para facilitar la comprensión y el estudio de cómo se comporta un sistema o una realidad compleja. Para identificar, describir, analizar u operar con las realidades a las que se refieren, los modelos científicos deben utilizar una o algunas teorías, es decir, en un conjunto de hipótesis y principios - o axiomas - que permiten formular explicaciones acerca de la realidad a la que se refieren(Galli, 2018).

En tal sentido los 8 pasos de Kotter (1995), conforman un modelo, tal como es generalizadamente aceptado. Lo mismo vale para ADKAR (Hiatt, 2006). En nuestro medio académico y profesional es conocido el modelo AMIGO (Peiró, 1999), basado en el Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional (Burke y Litwin, 1993), que se considera una metodología propia del paradigma psicosocial de la gestión organizacional.

Un análisis más riguroso de estas propuestas expone que en algunos casos sus autores proponen un desglose de los componentes en actividades y criterios que pueden indicar su condición más bien de metodología, como es el caso del de Peiró, o de técnica como en el caso del ADKAR. Si se ponen en contraste los inaugurales desarrollos teóricos de Lewin (1947), con el más reciente cálculo de retorno de la inversión en el proceso de *change management* hecho por el instituto PROSCi, se podría concluir que estas diferencias responden a que tales aportes se hacen desde marcos conceptuales distintos, y en diferentes campos de la práctica científica.

En el caso de las escuelas de gestión y de negocios se aplica la denominación de “modelo” a las formas de representación de una realidad o fenómeno, y de la dinámica de sus partes componentes (Nielsen y Lund, 2014).

Pero eventualmente el uso de ellos sugiere que se trata de técnicas y se aplican sin mayor reflexión o explicitación de las teorías o metodologías de base, priorizando los beneficios prácticos específicos de su aplicación (Burkhart, Krumeich, Werth y Loos, 2011).

De una comparación que realiza Bekmukhambetova (2021) entre los modelos de Lewin, Hiatt(ADKAR), Waterman, Peters, yPhillips (7s de Mackinsey) y Kotter (8 pasos), surge la consideración que todos ellos reconocen la importancia de los recursos humanos de una organización para lograr el cambio. Algunos (como ADKAR) evidencian un enfoque más individual en la identificación de acciones de cambio y otros (por ejemplo,7 S),apuntan a definir las áreas organizacionales donde predominan los impactos y los esfuerzos de gestión.

La revisión de literatura acerca de la gestión del cambio organizacional de los últimos diez años realizada por Campas, Álvarez Medina y Vázquez Torres (2020), arriba a la constatación de una creciente asociación de la gestión efectiva de los procesos de cambio con el dominio de variables como la planificación, el ajuste estratégico, el liderazgo, la cultura organizacional, las capacidades de innovación y la resistencia al cambio. Por ello, los modelos que procuren administrar procesos de cambio deben incluir medios de análisis de las variables referidas, afines a la estrategia organizacional, e integradas con las características particulares de la organización.

En el desagregado de esas variables, se enumeran aspectos que son recurrentemente reconocidos por autores como Kubler Ross, Burke, Litwin, Senge y Kotter en las teorías sobre el cambio y en los dispositivos de gestión: la determinación del tipo y fuente del cambio, la planificación y monitoreo de acciones que introducen cambio y que lo modulan, la detección y valoración de actores y circunstancias en el contexto interno y externo de la organización, los roles que asumen los diferentes individuos que conforman la organización, los dispositivos, pautas de actuación y políticas que respalden la puesta en práctica de los cambios y de las acciones de gestión del mismo.

Pérez Vallejo, Vilariño Corella, y Ronda Pupo (2017), hacen otro meticuloso repaso de los últimos 30 años de desarrollos teóricos sobre el cambio organizacional a los fines de explorar su efectiva contribución a la gestión estratégica. Empleando diferentes técnicas de análisis de esas teorías detectan

lo que denominan “factores dinámicos”: elementos intrínsecos o extrínsecos a la organización cuya variación influirá de forma significativa en el desempeño organizativo, en función de los cuales orientar el cambio organizacional a uno de tres tipos también definidos por las confluencias de los desarrollos teóricos: cambio cultural, posicional o técnico económico.

Ese ordenamiento que proponen los autores nos ofrece la posibilidad de hacer una doble comprobación: una es que la variedad de los aspectos que están presentes en las concepciones sobre el cambio reitera las reseñadas por otros investigadores; otra es que la mención de tales condiciones en su relevamiento responde al reconocimiento de la relevancia que aquellas tienen para una adecuada gestión del cambio, es decir, que sirva a la realización de la estrategia.

Dado que el objetivo de este trabajo es desarrollar un instrumento que permita advertir de modo básico y temprano el curso de los cambios, cómo afectan a una organización y cuáles acciones iniciales de gestión son adecuadas, se propone establecer un marco de definiciones consensuadas acerca de esos aspectos.

En el análisis que sigue de los elementos comunes a los modelos actualmente en uso en el estudio y gestión del cambio organizacional, se evitará profundizar en distinciones específicamente metodológicas puesto que más allá de las diferencias teóricas entre una técnica y un modelo esos dispositivos actúan dentro de un paradigma: el de las prácticas aceptadas como válidas en la gestión estratégica de organizaciones.

El paradigma posee una función normalizadora: reúne las realizaciones que se producen y acumulan en esa comunidad (profesional, científica, artística, etc.), y las toma como fundamento para orientar su práctica posterior.

Avanzando por esa vía, es esperable que el instrumento a desarrollar logre congruencia conceptual y práctica con los modelos más difundidos y aceptados en la gestión del cambio, satisfaciendo requisitos de validez y confiabilidad.

En este cometido se considera muy relevante que el diseño del el dispositivo satisfaga una tercera condición en su uso: que sea factible(De la Garza Toledo y Leyva 2012), particularmente para empresas medianas o pequeñas y hasta para microempresas. Este tipo de organizaciones suele contar con menor disponibilidad de recursos de todas las índoles (presupuesto

económico, tiempo de sus gestores, integrantes disponibles para estas tareas, personal con la capacitación específica, etc.) (Valenzuela-Klagges, Irarrazaval,2018), que son necesarias para la implementación de un análisis organizacional convencional y para el diagnóstico de la situación de cambio a partir de modelos que no incluyen elementos de diagnóstico (Ruiz Acosta y Camargo Mayorga, 2017).

Es comprensible que la aplicación de una metodología de análisis organizacional, o la coordinación de las técnicas en las que se basa la gestión de un proceso de efectos estructurales sean delegadas a especialistas, sobre todo a externos. Sin embargo, en la elección de instrumentos y en la lectura de los resultados del diagnóstico del proceso de cambio, resulta crucial que intervengan protagónicamente los gestores del proyecto organizacional, en tanto serán también gestores del cambio. Y para ello es importante dotarlos de herramientas comprensibles, accesibles y eficaces.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un instrumento de diagnóstico inicial de situaciones de cambio organizacional que permita establecer los impactos esperables y las primeras actividades de gestión a implementar.

Objetivos específicos

- Considerar los elementos básicos comunes a los modelos de gestión del cambio organizacional vigentes.
- Incluir los factores críticos o de éxito sobre los que hay consenso en las metodologías de gestión del cambio.
- Elaborar un instrumento de diagnóstico de simple operatoria e interpretación de resultados fácilmente comprensible, para facilitar la auto administración por los gestores de la organización donde se aplique.

Marco Teórico

A propósito de estudiar las derivaciones actuales del precursor modelo de Lewin, Rosenbaum, More y Steane (2018) identifican y analizan 13 modelos de gestión de cambio organizacional planificado, ampliamente reconocidos. Proponen una clasificación de ellos según están orientados a la gobernanza, la estructura o la práctica, y a su vez distinguen si sus enfoques son de gestión (de proyectos), situacionales o resistenciales.

De tal suerte, un agrupamiento de estos modelos está conformado por los que podrían denominarse de origen empírico y con una formulación prescriptiva del cambio, en el sentido de que describen pautas de acciones y hechos específicos que los agentes de cambio materializan cuando se cursa un proceso de cambio.

Otra categoría incluye los modelos más estructurales y conceptuales en tanto que ofrecen un marco general de descripción de factores y condiciones a partir de los cuales se genera el cambio. Identificar y evaluar las dinámicas entre fuerzas positivas que impulsan el cambio y aquellas negativas es reconocido por muchos profesionales en este campo como esencial para hacer primero una comprensión del cambio que se está promoviendo o afrontando, y luego proceder a diseñar su administración.

Los modelos centrados en el proyecto que conlleva el cambio reconocen la necesidad de impulsar soluciones a los desafíos que se originan como consecuencia de esa iniciativa en curso, a partir de obtener información sobre las actividades y tareas implementadas, manteniendo la capacidad operativa del conjunto organizacional en el corto plazo (se enfatiza la atención en los aspectos procedimentales comprometidos en el cambio) (Galli, 2018).

Los modelos que definen su abordaje en la resistencia a los cambios, enfatizan el valor del trabajo preliminar necesario para reducir los efectos negativos. Priorizan en ese cometido el logro por parte de los gestores y de los involucrados en las transformaciones, de comprensión e intervención sobre los roles que juegan los individuos abarcados en el proceso de cambio, en tanto ello es uno de los inhibidores críticos de tales procesos: las confusiones o malas interpretaciones acerca de cómo los impactará el cambio y cuáles son las

expectativas de desempeño en la implementación del mismo (Bekmukhambetova, 2021).

Finalmente, el grupo de modelos de cambio basados en enfoques interpretativos visualizan el cambio condicionado por el impacto de factores situacionales y el contexto externo organizacional. Tal enfoque señala una amplia gama de respuestas que encuadran y ordenan las interacciones entre la organización y el individuo durante este proceso de cambio, destacando las capacidades organizacionales que se requieren para su adecuada puesta en práctica (Rosenbaum, More y Steame, 2018).

Esta clasificación de Rosenbaum y colaboradores que hemos repasado, puede compararse con la investigación bibliográfica de Romero, Matamoros y Campo (2013), por cuanto posee una destacable profundidad y detalle en su revisión de los desarrollos vigentes en este campo de gestión organizacional. Su trabajo confirma que más allá de consideraciones que puedan hacerse acerca de la finalidad o efectividad de las teorías e instrumentos prominentes en la bibliografía, se evidencia la reiteración de elementos comunes en tales formulaciones.

A continuación, presentamos una lista más detallada de esos componentes comunes en los modelos de cambio organizacional considerados hasta aquí:

- Las causas del cambio: dado que su manifestación y su naturaleza condicionan la transformación que desencadenan, son referencia obligada en todo análisis de un proceso de esta índole. Se puede subrayar que más allá de su habitual tratamiento como parte del estado de situación en el que se inicia un cambio, podría entenderse que las causas o fuentes de un cambio están estrechamente ligadas a la definición de la perspectiva que desea darse al proceso de gestión del cambio, conectando su formulación de objetivos y finalidades.

- Los efectos: que para muchos teóricos involucran más que la concreción del objetivo de un cambio, abarcando las consecuencias impensadas, los resultados indeseados, etc. Los efectos, ya sean los parciales durante el proceso o los globales y finales, resultan en estímulos de

retroalimentación para el desenvolvimiento del proceso de transformación, abarcando consecuencias y promoviendo secuelas.

- Las personas: porque son los protagonistas del proceso, y por la circunstancia que su subjetividad es el elemento de mayor incidencia en el progreso u obstaculización del mismo, es amplio su reconocimiento como elemento prominente de los procesos de cambio. Las personas alcanzadas por el proceso de cambio abren una esfera propia y paralela que es el de las repercusiones que tiene en sus vidas particulares, sus trabajos, las instituciones de pertenencia, etc. Al mismo tiempo, los cambios en las organizaciones, los "hacen" las personas con sus comportamientos más simples y concretos. Sin hilvanar las motivaciones, creencias, actitudes y competencias detrás de la conducta de las personas, la gestión del cambio difícilmente supera el nivel de los planes y las declaraciones.

- Los procesos y sistemas: son el sustrato físico donde suele tener origen el proceso de cambio, lo que indica la importancia de su parte en un proceso de cambio. Considerándolos la base material con que se organizan y concretan las actividades de la organización que cambia, a menudo se excluye el análisis y diseño de los procedimientos y sistemas específicos para promover o materializar el cambio. Por ejemplo, la valoración de los resultados de una gestión de un proceso de cambio debe optimizar ese estudio en el desarrollo de su bagaje de técnicas. Así mismo, debe atender a cómo las mediciones que va a realizar para monitorear el curso de su intervención están condicionadas por los procesos técnicos y productivos que conforman el entorno en el que se emplaza.

- La estructura de las organizaciones en las cuales tiene lugar el proceso de cambio: el esquema de áreas de actividad, jerarquías y funciones es relevante en la medida que ella facilita o no el cambio. En este tópico pueden desglosarse más cuestiones: un proceso de cambio tiene un curso y se apoya en intervenciones muy distintas según los aspectos de

esa estructura que se involucren; la modificación de la estructura no es un requisito necesario en los cambios a introducir en una organización (a veces se concentran privilegiadamente en los procesos, otras en las personas, etc.); comprender la posible diferencia entre la estructura y la función de los cargos y áreas de una organización tiene implicancias críticas al momento de intervenir en pos de transformaciones.

- Los contenidos culturales y políticas organizacionales: son reconocidos en los diferentes modelos por motivos semejantes a los de la estructura. La mayor flexibilidad y permeabilidad de esa trama de valores y representaciones contribuye a la comprensión de la necesidad de cambio, su puesta en marcha y la asimilación en la dinámica básica. Al momento de establecer la situación en la organización que enfrenta un cambio, quéperspectiva se trazará hacia el estado de cosas deseado y sobre todo en la movilización de las conductas requeridas para operar el cambio, esa trama política-cultural no puede ser contemplada como un paisaje en segundo plano ni un elemento de la naturaleza a sortear o capitalizar. Se trata de un cuerpo vivo de ideas, propósitos, valores de máxima importancia con el que debemos entrar en contacto rápidamente para lograr sintonizar e interactuar. En ese cometido resulta prioritario contar con el compromiso en la gestión a realizar de buena parte de la estructura formal e informal de la organización.

- Los planes estratégicos y/o de negocios: de haberse trazado para una empresa o institución, existe amplio consenso en tomarlos como elemento muy relevante para enmarcar y analizar los procesos de cambio de cambio. Es importante advertirque pudiendo ser el cambio una consecuencia inherente de la elaboración de estrategias, es esperable que sea tempranamente advertida y administrada, tanto como puede revelarse en impactos no considerados inicialmente.

- La valoración del desempeño, de la capacidad productiva y del aprendizaje: cuando los autores incluyen la medición o evaluación de los resultados que se obtienen así como de la apreciación de la calidad, el

dominio o la mejora en el funcionamiento, lógicamente priorizan la referencia a los mecanismos empleados para ello. Pero incluso cuando se trata de mediciones más informales o no sistemáticas, destacan que ellas surge evidencia de los motivos o la forma en que un proceso de cambio es requerido o se ha desatado en el funcionamiento de la organización.

- Los reconocimientos y retribuciones: son mencionados como resortes del comportamiento de los miembros de la organización eventualmente muy ligados a la mecánica de los procesos de cambio. Se considera que el desajuste entre las recompensas o beneficios y los esfuerzos realizados, señalándose la insatisfacción prolongada o aguda como una muy frecuente catalizadora de procesos de cambio. El contrato psicológico del integrante de una organización es uno de los campos en los que pueden rastrearse los incipientes motivos para las modificaciones conductuales u operativas, individuales o colectivas, en una organización productiva. Del mismo modo, tempranamente el cambio hace sentir sus efectos sobre los aspectos motivacionales y contractuales.

En esa lista de los elementos predominantes en las teorías y modelos sobre los procesos de cambio en las organizaciones, se aprecia que los investigadores hacen una valoración de la incidencia que tiene aplicar acciones de gestión sobre ellos a fin de facilitar un óptimo curso para el proceso de modificación organizacional en marcha (Alvarez, Córdova, Lascano, 2017).

Desprendemos entonces una reseña de las conductas o procedimientos que serían claves en una gestión de cambio exitosa, recurrentemente señalados en esas obras:

- Cuadro de situación organizacional analítico y con un enfoque diacrónico, que permita integrar los planes y técnicas de gestión del cambio con los fenómenos a abordar y con las características específicas de la organización.
- Ejecución de planes de proyecto y de acciones, suficientemente detallados y propios de la organización y la actividad. Esto incluye la

elaboración del *Bussines Case* y una previsión y manejo de riesgos y desvíos.

- Disponibilidad de información para todos los agentes de cambio sobre cuáles modificaciones les corresponde impulsar, su objetivo y la forma en que los involucran concretamente;
- Compromiso personal y directo de los líderes de la organización en la realización de las actividades que materializan el cambio;
- Consenso entre todos los participantes, al menos en un concepto general, acerca de la necesidad o beneficio del cambio y sobre cómo se llevará adelante la implementación;
- Administración delas relaciones humanas y laborales de un modo tal que se adviertan y contengan los conflictos o perjuicios que se produzcan, especialmente a resultas de los impactos no deseados que ocasionalmente puedan no representar evidentes daños, pero sean negativos para el logro de cambio.
- Elaboración o activación de canales y mecanismos de comunicación y reporte específicamente desarrollados para enfocar el proceso de cambio en curso.
- Detección de necesidades de desarrollo de habilidades de liderazgo y de operación de los dispositivos antes mencionados.
- Elaboración de indicadores para medición y seguimiento, tanto en la revisión de la perspectiva trazada en plazos mediatos y largos, como en la valoración del desempeño y las actuaciones en plazos inmediatos.
- Sistemas de incentivo y reconocimiento, no solo a fin de apalancar la satisfacción y la recompensa resultante de implementar las transformaciones, sino también considerando que un ejercicio de las retribuciones desarticulado del plan de cambio también tiene la capacidad de inhibir el desempeño que se requiere para lograr las modificaciones deseadas.

En el recorrido hecho sobre el conjunto de los modelos de cambio organizacional que ha permitido reconocer los elementos que son recurrentemente presentados como constitutivos de tal fenómeno, y considerando que se hace frecuentemente una valoración de buena parte de

ellos como resortes críticos para el éxito en la gestión de la iniciativa de cambio, encontramos finalmente otra recurrencia: en los casos en los que se hacen propuestas de acciones sobre esos elementos que permitan conducir el cambio por el cauce deseado, se distinguen similares etapas de planificación y ejecución de dicha gestión (Romero, Matamoros, Campo, 2013).

En las instancias iniciales de la gestión de cambio, se apunta una etapa de detección y definición de las fuentes que lo originan. Este análisis delas causas del proceso, eventualmente abarcando la estimación de los alcances esperados y delos no deseados, incluye acciones como estas:

- El mapeo de partes involucradas y *stakeholders*.
- El análisis de resistencias, que se aconseja reiterar regularmente a los fines de mantenerlo actualizado durante el proceso a gestionar.
- La conformación de un Equipo de Gestión del Cambio, que adjudique responsabilidades y tareas definidas.

En las fases de planificación, a partir de relevamientos y análisis iniciales, se incluyen indicaciones de emplear técnicas de programación y previsión en todos los niveles: POA´s, Cronogramas, Curva S, Plan de comunicación, cálculo de TIR, camino crítico, etc.

La mención de plazos o lapsos de implantación de cambios implica la identificación de roles especializados en el equipo de gestión, reconociendo con esto la especificidad funcional de la implementación efectiva de las innovaciones o novedades.

El diseño de mecanismos de monitoreo de los futuros progresos y de evaluación posterior de resultados, es una tarea que a veces es consignada en una instancia inicial, o como una actividad a ejecutar alternadamente con otras fases.

El cuadro bajo estas líneas, lejos de ser exhaustivo en el resumen de los números modelos revisados, pretende apoyar gráficamente las recurrencias conceptuales y la continuidad metodológica advertidas.

Cuadro 2.
Correlación de los componentes de un proceso de cambio organizacional con factores y etapas de su gestión.

Componentes de una proceso de cambio	Factores claves en la gestión del cambio	Fases de la gestión de cambio
Causas	Cuadro de situación Compromiso del liderazgo Adecuada planificación	Detección e identificación
Efectos		
Estructura		
Procesos		Planificación
Sistemas y tecnologías		
Planes de gestión		
Políticas		
Personas	Disponibilidad de información Consenso Administración de las Relaciones humanas Comunicación interna	Implementación
Cultura		
Desempeño	Desarrollo de capacidades Indicadores de medición y seguimiento	Evaluación
Retribución	Incentivo y reconocimiento	

Fuente: Elaboración propia

Profundizando este repaso de los elementos que caracterizan a la generalidad de los modelos que explican el cambio organizacional y soportan esquemas de gestión del mismo, encontramos que los efectos o impactos que los cambios conllevan a los contextos donde se producen, pueden localizarse en cuatro ámbitos o dimensiones de las organizaciones. Esos ámbitos donde impactan los cambios pueden utilizarse como unidades de análisis durante su desarrollo, en tanto las transformaciones se manifiestan de manera diferenciada en cada uno, requiriendo actuaciones específicas para la contención o compensación de esos efectos(Acosta, 2002).

Estos ámbitos organizacionales son:

- La Estructura: se ve impactada por el cambio en la prescripción o el agrupamiento de las tareas, lo que afecta el diseño y disposición de puestos; en las normas de procedimiento, los niveles de autorizacióny

responsabilidades adjudicadas; y más indirectamente esto compromete las competencias requeridas, el tipo de conductas e interacción, lo que nos aproxima a elementos de los otros ámbitos.

- La Cultura y aspectos políticos y normativos: aquí se agrupan impactos en aspectos más abstractos, pero no menos eficaces tales como creencias, visiones, valores, y otras formulaciones de índole fundacional para la organización, que ven alterarse su consistencia, su coherencia y su articulación en prácticas concretas.

- Las Relaciones Interpersonales: al pensar que el cambio organizacional compromete la calidad y estabilidad de los vínculos, el tipo y nivel de motivación que promueven, la incidencia en las prácticas formalmente propuestas y en los modos de trabajo espontáneos que soportan las relaciones humanas. Por supuesto que al ocuparnos de las personas nos encontraremos con cuestiones que exceden lo individual e implican lo grupal y lo cultural de la organización, acercándonos así a los ámbitos del diseño organizacional y las operaciones.

- Las Operaciones: ya que se destaca que los cambios impactan privilegiadamente en los sistemas que respaldan la circulación de la información dentro de los equipos, entre las diferentes áreas, o a través de los diferentes procesos; la elección de recursos técnicos y de materiales; la efectividad y coherencia de procedimientos. La transformación tecnológica también se traduce en la de las tareas prescriptas, el consumo de recursos y las políticas, que son aspectos de este ámbito, pero a la vez son limítrofes a otros.

Una cuestión considerada especialmente relevante en la bibliografía recorrida hasta aquí para el entendimiento de la situación inicial de cambio y para la planificación de su subsecuente gestión, es el reconocimiento de la dinámica con que se propagan los cambios en una organización. Y en este asunto predominan dos criterios de representación para hacer esta caracterización.

Uno es el alcance del proceso de transformación sobre dos dimensiones básicas de la organización: la cobertura física o material, y la extensión temporal que alcanzará el proceso (Martínez, 2001).Establecer si el proceso de cambio será episódico o discontinuo (en el tiempo de operación), o bien incremental o continuo (en la materialidad de la organización), implica que los alcances y los efectos que pueden esperarse en un curso u otro del proceso de modificaciones comprometen de manera diferencial a la cultura, la estructura, los procesos y las personas (Cruz-Rubio, 2012).

El otro criterio de descripción de las formas de presentación del cambio en una organización se apoya en la fuente del proceso de cambio, esto es, cuáles hechos o condiciones son las que se pueden establecer como el origen o el estímulo inicial para el cambio. Esas causas pueden ser propias, definidas deliberadamente o en forma autónoma por la organización (cambio proactivo), o bien impuestas por fuerzas externas o a consecuencia de otros hechos (cambio reactivo). Dependiendo de si ha sido una iniciativa proactiva de quienes lideran la organización, o si se trata de una respuesta reactiva a un fenómeno que ellos deben asimilar y encausar, se prevén diferentes consecuencias sobre los ámbitos organizacionales ya mencionadas (Duque, 2014).

Por supuesto, estos criterios de caracterización de la dinámica de transformación organizacional pueden combinarse. Un cambio que surge en la organización de manera reactiva a determinadas alteraciones del entono puede asumir un desarrollo incremental sobre esa entidad, o quedar imitado a un sector de su actividad o sus elementos productivos (Espinosa, Giménez, 2006).

Y del mismo modo, la iniciativa de cambio que se motoriza con autonomía podrá estar circunscripta a algunos integrantes o algún área de la organización, o por el contrario podrá extenderse hasta impactar en el conjunto de componentes y relaciones que integran la misma (Sánchez Peinado, Sánchez Peinado, Escribá Estevez, 2010).

Combinando, como ejes cartesianos en una matriz, estos criterios y sus dos categorías – esto es, el cambio proactivo o reactivo, con el cambio episódico o incremental -, se pueden representar en los cuadrantes resultantes de esos cruces, los cuatro escenarios de cambio posibles.

A fin de hacer más gráfica este desarrollo, proponemos seguidamente ejemplos de los escenarios que plantea a la organización la interacción de estos tipos de cambios entre sí.

Cuadro 2.
Ejemplos de cambio organizacional según combinación de fuentes y alcances del mismo

CAMBIO	**Reactivo**	**Proactivo**
Incremental	Incorporación de desarrollos tecnológicos emergentes, en el rubro de actividad de la organización.	Implementación de un Sistema de Normas acordes a métodos productivos, como política de Calidad de la Dirección de la organización.
Episódico	Medidas de reducción de costos por pérdida de rentabilidad o crisis macroeconómica basadas en modificación de procesos.	Estrategia de expansión comercial a un nuevo segmento o mercado, que implica una innovación técnica.

Fuente: Elaboración propia en base a Sanchez Peinado (2010) y Duque (2014).

Los ejemplos reseñados en cada cuadrante, que evidencian el cruce entre un tipo de fuente del cambio y una extensión de despliegue del cambio, exponen cómo son afectados en forma predominante unos componentes de la organización sobre otros.

Sus efectos y las transformaciones incidirán de manera distinta sobre las relaciones entre las personas, las tecnologías y procedimientos en que se basan las operaciones, o el diseño organizacional a través de las políticas, las normas, las premisas fundacionales, etc.

La combinación de los dos tipos de factores determinantes del proceso de cambio que se produce en esos cuadrantes podría ser considerado un escenario organizacional al que pueden aplicarse nombres que sintetizan un carácter de la transformación bajo esas variables:

Cuadro 3.
Tipos de cambio, según fuente y alcance

		Fuente del proceso de cambio	
		Reactivo	Proactivo
Alcance del proceso de cambio	Incremental	***Evolutivo***	***Estratégico***
	Episódico	***Adaptativo***	***Táctico***

Fuente: Elaboración propia en base a Maldonado (2019) y Cruz-Rubio (2012).

Adaptativo:

Es un proceso de cambio acotado a los aspectos de la organización o que le permiten adecuarse a la presión de alguna alteración de su medio interno (posiblemente en reflejo indirecto de alteraciones en el entorno externo), pero con un contorno de extensión limitado temporalmente y a cierto orden de asuntos. El componente de la organización prioritariamente comprometido por los efectos y en la administración de un cambio tal, es el de los Procesos y Sistemas, prosiguiendo posteriormente a involucrar individualmente a las personas que participan de ellos, las condiciones de estructura que les corresponden a esos colaboradores y eventualmente derivar en una modificación de las políticas o el bagaje cultural. Hecha la revisión de los procedimientos y de los dispositivos en que se apoyan, es muy probable que proceda la valoración de las conductas y prácticas de gestión correspondientes, lo que a su vez pone en cuestión las capacidades y competencias de las personas para realizar las acciones de implementación de los cambios. Por este motivo, y a los efectos de dar más contraste a esta explicación, es que caracterizamos como prominentemente “Individual” el espacio de actuación. En pos de cumplimentar tareas tales como identificar los puntos de ajuste o modificación de los procesos, vincular a las personas involucradas, traducir tales modificaciones a comportamientos concretos, etc., los gestores se involucran estrecha y directamente en la implementación de los cambios.

Evolutivo:

Cuando en respuesta a los efectos de estímulos externos, el cambio se propaga en una transformación general de la organización, es posible que la transformación progrese a partir de la incidencia de un evento en su medio interno o externo, pero que evidencia la necesidad de prolongar las modificaciones, proyectándolas en futuras innovaciones derivadas de las recientes, incluso previendo nuevas oportunidades de darle continuidad a la transformación iniciada. Entonces es la estructura formal de la organización el elemento relacionado con las modificaciones esenciales, sobre todo en forma simultánea o de ciclos alternos con cambios en los Procesos y Sistemas. Recordemos nuevamente que cuando nos referimos a la estructura anteponemos la visualización de los roles y de las funciones, que naturalmente

pueden hacerse corresponderse con cargos, cuyas tareas oportunamente serán reformuladas o incluso sustituidas. Se comprenderá porque el siguiente componente organizacional comprometido serán las personas que detentan las posiciones, para posteriormente incursionar en la revisión, renovación o modificación de la Cultura y las Políticas. Los protagonistas habituales de la labor que supone el proceso de cambio propulsado desde la estructura a los procesos y luego hacia las personas, son los equipos de trabajo o grupos de integrantes de la organización según las áreas de actividad a las que pertenecen, los niveles de decisión que poseen y su vinculación a través de procesos productivos abordados. Necesariamente la extensión en el tiempo de las actividades de gestión del cambio, en planos de análisis y ejecución que abarcan los diferentes componentes organizacionales, torna crítica la elaboración de planes de acción y operativos que puedan guiar hacia metas claras a pesar del tiempo a transcurrir. Dicha planificación supondrá un ejercicio persistente de monitoreo del avance de las actividades, la valoración de los efectos que confirme el curso o sugiera su replanteo, y evalúe el logro de resultados de un modo válido y confiable no solo en el sentido metodológico con se interpretan estas condiciones: debe minimizarse el riesgo interpretativo de sus indicadores y acreditar confianza en todos los involucrados acerca de la producción de datos y de su utilidad positiva para el desarrollo del proyecto.

Táctico:

En el marco del desarrollo de una estrategia o en el curso del funcionamiento previsto, el proceso de cambio es promovido internamente para optimizar el logro de los objetivos. El escenario para un cambio de esta clase podría haberse generado a del interés de la organización en anticipar o acompañar modificaciones que le permitan mejorar su desempeño, acrecentarlo en profundidad y/o extensión, o compensar alteraciones puntualmente experimentadas. En todo caso nuevamente se puede delimitar que partes de la organización y de sus actividades son las afectadas, e incluso durante que plazo de tiempo. El componente de la organización en el que resulta más relevante enfocarse en la definición del estado de situación, consolidar una perspectiva compartida y establecer si se dispone de recursos humanos y materiales para dar curso a las modificaciones, es el de las Personas. Ellas podrán trasladar

esas modificaciones a las prácticas de gestión y modelos establecidos de ejecución, vale decir los Procesos y Sistemas, que se volcarán en el extremo de materialización de los cambios: modificaciones del servicio y/o los productos. Cuando estos cambios, aún siendo relativamente acotados, conmueven las ideas y principios rectores de la organización, el proceso toca a la Cultura y las Políticas. Traducir estas modificaciones en una actualización o nueva descripción de aquellos cargos que hayan quedado involucrados, es una instancia de muy baja prioridad, por lo que si bien puede realizarse a la par de la revisión de procedimientos, los efectos de su puesta en vigencia son ulteriores. El espacio de la organización en el que transitan el grueso de las consideraciones, decisiones e incluso acciones en estos proyectos de cambio gestionados, puede denominarse vertical, en tanto se recorta sobre líneas de cargos o roles con afinidad funcional, que se pueden trazar longitudinalmente en la organización entre extremos directivos y operativos. Los gestores adoptan roles de asistencia a esas cadenas de cargos que abarcan longitudinalmente una función o un proceso comprometido por ese cambio discontinuo o limitado. Aportan de manera igualitaria a todos los niveles jerárquicos herramientas facilitadoras de la labor técnica, verifican el alineamiento con las políticas vigentes del plan en progreso y hacen recomendaciones que permitan respaldar o potenciar el cambio en las relaciones interpersonales, las técnicas y los roles formales.

Estratégico:

La decisión de impulsar cambios es parte integral, incluso condición requerida, para desarrollar la estrategia que la organización se propone. Se trata del escenario ideal, a la vez que el menos frecuente en su forma más pura. Es el tipo de cambio que la mayoría de las PyMES y organismos gubernamentales intenta. El establecimiento más o menos formal de una visión y una misión, la interpretación de las tendencias en el mercado, la comprensión de las demandas y expectativas del público son causa de los cambios promovidos por iniciativa propia y con perspectivas temporales lo suficientemente amplias para alcanzar la transformación creciente de la organización. Es prioritario entonces abordar el serio estudio de la Cultura de la organización y la revisión crítica de las Políticas vigentes. Casi a la manera de una deconstrucción, sus contenidos deben ser

desgranados para constatar su significación y reordenarlos en un procedimiento que satisfaga dos condiciones: la coherencia con las metas propuestas, en expresiones suficientemente concisas pero flexibles como para albergar los ajustes posteriores (al menos los previstos); ser formulada de manera comprensible y compartida por los integrantes de la organización y su comunidad. No se trata de una recomendación de orden lingüístico, sino que conlleva un procedimiento de apertura y participación en la elaboración de tales contenidos. El diseño o rediseño de la Estructura formal de áreas de actividad debe perseguir la adecuación con esos preceptos misionales tanto como la revisión de los Procesos y sistemas. La razón por la que arriesgamos un orden de priorización favorable a la estructura por sobre los procesos es que conviene conocer si se han prescripto funciones compatibles con las actividades a modificar y funciones compatibles con la gestión del proceso extenso y abarcador de cambios a desarrollar. También, porque deberá tenerse presente desde el inicio si algunas unidades o subunidades estructurales tendrán una existencia transitoria o incidental en pos de contribuir con la transformación. Inmediatamente contiguo con el abordaje del componente anterior, procederá una similar consideración de los Procesos y Sistemas. Se mencionó antes que las Personas son involucradas en las actividades de redefinición y validación de ideas rectoras de la organización. No obstante, este componente supone atender cuestiones como la disposición de conocimientos profesionales y técnicos, de competencias de gestión, del volumen de dotación requerido, de las fuentes de motivación para la puesta en práctica y de la retroalimentación sobre el funcionamiento gradualmente alcanzado. Tales aspectos pueden ser planteados y trabajados una vez afirmado el proceso de cambio en los anteriores. Con un fuerte esponsoreo de la alta dirección, ya sea detentando autoridad formal o sea asumiendo fuerte protagonismo político, los gestores del cambio deben realizar la administración integral del cambio. El rasgo distintivo en estos procesos lo constituye el liderazgo del proceso, para lo cual el equipo asignado deberá prestar dedicación específica, reunir el dominio de disciplinas diversas que le permitan asesorar áreas funcionales diversas, en aspectos diferenciados del cambio. La responsabilidad asumida incluye la planificación, el monitoreo, la provisión de recursos y facilitación de acciones, y por supuesto la concreta implementación de las modificaciones. El reverso de la incorporación del equipo

de gestión del cambio como un estamento estructural, es el reconocimiento por el resto de las áreas de staff y de la línea de Gestión (Gerencias) del Cambio como otro factor crítico de éxito para la organización.

En resumen, en cada escenario del cambio se expresa un origen y una dirección del proceso, cuyos efectos consecuentemente abarcan de manera diferenciada a los ámbitos o dimensiones de la organización. Entre esos efectos, algunos son considerados como más relevantes para lograr el adecuado encauzamiento del proceso.

Metodología

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se propone para el desarrollo del instrumento que es objeto de esta propuesta puede encuadrarse en el Tipo Instrumental (León y Montero, 2002), puesto que se trata de un estudio en el cual se desarrollarán aparatos o dispositivos y su prueba (en un nivel exploratorio), mediante cierto diseño original y la adaptación de otros preexistentes.

Construcción del instrumento

Participarán del análisis de la validez de los ítems que corresponden a cada escenario de cambio organizacional que detectará el instrumento, 10 jueces expertos con experiencia en psicología organizacional y en procesos de cambio organizacional, condiciones que además permiten contar con su experiencia en el empleo de instrumentos de recolección de información y relevamiento de contextos organizacionales.

Hacer una validación de los contenidos del instrumento, tanto de los descriptivos y conceptuales como de las consignas de administración y procesamiento de resultados, es procedente en tanto se han elaborado en base a cuerpos teóricos provenientes de contextos culturales y sociales diversos. Además, los constructos que son objeto de esta herramienta de relevamiento en buena medida han sido definidos operacionalmente en base a un procesamiento de una gama de modelos y teorías que podría contener algún desvío o fallo en su articulación conceptual.

Establecer la validez del constructo medido y del procedimiento de interpretación de las valoraciones obtenidas son aspectos fundamentales para en un futuro intentar la determinación de la confiabilidad de este en una iniciativa de estandarización del mismo.

La validez de contenido no sólo puede variar de acuerdo con las poblaciones donde se producen los conceptos que lo fundamentan y aquellas donde se empleará el instrumento, sino que también puede estar afectada por el dominio particular del constructo: diferentes autores pueden asignar el mismo nombre, pero distinguir diferentes dimensiones y conceptualizaciones, lo que induciría una validez de contenido satisfactoria para una definición del objeto en

evaluación pero no para otras. Lo fundamental de la determinación de la validez del contenido es que los ítems del instrumento de medición sean relevantes y representativos del constructo para un propósito evaluativo particular (Ding & Hershberger, 2002)

El juicio de expertos es el recurso más recomendable para este cometido, pudiendo considerarse como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

La identificación de las personas que formarán parte del juicio de expertos debe atender a estos criterios de selección (Skjong y Wentworht, 2000):

Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia y premios entre otras), disponibilidad y motivación para participar, imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

Características del Instrumento

El instrumento estará configurado como un inventario autoadministrable, compuesto con ítems o reactivos que son indicadores de los escenarios de cambio organizacional posibles: táctico, adaptativo, evolutivo y estratégico.

Cada uno de los cuatro escenarios será el resultante de la combinación de las dos tipologías de procesos de cambio (extensión y origen) y se elaborarán 12 a 15 descripciones para cada uno de ellos.

De acuerdo con la testación de esas diferentes descripciones se establecerá un puntaje directo en cada una de las dimensiones que definen esencialmente las tipologías de cambio:

- origen o fuente del cambio, variando entre un origen fuertemente causado al interior de la organización o definidamente impuesto desde su exterior;
- extensión o alcance del cambio, pudiendo establecerse grados entre un desarrollo acotado y discontinuo, hasta uno claramente incremental y abarcativo del conjunto del sistema organizativo.

Dispuestas las dimensiones como coordenadas cartesianas podrán configurarse una representación gráfica de la relación entre ambas, a fin de

determinar la posición física (gráfica) de la empresa relevada respecto de los cuatro cuadrantes que representan los cuatro escenarios de cambio.

El procedimiento de elaboración del instrumento se ha desarrollado a través de 5 fases o etapas.

- Etapa 1:

a) Construcción del marco conceptual que sustenta los tipos básicos de cambio organizacional distinguidos por su origen o fuente, y su alcance o extensión en función de los fenómenos con los cuales se los identifica en los elementos de estructura y dinámica de una organización, así como estableciendo los aspectos claves que se desprenden de los modelos de gestión del cambio para cada uno de esos tipos de procesos de cambio.

b) Definición de los escenarios organizacionales correspondientes con la combinación de dos los tipos básicos de cambio organizacional, articulando sus manifestaciones en cada escenario con las iniciativas de gestión iniciales, específicas.

Los resultados de la elaboración prevista en estas dos actividades de la primera etapa han sido alcanzadas y referidas en el apartado del marco teórico en tanto han devenido de ese desarrollo conceptual.

- Etapa 2:

a) Elaboración de la versión preliminar de las descripciones de cada escenario, de las pautas de producción e interpretación de resultados y de las recomendaciones de gestión para los gestores de cambio específicas para cada uno de los escenarios.

b) Diagramación de la hoja de test o formulario de administración, que incluirá el esquema gráfico de representación de resultados y otros contenidos que permitan valorar e interpretar los resultados.

c) Elaboración de actividades y materiales para la validación del instrumento por los jueces expertos.

Construcción del Instrumento

En el estudio de los aspectos generales de los modelos del cambio organizacional realizado en los párrafos del Marco Teórico de este trabajo señalamos la concatenación de las teorías con las prácticas en el campo de la gestión de ese fenómeno. De ello se desprenden dos conclusiones básicas pero relevantes para el diseño del instrumento diagnóstico que se desarrollará seguidamente.

Una, es que los elementos componentes de la organización que se reconocen reiteradamente como promotores, facilitadores u opositores a ese proceso, y como elementos prioritariamente impactados en el mismo, representan una variedad que deberá ser abarcada por los reactivos que se formulen para identificar cada tipo de cambio.

A propósito de lo cual puede destacarse que en la indexación de las manifestaciones que toma el cambio y de las condiciones que lo promueven, pueden distinguirse algunas que son materialmente acciones directas y específicas de sus integrantes.

La otra conclusión es que tal correspondencia de las condiciones organizacionales con las clases de procesos de cambio en curso puede hacerse extensiva a las conductas y criterios de actuación que se recomiendan para su gestión.

Cada escenario de cambio organizacional conlleva alternativas de aproximación al sistema organizativo por los especialistas en la gestión del cambio. Más precisamente nos estamos refiriendo así a la manera en la que se posicionan el o los profesionales que reciben inicialmente la responsabilidad de administrar y conducir los proyectos innovadores y sus transformaciones. Cada escenario definido condiciona el perfil o sesgo de su actuación en una gama que va desde ser responsables directos de la implementación de transformaciones, a tomar un enfoque consultivo de la organización que afronta modificaciones e incorpora novedades. Y todo ello, sin perjuicio que el especialista que lidera esa gestión pertenezca o no al plantel de la organización.

Vale decir que los modelos desglosados previamente, antes que ser alternativos son más bien complementarios, como lo evidencia la definida recurrencia en la referencia a los aspectos contextuales, el estadio de desarrollo

del proceso transformador y las acciones que integran una gestión de cambio adecuada al mismo.

En síntesis, establecer en cuál escenario de cambio se encuentra una organización permite hacer una previsión de en cuáles ámbitos de la organización se concentran los efectos del cambio; el rol predominante a asumir por el/los gestores/es de cambio; las perspectivas o pautas desde dónde iniciar las intervenciones.

Tomando como marcos de referencia las definiciones de las dos tipologías de cambio se procedió a extractar y redactar los reactivos que describieran la variedad de cada uno: cambios reactivos y proactivos en el tipo definido por su origen, y en el definido por la extensión, cambios discontinuos e incremental. La lista preliminar, que es la misma que se sometió a la evaluación por expertos se reseña seguidamente. Cabe destacar que posteriormente a esa valoración, las listas fueron revisadas y modificadas (ver apartado Discusión)

Condiciones y circunstancias en las organizaciones referenciadas como cambios Incrementales o continuos:

- Sucesión/Reemplazo de directivos /Nuevo Staff
- nuevo plan comercial/plan estratégico
- Cambio de la misión (propósito de la empresa)
- Lanzamiento nuevos servicios/productos
- Nuevos sistemas de incentivos/motivaciones
- Cambio de la visión (ideales/atributos de la empresa)
- Profesionalización de planteles productivos
- Profesionalización de alta dirección
- Redefinición de valores sociales, políticos, humanos
- Creación de área de I+D
- Transnacionalidad o transculturalidad
- Modificación del perfil de competencias de gestión
- Proceso de sucesión/Fusión/Venta
- Nuevo modelo de negocio
- Tercerización extensa de servicios o procesos productivos

Situaciones y condiciones de cambio organizacional de tipo discontinuo o episódico:

- Solicitud de clientes
- Demandas gremiales
- Cambios en legislación
- Requerimiento de proveedores

- Fracasos comerciales
- Activación de benchmarking
- Presión del mercado
- Recepción de oferta de proveedor
- Oportunidad comercial detectada
- Posibilidad/necesidad de un subsidio estatal
- Recepción de oferta de créditos/incentivos
- Disposiciones recibidas de organización central / casa matriz
- Resultados negativos en encuestas al cliente
- No Conformidades en Certificación de Normas, o fracaso en proceso de Certificación
- Cambios en tecnología productiva en uso

Condiciones y circunstancias que describen cambios en la organización reactivos o exógenos:

- Solicitud de clientes
- Demandas gremiales
- Cambios en legislación
- Requerimiento de proveedores
- Fracasos comerciales
- Activación de benchmarking
- Presión del mercado
- Recepción de oferta de proveedor
- Oportunidad comercial detectada
- Posibilidad/necesidad de un subsidio estatal
- Recepción de oferta de créditos/incentivos
- Disposiciones recibidas de organización central / casa matriz
- Resultados negativos en encuestas al cliente
- No Conformidades en Certificación de Normas, o fracaso en proceso de Certificación
- Cambios en tecnología productiva en uso

Condiciones organizacionales que refieren cambios endógenos o proactivos:

- Oportunidad de mejora en procesos o procedimientos
- Iniciativa comercial
- Propuesta de equipo de colaboradores
- Propuesta de directivos
- Hallazgo con potencial productivo
- Detección de cambios en segmento/mercado/cliente
- Aprovechamiento de capacidad productiva ociosa
- Aprovechamiento de recursos técnicos disponibles
- Investigación/desarrollo/innovación
- Disponibilidad de fondos/inversores

- Planificación estratégica señala nuevos objetivos
- Aprovechamiento de novedades/progresos tecnológicos
- Anticipación de tendencias en el rubro/sector
- Desarrollo de Joint venture/ alianza estratégica
- Iniciativa consensuada en el sector o rubro

Siguiendo un derrotero similar de revisión de la bibliografía considerada en el marco teórico se realizó la extracción de definiciones y criterios a considerar en el desarrollo de los aspectos del instrumento que atañen a pautas y criterios para el diseño de las intervenciones según el tipo de cambio: el orden de priorización de ámbitos de impactos, el rol y enfoque de los gestores de cambio.

Los ámbitos organizacionales en los que pueden registrarse los impactos de un proceso de cambio organizacional ya fueron reseñados en apartados anteriores. En función de la concentración de esos impactos se hace predominantemente sobre unos u otros en función de las características propias de cada proceso de innovación o transformación en curso.

Los cambios estratégicos son efectos de modificaciones estrechamente vinculados con formulaciones o reformulaciones de ideas rectoras, principios normativos, valores fundacionales del propósito y las estrategias organizacionales. Los cambios evolutivos son procesos que tienen a prolongar modificaciones iniciadas a partir de oportunidades o requerimientos en los niveles más materiales de actividad, para lo cual se procuran formas de consolidación de esas iniciativas a través de rediseño de procesos, tareas, funciones, y subsecuentemente, en alteraciones de marcos normativos e interpretativos. De allí que varie entre uno y otro el predominio de concentración de impactos que puede preverse, entre la estructura formal o las políticas y la cultura.

Los impactos sobre las herramientas, equipos y máquinas de trabajo, los insumos, los equipos y los componentes más concretos y materiales de la organización componen el ámbito Operaciones. Por eso en él suelen concentrarse prioritariamente los impactos de cambios adaptativos, es decir los que son una reacción a desarrollos técnicos, implementaciones de nuevos métodos productivos o la vigencia de ciertas normas, reglas o protocolos que afectan porciones discretas o acotadas de la organización y sus actividades.

En los escenarios tácticos, los cambios son promovidos internamente para optimizar el desempeño en zonas o sectores parciales ante circunstancias tales como cumplimentar requerimientos eventuales del plan operativo/estratégico, aprovechar oportunidades de mejora, o materializar acciones correctivas sin promover alteraciones duraderas en el tiempo o extensibles al conjunto de la organización. Suelen concentrar sus impactos en las Relaciones interpersonales pues se presentan como iniciativas apoyadas en nuevas o distintas interacciones, conductas o relaciones que no necesariamente se verán reflejadas en revisiones formales del diseño y la cultura organizacional, sino posiblemente en procedimientos y tareas modificadas específicamente y de manera transitoria.

De tal suerte, en el Cuadro siguiente hemos apareado cada escenario con los ámbitos en el orden de prioridad a atender, de acuerdo con la mayor concentración de impactos de cambio esperados.

Cuadro 4.
Según Escenario de Cambio, priorización de ámbitos de impacto.

Escenario de Cambio	Priorización de Ámbitos de impacto
Estratégico	Cultura y Políticas, Estructura, Relaciones interpersonales, Operaciones
Evolutivo	Estructura, Cultura y políticas, Operaciones, Relaciones interpersonales
Adaptativo	Operaciones, Estructura, Relaciones interpersonales, Cultura y políticas,
Táctico	Relaciones interpersonales, Operaciones, Estructura, Cultura y políticas.

Fuente: elaboración propia.

Hecha la clasificación de condiciones y características organizacionales que identifican diferenciadamente los escenarios de cambio, y definida la prevalencia de concentración de ámbitos de impacto esperable, resta hacer este ordenamiento para los roles predominantemente asumidos por los gestores de cambio y la perspectiva o enfoque que podrán dar a sus intervenciones.

En el caso del Escenario de Cambio Estratégico el rol puede definirse como de Asesoramiento a la alta dirección y planificación de acciones. El especialista en gestión del cambio, como agente externo o interno, acompaña a los miembros del equipo de proyecto mediante la orientación para el uso de la metodología y las herramientas específicas. En última instancia, el rasgo

distintivo lo constituye el liderazgo del proceso de cambio, para lo cual el especialista y el equipo asignado deberá prestar dedicación específica al desarrollo del plan de trabajo, reunir recursos de disciplinas diversas que le permitan asesorar las áreas funcionales de la empresa, y dominar metodológicamente los variados componentes de un cambio de esta naturaleza.

Habiendo establecido que es un cambio que procede desde el diseño de procesos y prácticas, implicándose en el desarrollo de una red de relaciones y capacidades, hasta corroborar la efectiva implementación operativa, es comprensible que el espacio organizacional será el espacio de gestión del especialista en change management. Si acaso hay alternancia de abordajes circunscriptos a individuos, grupos o áreas, será efecto del despliegue de una gestión que en el fondo apunta a cubrir globalmente la empresa y se identifica con un enfoque de intervenciones Organizacional.

Si el Escenario de Cambio es Evolutivo, la extensión de los cambios que iniciaron como propuestas para determinadas partes o momentos de la organización hace necesario contar con instancias que puedan gestionar la continuidad y sincronía de implementaciones durante esa proyección. Se requerirá que el especialista en change management haga ejercicio persistente de la clarificación de planes y metas, del monitoreo del avance de las actividades, de la evaluación del logro de resultados, entre otras asignaciones. Por ello este rol se resume como Asistencia y monitoreo de Planes de Acción.

Los destinatarios de las labores de gestión que requieren este tipo de transformaciones, en tanto son propulsados desde la estructura y los procesos a la operación, son los equipos o grupos de trabajo, los equipos más o menos extensos de integrantes de la organización, en conjuntos definidos por su pertenencia a las áreas de actividad en los que se materializan los principales cambios. Esto define un enfoque de las intervenciones que llamaremos Grupal.

Hemos dado la denominación de Partícipes de la implementación al rol que se corresponde con Escenarios de Cambio Adaptativo, puesto que en pos de cumplimentar tareas tales como identificar los puntos de ajuste o modificación de los procesos, vincular a las personas involucradas, traducir tales modificaciones a comportamientos concretos, etc., los gestores se involucran

estrecha y directamente en la actividades que impulsan y dan consistencia a las iniciativas de cambio en los planos ligados a la operación y frente a las coyunturas contextuales internas que requieren conocer y acceder a actores y componentes de la organización relevantes.

Aún si se es comprensible que en los gestores en estos escenarios interactúen con numerosos integrantes de la organización, resulta que el objeto de sus intervenciones se centra en la adopción de los cambios y la materialización de los efectos buscados en un plano material y práctico resultante de las asignaciones de tareas a puestos determinados, la resolución de desafíos y obstáculos que las personas enfrentan en sus particulares funciones al momento de implementar estas modificaciones. De tal suerte, que se trata de un enfoque de intervenciones que se ha identificado como En individuos, procurando destacar la importancia de diseñar y actuar la gestión con atención a la particularidad de los casos alcanzados por el cambio.

Los gestores en Escenarios de Cambio Táctico adoptan roles de asistencia a posiciones o áreas funcionales específicamente involucradas en las modificaciones de alcance discreto o limitado, originados en fuentes internas o de manera proactiva. Ese tipo de modificaciones suele tener lugar dentro de ciertos procesos o actividades y en consecuencia comprometer a un número limitado de puestos o sectores vinculados a esas actividades a alterar. Tal es el caso de una implementación digital, la sustitución de un sistema o la adecuación a una norma o estándar. Entonces los gestores suelen ser facilitadores de la labor técnica, verificar el alineamiento de las acciones locales o coyunturales con pautas y planes generales, respaldar o potenciar el cambio en las relaciones interpersonales, las herramientas, los protocolos. Todo esto permite identificar su rol como Consultores o Staff respecto de la línea.

Y ese desenvolvimiento se produce en un espacio de la organización vertical, longitudinal, incluso “jerárquico”: su campo de acción se recorta sobre líneas de cargos y roles con afinidad funcional, que se pueden trazar longitudinalmente en el organigrama (entre extremos directivos y operativos). Esta orientación definida por el abordaje a lo largo de los niveles de autorización y toma de decisiones que son centrales en la modificación a implementar hace que el enfoque para sus intervenciones pueda denominarse Vertical.

En la siguiente grilla resumimos el desarrollo hecho hasta aquí.

Cuadro 5.
Según Escenario de Cambio, roles y enfoque de intervenciones recomendados a los gestores de cambio.

Escenario de Cambio	Roles	Foco de intervenciones
Estratégico	Asesoramiento a la alta dirección y planificación	Organizacional
Evolutivo	Asistencia y monitoreo de Planes de Acción	Grupal
Adaptativo	Partícipes de la implementación	Individual
Táctico	Consultores o Staff	Vertical

Fuente: elaboración propia.

En base a estos cuatro elementos de índole principalmente conceptual (los descriptores de tipos de cambio, los ámbitos de impacto, los roles de los gestores de cambio y el enfoque de las intervenciones), se procedió a confeccionar un formulario de administración del cuestionario que incluyendo las correspondientes consignas permitiera hacer la identificación del escenario de cambio en una matriz y la interpretación de resultados. El ejemplar diseñado para ser puesto a consideración de los expertos se adjunta en el Anexo 1.

Procedimiento de evaluación

El primer paso para realizar el juicio de expertos es preparar el prototipo del instrumento, las instrucciones de evaluación a realizar y las planillas donde registrar los resultados del juicio de expertos.

Luego, seleccionar los expertos y explicarles cómo opera el instrumento, así como los principales asuntos en el contexto del proceso de diseño de la herramienta. Es de especial relevancia establecer homogéneamente el uso de las escalas de su valoración sobre el contenido del instrumento, pues diferentes aplicaciones del procedimiento y las escalas vulneraría la utilidad de sus resultados.

Los ejemplares de las planillas proporcionadas a los Expertos para asentar sus valoraciones, se presenta en el Anexo 2.

Estas grillas de evaluación fueron diagramas considerando ser aplicadas a los diferentes elementos del instrumento.

Primeramente, se preguntaba a los expertos, de manera general sobre el instrumento si:

- los reactivos o ítems que del cuestionario describían situaciones y hechos que caracterizan a los procesos de cambio organizacional.
- la cantidad de ítems es suficiente para abordar la diversidad de fuentes o factores de cambio organizacional definidos
- el procedimiento de relevamiento de información y confección de la matriz es adecuada y suficientemente amigable

Específicamente sobre los reactivos que corresponden con la identificación de los tipos de cambio (de cuya combinación se desprenden los escenarios), y las consignas de administración de estos, se evaluó:

- Claridad: la facilidad con que el ítem o reactivo podía ser comprendido, pues su formulación resultaba sintáctica y semánticamente adecuada.
- Coherencia: la consistencia de la relación lógica con la situación o fenómeno al que se refiere el reactivo o ítem.
- Relevancia: si el reactivo o ítem es significativo y apropiado para el tipo de fenómeno o situación que se desea describir

Respecto de las consignas de procesamiento de las respuestas y de interpretación de los resultados fueron valoradas en términos de:

- Claridad: cuán fácilmente se comprenden las instrucciones por su sintáctica y semánticas correctas.
- Factibilidad: Si es posible cumplimentar las acciones y al realizarlas en el orden indicado se alcanzan los resultados de información esperados.

El plantel de expertos estuvo compuesto por profesionales inicialmente contactados por ser parte de una red de contactos sociales y laborales del autor de este trabajo, y seleccionados finalmente en función de cumplir al menos en un nivel básico con los criterios mencionados en apartados previos.
Las personas convocadas para emitir sus juicios en el rol de expertos son:

1. Gaston Barone, Especialista en gestión de RRHH y Magister en Administración de Negocios; posee experiencia como Consultor en Gestión Estratégica de Recursos Humanos, en Gestión de Cambio Organizacional en procesos de digitalización y transformación digital, yen funciones gerenciales en el área de RRHH; docente universitario.

2. María Salessi, Magister y Doctora en Turismo; consultora en empresas de servicios del rubro hotelería y gastronomía que implementan modelos de gestión sustentables para aplicar a certificaciones; docente universitaria.

3. Ana Caputo, Lic. en Comercialización y Magíster en Administración de Negocios; se ha desempeñado en función gerencial en áreas de administración y marketing en rubro de suministros médicos, actualmente consultor en Gestión de Cambio Organizacional en procesos de implementación digital.

4. Ricardo Weisz, Ingeniero industrial; copropietario de empresa de provisión de instrumental y servicios de tecnología de medición para la industria petrolera, directivo en cámaras del sector energético.

5. Julieta Goya, Lic. en Psicología y Magister en gestión de RRHH; se desempeña como Consultora de RRHH con orientación a Capacitación en procesos de desarrollo organizacional.

6. Juan Coronel, Analista de Sistemas y Magister en Tecnologías de la Información; experiencia en funciones gerenciales en el área de sistemas, consultor en desarrollo e implementación de tecnologías digitales en empresas privadas y del sector público; docente universitario.

7. Adolfo Cantarini, Magíster en Tecnologías dela Información; director comercial en empresa proveedora de sistemas de información gerencial; consultor en implementación de tecnologías digitales en empresas en Latinoamérica.

8. Santiago Massano, Magíster en Administración de Empresas de Salud; CEO en empresa de salud nacional; consultor y líder de proyecto en procesos de digitalización y transformación digital en empresas del sector de la Salud.

9. César Ciappa, Doctor en Economía; consultor financiero en organismos multilaterales de crédito; Project Manager en procesos de implementación de sistemas de información gerenciales en el sector público y empresas agropecuarias de la región.

10. Maximiliano Fischer, Ingeniero Aeronáutico y Magíster en Ciencias Aeroespaciales; fundador de Start Up en sector tecnológico; experiencia como Líder de proyectos y de misión en CONAE; consultor para empresas de tecnología espacial en la región.

Plan de Análisis de Datos

Para calcular la concordancia entre jueces se utilizó el estadístico Kappa de Fleiss en tanto es un coeficiente que refleja la concordancia inter-observador y puede ser calculado en tablas de cualquier dimensión. Se lo utiliza cuando dos o más observadores deben clasificar un conjunto de objetos, cada uno en una de varias categorías (con un nivel de medición de tipo nominal), como es el caso en este trabajo, generando una medida de acuerdo entre ellos.

El estadístico se expresa como un valor en un rango entre -1 y 1, pero generalmente se ubica entre 0 y 1. Si el coeficiente es 1 indica acuerdo perfecto entre los evaluadores, si es 0 indica que el acuerdo no es mayor que el esperado por el azar, y si el valor del coeficiente es negativo el nivel se acuerdo es inferior al esperado por el azar (Sim & Wright, 2005).

No obstante obtener estos valores extremos es improbable, lo común es obtener un amplio espectro de valores intermedios que se interpretan teniendo como referencia la complejidad de la evaluación y el número de categorías a evaluar, es decir, la interpretación es relativa al fenómeno medido.

Un acuerdo bajo podría indicar que hay dificultad en la clasificación, o que incluso, pueden contener ambigüedad los indicadores que les permiten decidir en uno u otro sentido.

Sin perjuicio que se han realizado varias críticas principalmente relacionadas con que el índice de acuerdo se ve afectado por el número de categorías y por la forma en la que están distribuidas las observaciones, el coeficiente de Kappa tiene como ventaja que corrige el porcentaje de acuerdo debido al azar y es relativamente sencillo de calcular.

Los datos recogidos fueron almacenados en el programa Microsoft Excel y procesados estadísticamente en el programa SPSS 29, determinando el grado de acuerdo entre los expertos con el coeficiente Kappa de Fleiss como estadístico de análisis.

Para la interpretación de este coeficiente se tuvo en cuenta la escala establecida por Landis y Koch (1977) que expresa cualitativamente la fuerza de concordancia entre los evaluadores, detallada en esta tabla:

Cuadro 6.
Valoración del coeficiente de concordancia Kappa de Fleiss

Valor del coeficiente	Fuerza de concordancia
0	Pobre
0,1 – 0,2	Leve
0,21 – 0,40	Aceptable
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Considerable
0,81 - 1	Casi Perfecta

Fuente: Landis y Koch (1977).

Discusión

De las respuestas de los expertos a las primeras tres cuestiones abordadas en el cuestionario de registro de sus juicios resulta que:

- todos ellos consideraron que de un modo global los reactivos o ítems que del cuestionario describían situaciones y hechos que caracterizan a los procesos de cambio organizacional;
- Así mismo consideraron que la cantidad de ítems es suficiente para abordar la diversidad de fuentes o factores de cambio organizacional definidos, destacándose que dos de ellos consignaron en el apartado de observaciones que consideraban que era una cantidad extensa y podía reducirse;
- También opinaron todos afirmativamente a la consulta sobre si el procedimiento de relevamiento de la información y de confección de la matriz resultaba adecuada y suficientemente amigable.

En consonancia con esas opiniones, procedieron todos a completar el formulario de evaluación del instrumento, registrándose los datos que se analizan en los párrafos que siguen.

Los valores del coeficiente Kappa de Fleiss calculados sobre las valoraciones hechas por los Jueces sobre los tres criterios, en el conjunto de los reactivos incluidos en el formulario de la MECO, se desplieguen en esta tabla.

Cuadro 7-
Valores de Kappa de Fleiss obtenidos para los criterios evaluados globalmente sobre los reactivos del cuestionario

		Asintótico			*Nivel de conf, 95%*	
Criterio	**Kappa**	**Error Estándar**	**Z**	**Sig**	**Limite inferior**	**Límite superior**
Claridad	0,519	0,019	26,967	0,0002	0,481	0,557
Coherencia	0,518	0,019	26,940	0,0000	0,481	0,556
Relevancia	0,501	0,019	26,040	0,0003	0,463	0,539

Fuente: elaboración propia.

Estos valores indican una fuerza de concordancia moderada de acuerdo con la escala de interpretación antes presentada. Para profundizar este análisis se reiteró el cálculo del estadístico desagregando la valoración de criterios por cada dimensión de cambio en que se ordenaban los reactivos del cuestionario.

Cuadro 8.
Valores del coeficiente de concordancia Kappa de Fleisspor criterio evaluado en cada Dimensión de agrupamiento de reactivos.

		Asintótico				*Nivel de conf. 95%*	
Criterio	**Dimensión de reactivos**	**Kappa**	**Error Estándar**	**Z**	**Sig**	**Límite inferior**	**Límite superior**
Claridad	***Cambio Incremental***	0,504	0,038	13,094	0,000	0,429	0,579
	Cambio Discontinuo	0,531	0,038	13,803	0,000	0,456	0,607
	Cambio Reactivo	0,480	0,037	12,889	0,001	0,407	0,553
	Cambio Proactivo	0,431	0,037	11,568	0,002	0,358	0,504
Coherencia	***Cambio Incremental***	0,580	0,038	15,075	0,000	0,505	0,656
	Cambio Discontinuo	0,534	0,038	13,863	0,000	0,458	0,609
	Cambio Reactivo	0,514	0,038	13,355	0,000	0,439	0,589
	Cambio Proactivo	0,506	0,038	13,149	0,000	0,431	0,582
Relevancia	***Cambio Incremental***	0,590	0,038	15,322	0,000	0,514	0,665
	Cambio Discontinuo	0,500	0,038	12,990	0,001	0,425	0,575
	Cambio Reactivo	0,405	0,038	10,516	0,002	0,329	0,480
	Cambio Proactivo	0,568	0,038	14,751	0,001	0,492	0,643

Fuente: elaboración propia.

En algunos casos puede apreciarse una elevación del valor de Kappa de Fleiss obtenido, indicando una mayor fuerza de concordancia. Tal es el caso del criterio de Claridad para la Dimensión de Cambio Discontinuo, del criterio de Coherencia en las Dimensiones de Cambio Incremental, Discontinuo y Reactivo, y del criterio de Relevancia en casi todas las dimensiones, excepto la de Cambio Reactivo.

En pos de comprender mejor el origen de las variaciones del coeficiente al calcularlo desagregado por Dimensión, resulta interesante considerar los resultados obtenidos en la Probabilidad Condicional determinada por el software SPSS en el mismo cálculo del estadístico, para cada categoría de la variable en estudio.

Se observa que parece haber mayor probabilidad de coincidencia en las opiniones de los jueces expertos cuando se expresan afirmativamente al valorar los criterios, que cuando consideran que los reactivos “NO” resultan tan adecuados en términos de claridad, coherencia o relevancia.

Cuadro 9.
Valores de Probabilidad Condicional para las categorías de respuesta, en cada criterio y dimensión correspondiente a los reactivos.

		Dimensión de Cambio (agrupación de reactivos)			
		Incremental	Discontinuo	Reactivo	Proactivo
Criterio	Categoría de rta.	*Probabilidad condicional*			
Claridad	***Si***	0,917	0,966	0,903	0,964
	No	0,587	0,566	0,578	0,467
Coherencia	***Si***	0,928	0,950	0,971	0,938
	No	0,542	0,583	0,543	0,436
Relevancia	***Si***	0,945	0,933	0,833	0,916
	No	0,644	0,567	0,571	0,651

Fuente: elaboración propia.

Similar procesamiento estadístico se aplicó a las opiniones de los jueces sobre las consignas, tanto las destinadas a instruir a los usuarios del instrumento en la administración de reactivos, como las de cálculo de puntuaciones y las de la interpretación de resultados.

Cuadro 10.
Valores del coeficiente Kappa de Fleiss por criterio desagregado en cada dimensión de pertenencia de los reactivos.

	Asintótico				*Nivel de conf, 95%*	
Criterio	**Kappa**	**Error Estándar**	**Z**	**Sig**	**Límite inferior**	**Límite superior**
Claridad	0,418	0,045	9,300	0,000	0,330	0,506
Factibilidad	0,139	0,045	3,084	0,002	0,051	0,227

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en el Cuadro 10, el coeficiente obtenido en el cálculo sobre valoraciones de los criterios en el conjunto de las consignas expresa menor fuerza de concordancia que cuando se desagrega para cada tipo de consignas (Ver Cuadro 11). El juicio de los expertos refleja menos potencia al referirse a las consignas de Puntuación (cálculo de puntajes), que a las otras dos clases.

Cuadro 11.
Valores del coeficiente Kappa de Fleisspor criterio evaluado desagregado en cada tipo de Consigna.

	Consignas		
	Administración	***Puntuación***	***Interpretación***
Criterio	*Kappa*	*Kappa*	*Kappa*
Claridad	1	0,950	0,903
Factibilidad	1	0,410	0,905

Fuente: elaboración propia.

Nuevamente son más altos los valores de probabilidad condicional del coeficiente en las respuestas de categorías positivas acerca de la Claridad y Factibilidad que en las respuestas negativas.

Cuadro 12.
Valores del coeficiente Kappa de Fleiss por criterio evaluado desagregado en cada tipo de Consigna.

	Criterios	
Categoría de rta.	***Claridad***	***Factibilidad***
	Probabilidad condicional	
Si	0,974	0,961
No	0,444	0,178

Fuente: elaboración propia.

La magnitud del coeficiente y de las significaciones obtenidas en cada cálculo no muestra un patrón o una relación evidente por sí misma. Bajos niveles de fuerza de concordancia no coinciden con una pérdida de significación estadística. Al observar las tabulaciones de los datos directamente producidos por los expertos se constata mayor dispersión o menor homogeneidad en las valoraciones negativas de los criterios que cuando lo hacen de manera positiva.

Observando en los formularios respondidos por los expertos los reactivos y consignas a los cuales se aplicaron valoraciones negativas, y que por consiguiente son aquellos en los que los valores del coeficiente Kappa de Fleiss expresan menor fuerza de concordancia, se ha identificado y analizado las observaciones y comentarios que hicieron los jueces en complemento con sus opiniones.

En ese repaso de las hojas de respuesta pueden advertirse comentarios reiterados entre los jueces acerca de los motivos y comprensiones sobre los ítems por los que han asignado valores negativos.

Esto permitió identificar reactivos, aún algunos en Dimensiones con valores del coeficiente no tan bajos, que han sido repetidamente señalados como poco claros, poco relevantes o coherentes.

En consecuencia, con estos hallazgos, se procedió a analizar os reactivos en orden con los comentarios de los expertos, resultando que en muchos casos se consideraba que además de alguna objeción sobre la redacción también se consideraba que se solapaban o repetían, aludiendo a circunstancias o situaciones de cambio organizacional muy similares. Se optó entonces por la reformulación de los reactivos equivalentes o análogos para unificarlos.

A la par, otros reactivos que en los comentarios de los expertos no resultaban adecuados para expresar circunstancias características de cambios organizacionales fueron eliminados de las dimensiones.

La nueva versión de los listados de reactivos para cada dimensión se adjunta en una versión corregida del cuestionario u Hoja de Test adjuntada en el Anexo 3.

A los fines de ilustrar ese proceso de análisis, revisión y reformulación citaremos algunos ejemplos. En la Dimensión Cambio reactivo o exógeno, los valores que indican el grado de acuerdo en las apreciaciones de los jueces descienden en los criterios de Claridad y Relevancia.

Uno de los primeros reactivos en el cuestionario examinado era “Activación de benchmarking”. Los jueces que le aplicaron valoraciones negativas en los criterios mencionados acompañaron sus valoraciones con comentarios que mencionaban que si bien el benchmarking podría ser motivo de iniciativas de cambio orientadas a partir de observado desde la organización en competidores del mercado – su medio externo-, en primera instancia es una acción estimulada por propia iniciativa, decidida al interior de la organización en buena medida autónoma. Vale decir, podría considerarse como un reactivo en una dimensión de Cambio proactivo.

En ese mismo grupo de reactivos, también fueron valorados de manera desfavorable respecto de su cumplimiento de los criterios aplicados, estos dos items: “No Conformidades en Certificación de Normas, o fracaso en proceso de Certificación” y “Posibilidad/necesidad de un subsidio estatal”.

En el primer caso, los expertos reseñaron que no suele ser, o no necesariamente es, la ocurrencia y registro de productos no conformes una

fuente de un cambio organizacional. Más aún, ante tales hallazgos una reacción directa consistiría en la aplicación de las mentadas acciones correctivas que no implican mayor cambio o transformación, sino que procuran el encausamiento de las actividades en los procedimientos previstos o con modificaciones, pero para obtener los resultados predefinidos. Las acciones que se apliquen para subsanar desvíos o fallas, en base a optimizar el cumplimiento de procesos y el logro de productos/servicios deseados sería efectivamente una conducta organizacional endógena.

"Solicitud de clientes", "Presión del mercado" y "Oportunidad comercial detectada" eran reactivos también de la Dimensión de Cambio Reactivo, que los expertos reconocieron como intentos de representar expectativas en los clientes o usuarios (actuales o potenciales) de las prestaciones de la organización que podían motorizar modificaciones desde el medio externo de la organización, pero además de recibir algunas valoraciones negativas respecto de la claridad, fueron señaladas como reiterativas o referidas a fenómenos muy semejantes.

Respecto de las consignas del cuestionario, eran las que denominamos de puntuación, las que recibieron las valoraciones negativas y con menor concordancia entre los expertos. Nos referimos a las consignas que guían al usuario de la MECO en la obtención de puntajes y determinación del escenario de cambio que la organización enfrenta.

El criterio que había presentado la menor fuerza de concordancia en los juicios de los expertos fue el de Factibilidad. Esto hacía pensar que existían diversas (y por lo tanto desfavorables) opiniones que implicaban que no era posible cumplimentar las acciones de la consigna, que al realizarlas en el orden indicado no se alcanzaban los resultados de información esperados. Pero las tres anotaciones hechas por los expertos contenían otras observaciones:

- "No hay una explicación sobre el tipo de representación de los resultados que se va a generar hasta el último paso de los cálculos de puntaje";
- "En un párrafo se menciona que se podrá calcular un puntaje en dos variables (Extensión y Origen) y en otro que se suman los puntos de las secciones, pero no es evidente que se refiere a cada bloque de las preguntas anteriores";

- “El texto en las instrucciones luego de localizar el escenario de cambio podría ser más útil para comprender como obtener resultados si estuviera antes”.

Es posible considerar que estos comentarios revelan una carencia de claridad antes que la de factibilidad de las consignas. Vale decir, aunque sintáctica y gramaticalmente las consignas eran correctas (y por eso fue bien valorado el criterio de Claridad), no eran suficientemente explicativas como para facilitar la comprensión del cálculo de puntajes y representación de resultados.

Para subsanar esta falencia de las consignas también se modificó el contenido de las que orientan el cálculo de puntajes obtenidos en base a las respuestas a los reactivos de las dimensiones, y de identificación del escenario correspondiente a ese puntaje dentro de la matriz. Nuevamente remitiremos al Anexo tres para observar la versión final de la hoja de test de la MECO.

Llegados a este de análisis de los datos recogidos en el juicio de expertos, y la consecuente revisión y reelaboración de sus reactivos y consignas consideramos que el desarrollo del proceso de construcción ha arribado a un punto en el que es factible justipreciar su alcance.

En una apretada síntesis se concretó una tarea de construcción conceptual que se sustentó la definición de los escenarios de cambio, la selección y redacción de reactivos que expresen condiciones organizacionales identificadas con ellos, y la determinación de las primeras acciones de gestión acordes. Esos elementos teórico-prácticos se articularon en un procedimiento de relevamiento de la situación organizacional cuyo contenido fue sometido a un Juicio de Expertos. Los resultados de esa evaluación, procesada estadísticamente y complementada con la información cualitativa reseñada por los jueces se volcó en una mejora del diseño que denominamos Matriz de Escenarios de Cambio Organizacional.

Habiéndose examinado los principales modelos de gestión del cambio organizacional vigentes se establecieron componentes conceptuales comunes, que identifican condiciones organizacionales y acciones de gestión del cambio que corresponden a los factores críticos o de éxito que tales metodologías concuerdan en destacar.

El instrumento producido tiene una utilidad principalmente diagnóstica, mediante un procedimiento simple y comprensible tanto al momento de administrarlo como para interpretar los resultados. Estas características podrían convertirlo en parte del bagaje herramental que los gestores de las organizaciones emplean de manera autónoma.

Conclusiones

La experiencia hecha a resultas de este trabajo de diseño de una herramienta diagnóstica de las situaciones de cambio organizacional ha permitido experimentar la complejidad y dimensión del esfuerzo que requiere materializar actividades necesarias para materializar los resultados de tal iniciativa, inicialmente no advertidas, que ponen en relieve el valor de contar con mejores recursos de consulta y apoyo metodologico.

No solo lograr una consistencia conceptual y dominar aspectos estadísticos o de diseño de las actividades representa un desafío, sino también aspectos netamente operativos como los afrontados en la elaboración del juicio de expertos: lograr la participación de un plantel de evaluadores, movilizar su apoyo y resolver de un modo apropiado el procesamiento de sus respuestas.

Ese procedimiento de prueba del diseño original permitió introducir mejoras notables en el instrumento, pero ameritaría una reiteración de una evaluación similar que corrobore los ajustes aplicados o señale nuevas oportunidades de optimización.

Hecha tal verificación de su validez, se haría necesario una estandarización de la herramienta y sus resultados, a fin de satisfacer requisitos de confiabilidad. Se trata de una empresa que implicaría mayores aportes de recursos que los proporcionales a este tipo de trabajo final de la Maestría en el marco del cual fue producido.

En orden a la intensión de proveer a gestores de organizaciones de proporciones pequeñas o medianas una herramienta simple, relativamente rápida y que sea soporte de la coordinación de acciones de *change management*, consideramos que el alojamiento de este instrumento en un soporte digital informático – por ejemplo, una aplicación web o móvil, incluso en una interfaz de programación de aplicaciones), contribuiría a potenciar su empleo compartido y en el curso de las actividades operativas diarias de las organizaciones donde sus integrantes la aplicaran.

En un plano más concreto e inmediato, la valoración de los ajustes y mejoras introducidos en el proceso de elaboración, así como las opiniones formal e informalmente recogidas de los profesionales convocados en el rol de expertos nos permiten evaluar satisfactoriamente el resultado de nuestro cometido.

Esto es, en principio, haber generado una herramienta que permite a los gestores de organizaciones aproximarse de manera rápida, autónoma y amena a un esquema básico de la gestión de los procesos o escenarios de cambio en sus empresas.

Luego, en tanto el mecanismo de observación y clasificación que propone la MECO refiere de manera tangible a la fenomenología de su práctica diaria, facilita la familiarización de actores organizacionales con la teoría y la técnica de la gestión del cambio. Un campo disciplinar aún novedoso o percibido como una teorización de fuerte abstracción y sofisticación, que podría hacerse evidente en su manifestación en empresas de diferentes tamaños y complejidades, en tecnologías variadas y directamente asociada a la administración de los proyectos y operaciones.

Finalmente, en la medida que se corroborara con sucesivas investigaciones la validez y confiabilidad de la Matriz, habríamos aportado a gerentes, propietarios y emprendedores un recurso para generar un encuadre sobre la gestión del cambio conllevada por sus proyectos en la cual respaldarse, ya sea para intentarla por sí mismos, para poner en forma su demanda a especialistas en el tema, o para merituar las propuestas y acciones de aquellos a quienes confiaran esa función.

Entendemos que aún si pudieran pareces expectativas algo elevadas, son el reflejo de una necesidad evidenciada en el campo de práctica profesional y solidaria de un compromiso de desarrollo y servicio profesional acorde con la orientación gerencial de la Maestría en el marco de la cual el autor de este trabajo ha encontrado renovados recursos y motivación.

Referencias Bibliográficas

Acosta, C. A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, (11), 9-24.

Agurto, K. S. J., &Nuseibah, A. (2019). Gestionar la transformación digital en empresas establecidas: un marco para la implementación. *Dortmund International Research Conference*, (p. 41).

Alvarez, A. T. V., Córdova, T. D. P., &Lascano, M. E. C. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes,* 18, 304-324.

Bekmukhambetova, A. (2021). Comparative analysis of change management models.10.14267/978-963-503-867-1_10.

Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992).A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, *18*(3), 523-545.

Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., & Loos, P. (2011).Analyzing the business model concept—a comprehensive classification of literature.

Cameron, E., Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change.*Kogan Page Publishers, London U.K.

Cruz-Rubio, C. N. (2012). *La taxonomía del cambio: enfoques y tipologías para la determinación del cambio de las políticas públicas*. Andamios, 9(20), 297-321.

De la Garza Toledo, E., & Leyva, G. (2012). Tratado de metodología de las ciencias sociales: perspectivas actuales. Universidad Autónoma Metropolitana.

Del Carpio Ramos, H. A., Del Carpio Ramos, P. A., García-Peñalvo, F. J. (2019). Technological research methodology to manage organizational change. *In Proceedings of the Seventh International Conference on Technological Ecosystems for Enhancing Multiculturality* (TEEM'19). Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 168–176.DOI:https://doi.org/10.1145/3362789.3362890

Ding, C. & Hershberger, S. (2002). Assessing content validity and content equivalence using structural equation modeling. Structural Equation Modeling: *A Multidisciplinary Journal,* 9 (2), 283-297.

Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171.

Espinosa, A. Q., & Giménez, A. O. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 18, 50-64.

Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, *46*(3), 124-132.

Gruia, L. A., Bibu, N., Nastase, M., Roja, A., &Cristache, N. (2020).Approaches to Digitalization within Organizations. *Review of International Comparative Management*, 21(3).

Hiatt, J. (2006). ADKAR*:* A Model for Change in Business, Government, and Our Community. *Loveland: Prosci Learning Center Publications*.

Jacobi, R., Brenner, E. (2018). How Large Corporations Survive Digitalization. *Digital Marketplaces Unleashed.* Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49275-8_11

Landis, J.R. y Koch G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics.* Ed. International Biometric Society, 33, 159-174.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, *3*(1), 197-211.

Maldonado, J. A. (2019). El cambio organizacional. *Ed. Pearson Educación, México.*

Martínez, A. M. R. (2001). Los procesos de cambio organizativo: Una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 11, 271-289.

Montero I. y León O. G. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología*

Clínica y de la Salud. Vol. 2, Nº 3, pp. 503-508 http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-53.pdf

Nielsen, C., & Lund, M. (2014).A brief history of the business model concept.In *The basics of business models* (pp. 21-27).Ventus.

Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, *38*(3), 323-332. Recuperado en 16 de abril de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tlng=pt

Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). *Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica.* Innovar, 23(50), 35-52.

Rosenbaum, D., More, P, (2018) Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review.*Journal of Organizational Change Management,* Vol. 31 Issue: 2, pp.286-303, https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089

Rueda, I.; Acosta, B.; Cueva, F.; Idobro, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*. 39 (44), 17. http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html

Ruiz Acosta, L. E. & Camargo Mayorga, D. A. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración,* XIII(25),71-91.[fecha de Consulta 22 de Abril de 2022]. ISSN: 1900-5016. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409655122008

Ruiz Mercader, J., Ruiz Santos, C., Martínez León, I., Peláez Ibarrondo, J.J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes. En: Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) (9º: 1999: Burgos). Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias, IX Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE). Burgos: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa.

Saetren, G. B., Laumann, K. (2017).Organizational change management theories and safety–A critical review. *Safety Science Monitor*, *20*(1), 1-10.

Sim, J. & Wright, C. (2005) The Kappa statistic in reliability studies: Use, interpretation, and sample size requirements. *Physical Therapy*, 85 (3), 257-268

Skjong, R. & Wentworth, B. (2000). Expert Judgement and risk perception. Recuperado el 15 de Enero de 2006, de http://research.dnv.com/skj/Papers/SkjWen.pdf

Luz Sánchez Peinado, L., Sánchez Peinado, E., Escribá Esteve, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*,Volume 13, Issue 42,Pages 75-112,ISSN 1138-5758,https://doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70004-9.

Suárez Campas, M. S., Álvarez-Medina, M. T., & Vásquez-Torres, M. del C. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía Y Negocios*, *4*(1), 69–83. https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i1.pp69-83

Valenzuela-Klagges, I., Valenzuela-Klagges, B., &Irarrazaval L. J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos. *Revista Pilquen*, *21*(3), 55-63. Recuperado en 22 de abril de 2022, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232018000300006&lng=es&tlng=es.

Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization.* Business Horizons, Volume 23, Issue 3,Pages 14-26,ISSN 0007-6813,https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0.

ANEXO 1

HOJA DE TEST

MATRIZ DE ESCENARIOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL (MECO) – Versión 1

La Matriz de Escenarios tiene una función básica de mapeo o screening en las primeras aproximaciones a una organización en la que se procura un nuevo estado de cosas. Permite a quienes asumen la gestión del cambio, esbozar una primera imagen del tipo de proceso en curso y del contexto organizacional que abordarán.

Aplicación:

A continuación encontrará listadas una variedad de situaciones y circunstancias que suelen asociarse con procesos de cambio y/o transformación en una organización.
Lo invitamos a tildar aquellas que considere que están ocurriendo o han ocurrido recientemente en su organización.

Las hemos agrupado en 4 secciones en función de sus características y el tipo de cambios con los que se relacionan.

Sección 1 - ¿Estas frases describen una situación reciente en su organización?	SI
1. Sucesión / Reemplazo de directivos / Nuevo Staff	
2. Nuevo plan comercial/plan estratégico	
3. Reformulación de la misión (propósito de la empresa)	
4. Lanzamiento nuevos servicios/productos	
5. Nuevos sistemas de incentivos/motivaciones	
6. Cambio de la visión (ideales/atributos de la empresa)	
7. Profesionalización de planteles productivos	
8. Profesionalización de alta dirección	
9. Redefinición de valores sociales, políticos, humanos	
10. Creación de área de I+D	
11. Transnacionalidad o transculturalidad	
12. Modificación del perfil de competencias de gestión	
13. Proceso de sucesión/Fusión/Venta	
14. Nuevo modelo de negocio	
15. Tercerización extensa de servicios o procesos productivos	

Sección 2 - Señale las situaciones que tuvieron lugar recientemente en la organización	SI
1. Aplicación de modificaciones del organigrama.	
2. Creación de nuevos cargos, asignación de otras jerarquías, redefinición de responsabilidades y atribuciones.	
3. Puesta en práctica de nuevas tareas en algunos cargos, redistribución y/o reasignación de actividades de unos cargos a otros.	
4. Innovación de una técnica productiva o de trabajo	
5. Digitalización, automatización, informatización de procesos de trabajo	
6. Aplicación de otra normativa legal laboral o cambio de marcos contractuales	
7. Desarrollo /implementación de un nuevo proceso de trabajo	
8. Adopción de normas de calidad o seguridad en un área de actividad.	
9. Implementación de normas o estándares de actividad en un proceso o procedimiento.	
10. Promoción de nevos o diferentes estilos de liderazgo	
11. Rediseño o innovación en los sistemas de gestión de RRHH	
12. Introducción de prácticas de Coaching, Mentoring, etc.	
13. Búsqueda de nuevos clientes en el mismo segmento y/o en el mismo rubro de actividad.	
14. Revisión/rediseño de un proceso de trabajo	
15. Exploración de capacidad de desarrollo de un nuevo producto/servicio	

Sección 3 - Indique si algunas de estas circunstancias tienen efecto en la organización actualmente	Si
1. Solicitud de clientes que son novedosas o que exceden las prestaciones y producto actuales	
2. Demandas gremiales que alteran los modelos de gestión o de producción	
3. Cambios en la legislación o normativas de aplicación en la actividad	
4. Requerimiento de nuevas prestaciones o características de operación por proveedores	
5. Acciones de reacción o respuesta a fracasos comerciales	
6. Aplicación de resultados de benchmarking	
7. Presión del mercado que impone modificación de la actividad o los resultados.	

8. Propuesta u oferta de un proveedor que genera oportunidad de innovar o crecer	
9. Oportunidad comercial detectada en un segmento del mercado o un rubro distinto	
10. Aplicar condiciones para lograr acceder a un subsidio estatal	
11. Lograr condiciones que permitan acceder a créditos/incentivos	
12. Nuevas disposiciones de organización central / casa matriz	
13. Aplicar mejoras detectadas por feedback de clientes, evaluaciones por partes interesadas, etc.	
14. No Conformidades en Certificación de Normas, fracaso en proceso de Certificación	
15. Cambios en tecnología productiva actualmente en uso en el rubro	

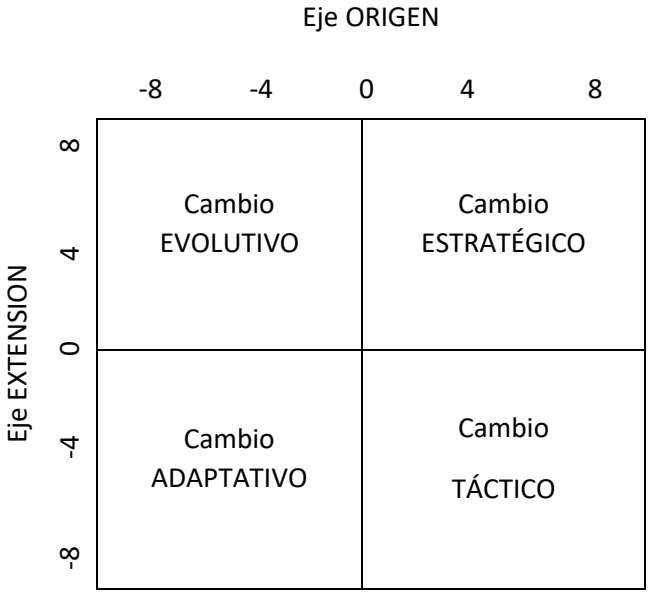
Sección 4 - ¿Cuáles de las actividades o eventos están ocurriendo en su organización?	Si
1. Aplicar oportunidad de mejora detectada internamente en procesos o procedimientos	
2. Poner en marcha acciones de una iniciativa comercial propia	
3. Aprobación de una propuesta hecha por un equipo de colaboradores	
4. Aprobación de una propuesta hecha por alta dirección o gerencias	
5. Hallazgo novedoso en la operación, con buen potencial productivo	
6. Detección en estudios de mercado de nuevas necesidades en segmento/mercado/cliente	
7. Intensión de aprovechar capacidad productiva ociosa	
8. Posibilidad de aplicar capacidades colaterales de recursos técnicos disponibles	
9. Aplicación de resultados de Investigación/desarrollo/innovación	
10. Iniciativas para utilización de fondos/inversiones disponibles	
11. Definición de nuevos objetivos en la planificación estratégica	
12. Expectativa de aplicación de novedades/progresos tecnológicos accesibles	
13. Propuesta de actividades que anticipan tendencias en el rubro/sector	
14. Desarrollo de Joint venture/ alianza estratégica	
15. Acciones en el marco de una iniciativa consensuada en el sector o rubro	

Cálculo de puntuaciones

Una vez consignadas sus respuestas en las secciones anteriores, combinando la cantidad de ítems seleccionados en cada una podrá calcular dos puntajes correspondientes a dos variables: el Origen del proceso de cambio y la Extensión del cambio sobre la organización.
Haga la sumatoria de la cantidad de elementos tildados en cada una de las secciones.

Luego realice estas restas:
N° total de ítems Sección 1 – N° total de ítems Sección 2 = valor en el eje EXTENSIÓN
N° total de ítems Sección 3 – N° total de ítems Sección 4 = valor en el eje ORIGEN

Trasladando los valores resultantes de cada operación a los ejes horizontal (ORIGEN) y vertical (EXTENSION), a la manera de coordenadas en ejes cartesianos, podrá determinar el punto de intersección, coincidente con uno de los cuadrantes de la matriz.
Cada cuadrante representa un escenario de cambio organizacional.



Interpretación de resultados

Cada cuadrante de la Matriz corresponde a un escenario de cambio tipificado en función de las fuentes (ORIGEN) del proceso de cambio y el alcance de su impacto (EXTENSION). Esos escenarios son: Evolutivo, Estratégico, Adaptativo o Táctico.

Para cada escenario tipificado podrá consultar las iniciativas y perspectivas de gestión del cambio iniciales respecto de:

1 – Priorización de **Ámbitos de la organización** en los que se concentrarán prioritariamente los efectos del cambio. Estos ámbitos son el diseño organizacional, las relaciones interpersonales y las operaciones;
2 – El **Rol del Gestor de Cambio Organizacional,** para el que se han definido las opciones de asesores de la alta dirección, consultores internos, implementadores a nivel de línea de los cambios.
3 – El **Foco de la intervención inicial,** distinguiendo como objetivos principal el encuadre individual, el grupal u horizontal, el vertical o por líneas jerárquicas, y el organizacional o global.

Eje EXTENSION	Eje ORIGEN: Reactivo	Eje ORIGEN: Proactivo
Incremental	***Priorización de Ámbitos:*** *Diseño Organizacional; Operaciones; Relaciones interpersonales* ***Enfoque:*** *Grupal - horizontal.* ***Rol del GdC:*** *Planificación y seguimiento*	***Priorización de Ámbitos:*** *Diseño organizacional; Relaciones interpersonales; Operaciones.* ***Enfoque:*** *la organización globalmente.* ***Rol del GdC:*** *Asesoramiento y conducción*
Episódico	***Priorización de Ámbitos:*** *Operaciones; Diseño organizacional; Relaciones interpersonales* ***Enfoque:*** *Individuos* ***Rol del GdC:*** *Partícipes de la implementación.*	***Priorización de Ámbitos:*** *Relaciones interpersonales; Operaciones; Diseño organizacional.* ***Enfoque:*** *Vertical - Jerarquías.* ***Rol del GdC:*** *Consultoría.*

Para más información sobre los detalles de cada opción de ámbitos, roles y foco puede consultar la reseña DE ESCENARIOS DE CAMBIO.

ANEXO 3 - JUICIO DE EXPERTOS
Formulario para el análisis de la Matriz de Escenarios de Cambio Organizacional (MECO).

Estimado experto:

Dada su experiencia y conocimiento en la gestión organizacional y los procesos de cambio solicitamos su colaboración en la elaboración de este instrumento (Ver detalles en adjunto), evaluando la estructura y contenido de la MECO. Se trata de una instancia muy significativa por cuanto permite avanzar en la constatación de validez de la herramienta, a fin que su empleo permita profundizar desarrollos de investigación y aplicaciones prácticas en la vida diaria de las organizaciones.

PLANILLA DE JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRES Y APELLIDO:

FORMACIÓN ACADÉMICA:

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL/LABORAL:

ANTIGÜEDAD EN LA ACTIVIDAD:

¿RECIBIÓ INSTRUCCIÓN/INFORMACIÓN EN LA MECO?:

1) *Luego de leer las frases que componen los reactivos de la MECO, le solicitamos que responda estas preguntas generales acerca del cuestionario.*

   a) Indique si le parece que en conjunto los reactivos o ítems que componen el cuestionario de la MECO están describiendo situaciones y hechos que caracterizan a los procesos de cambio organizacional.

   b) Más allá de la especificidad o precisión de cada una de esas descripciones ¿Considera que la cantidad de ítems es suficiente para abordar la diversidad de fuentes o factores de cambio organizacional definidos por la MECO (cambio reactivo, proactivo, incremental y discontínuo)? SI – NO

   c) Respecto del procedimiento de confección de la matriz, a través de respuesta a los reactivos ¿Es adecuada y suficientemente amigable? SI - NO

2) *Para cada uno de los reactivos o ítems de la MECO le pedimos que nos indique si le parecen claros, coherentes y relevantes respecto de la dimensión a la que corresponden. Para ello, tenga en cuenta las definiciones de esos criterios y el significado de las opciones de respuesta que se ven a continuación:*

CRITERIO	RESPUESTAS
CLARIDAD La formulación del reactivo o ítems sintáctica y semánticamente adecuada.	NO= no es clara su sintaxis o los términos empleados; es apenas comprensible, requiere reformularse en su mayor parte (se hacen observaciones). SI= está claramente expresado; se entiende lo que se ha expresado; eventualmente su formulación puede ser mejorada (se hacen observaciones).
COHERENCIA Hay relación lógica consistente con la situación o fenómeno al que se refiere el reactivo o ítem.	NO= no evidencia la relación con los fenómenos o situaciones en consideración; aún si se refiere al objeto de evaluación, es discordante con el conjunto de ítems o reactivos. SI= está bien relacionado con el tipo de asuntos y situaciones en estudio; su coherencia puede mejorarse ajustando la redacción del reactivo o ítem (se hacen observaciones).
RELEVANCIA El reactivo o ítems significativo y apropiado para el tipo de fenómeno o situación que se desea describir.	NO= no es indicativo de una situación o fenómeno de cambio organizacional; la especificidad es muy baja; reitera o repite otros ítems de mayor relevancia. SI= identifica con propiedad situaciones y procesos de cambio; se advierte que es relevante pero puede expresarse con más precisión (se hacen observaciones).

Seguidamente, se listan los reactivos o ítems de cada dimensión de descripción del cambio para su valoración

Dimensión: Cambio Incremental (en el formulario denominado "Sección 1")
Objetivo: Identificar condiciones y situaciones que impulsan el cambio de manera extensiva o incremental a la organización.

Reactivos	CLARIDAD		COHERENCIA		RELEVANCIA		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Sucesión / Reemplazo de directivos / Nuevo Staff							
Nuevo plan comercial/plan estratégico							
Reformulación de la misión (propósito de la empresa)							
Lanzamiento nuevos servicios/productos							
Nuevos sistemas de incentivos/motivaciones							

Reactivos	CLARIDAD		COHERENCIA		RELEVANCIA		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Cambio de la visión (ideales/atributos de la empresa)							
Profesionalización de planteles productivos							
Profesionalización de alta dirección							
Redefinición de valores sociales, políticos, humanos							
Creación de área de I+D							
Transnacionalidad o transculturalidad							
Modificación del perfil de competencias de gestión							
Proceso de sucesión/Fusión/Venta							
Nuevo modelo de negocio							
Tercerización extensa de servicios o procesos productivos							

Dimensión: Cambio discontinuo (en el formulario denominado "Sección 2")

Objetivo: detectar circunstancias que son fuente de cambio discontinuo o episódico en la dinámica organizacional

Reactivos	CLARIDAD		COHERENCIA		RELEVANCIA		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Aplicación de modificaciones del organigrama.							
Creación de nuevos cargos, asignación de otras jerarquías, redefinición de responsabilidades y atribuciones.							
Puesta en práctica de nuevas tareas en algunos cargos, redistribución y/o reasignación de actividades de unos cargos a otros.							
Innovación de una técnica productiva o de trabajo							
Digitalización, automatización, informatización de procesos de trabajo							
Aplicación de otra normativa legal laboral o cambio de marcos contractuales							

Reactivos	CLARIDAD		COHERENCIA		RELEVANCIA		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Desarrollo /implementación de un nuevo proceso de trabajo							
Adopción de normas de calidad o seguridad en un área de actividad.							
Implementación de normas o estándares de actividad en un proceso o procedimiento.							
Promoción de nevos o diferentes estilos de liderazgo							
Rediseño o innovación en los sistemas de gestión de RRHH							
Introducción de prácticas de Coaching, Mentoring, etc.							
Búsqueda de nuevos clientes en el mismo segmento y/o en el mismo rubro de actividad.							
Revisión/rediseño de un proceso de trabajo							
Exploración de capacidad de desarrollo de un nuevo producto/servicio							

Dimensión: Cambio reactivo (en el formulario denominado "Sección 3")

Objetivo: determinar incidencia de causas y fuerzas externas para el cambio organizacional

Reactivos	CLARIDAD		COHERENCIA		RELEVANCIA		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Solicitud de clientes que son novedosas o que exceden las prestaciones y productos actuales							
Demandas gremiales que alteran los modelos de gestión o de producción							
Cambios en la legislación o normativas de aplicación en la actividad							
Requerimiento de nuevas prestaciones o características de operación por proveedores							
Acciones de reacción o respuesta a fracasos comerciales							

Aplicación de resultados de benchmarking							
Presión del mercado que impone modificación de la actividad o los resultados.							
Propuesta u oferta de un proveedor que genera oportunidad de innovar o crecer							
Oportunidad comercial detectada en un segmento del mercado o un rubro distintos							
Aplicar condiciones para lograr acceder a un subsidio estatal							
Lograr condiciones que permitan acceder a créditos/incentivos							
Nuevas disposiciones de organización central / casa matriz							
Aplicar mejoras detectadas por feedback d clientes, evaluaciones por partes interesadas, etc.							
No Conformidades en Certificación de Normas, fracaso en proceso de Certificación							
Cambios en tecnología productiva actualmente en uso en el rubro							

Dimensión: Cambio proactivo (en el formulario denominado "Sección 4")

Objetivo: determinar incidencia de factores y causas internas como fuentes de cambio organizacional

Reactivos	CLARIDAD		COHERENCIA		RELEVANCIA		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Aplicar oportunidad de mejora detectada internamente en procesos o procedimientos							
Poner en marcha acciones de una iniciativa comercial propia							
Aprobación de una propuesta hecha por un equipo de colaboradores							
Aprobación de una propuesta hecha por alta dirección o gerencias							
Hallazgo novedoso en la operación, con buen potencial productivo							

Reactivos	CLARIDAD		COHERENCIA		RELEVANCIA		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Detección en estudios de mercado de nuevas necesidades en segmento/mercado/cliente							
Intensión de aprovechar capacidad productiva ociosa							
Posibilidad de aplicar capacidades colaterales de recursos técnicos disponibles							
Aplicación de resultados de Investigación/desarrollo/innovación							
Iniciativas para utilización de fondos/inversiones disponibles							
Definición de nuevos objetivos en la planificación estratégica							
Expectativa de aplicación de novedades/progresos tecnológicos accesibles							
Propuesta de actividades que anticipan tendencias en el rubro/sector							
Desarrollo de Joint venture/ alianza estratégica							
Acciones en el marco de una iniciativa consensuada en el sector o rubro							

3) *A continuación, nos enfocaremos en la consigna de administración, puntuación e interpretación de la MECO, para que usted nos dé su opinión acerca de la claridad y factibilidad de las mismas. Para ello, tenga en cuenta las definiciones que se ven a continuación.*

CRITERIO	RESPUESTAS
CLARIDAD Las instrucciones se comprenden fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son correctas.	SI= Las instrucciones son claras, los términos son comprensibles, la articulación gramatical es correcta; se requiere alguna modificación leve en los términos o la redacción de las instrucciones (se hacen observaciones). NO= Las consignas no se entienden, no son claro los términos empleados, no se pueden comprender las indicaciones para ser aplicadas.

CRITERIO	RESPUESTAS
FACTIBILIDAD Es posible cumplimentar las acciones y realizadas en el orden indicado se alcanzan los resultados de información esperados.	SI= las acciones son fácilmente realizables, no hay dificultad para aplicar los procedimientos; podría ser oportuno mejorar la mecánica para que sea mas sencilla (se hacen observaciones). NO= El procedimiento es dificultoso, no se puede realizar, no se logra cumplir la secuencia de acciones; aún si se logra realizar las actividades los resultados no se alcanzan.

Seguidamente, se listan las diferentes consignas para su valoración

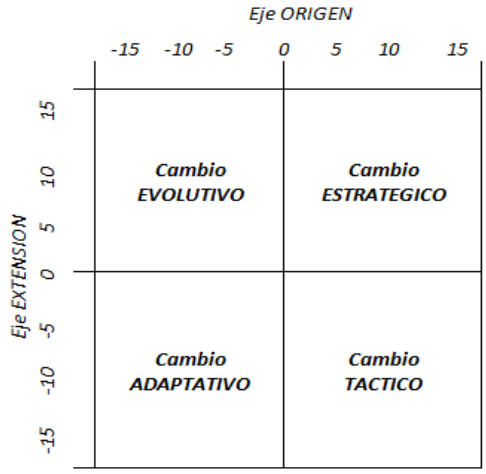
Consigna: Administración de la MECO

Objetivo: lograr que se responda el cuestionario indicando los factores o fuentes de cambio predominantes en la organización.

Reactivos	CLARIDAD		FACTIBILIDAD		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	
A continuación encontrará listadas una variedad de situaciones y circunstancias que suelen asociarse con procesos de cambio y/o transformación en una organización. Lo invitamos a tildar aquellas que considere que están ocurriendo o han ocurrido recientemente en su organización. Las hemos agrupado en 4 secciones en función de sus características y el tipo de cambios con los que se relacionan					
(Sub consigna Sección 1) ¿Cuáles de estas frases describen alguna situación recientemente ocurrida en su organización?					
(Sub consigna Sección 2) Señale cuáles de estas cuestiones tuvieron lugar recientemente en la organización					
(Sub consigna Sección 3) Indique si algunas de estas circunstancias tienen efecto en la organización actualmente					
(Sub consigna Sección 4) ¿Cuáles de las actividades o eventos están ocurriendo en su organización?					

Consigna: Puntuación de la MECO

Objetivo: a partir de las respuestas a los ítems calcular el puntaje que determina una ubicación en la matriz de escenarios de cambios.

Reactivos	CLARIDAD		FACTIBILIDAD		Sugerencias
	SI	NO	SI	NO	
Una vez consignadas sus respuestas en los apartados anteriores, podrá calcular un puntaje en dos variables (Extensión y Origen), con las que podrá determinar la posición correspondiente a su organización en los cuadrantes de la Matriz de Escenarios de Cambio. Para ello, primero haga la sumatoria parcial de la cantidad de elementos tildados en cada una de las secciones.					
Luego realice estas restas: N° de ítems Sección 1 – N° de ítems Sección 2 = Posición en el eje EXTENSIÓN N° de ítems Sección 3 – N° de ítems Sección 4 = Posición sobre el eje ORIGEN					
Trasladando los valores resultantes de cada operación a los correspondientes ejes horizontal (ORIGEN) y vertical (EXTENSION), a la manera de números en ejes cartesianos, podrá determinar el punto de intersección en alguno de los cuadrantes de la matriz.  					

Consigna: Interpretación de la MECO

Objetivo: identificar las recomendaciones iniciales y básicas de gestión de cambio correspondientes al escenario de cambio establecido.

<table>
<tr><th rowspan="2">Reactivos</th><th colspan="2">CLARIDAD</th><th colspan="2">FACTIBILIDAD</th><th rowspan="2">Sugerencias</th></tr>
<tr><th>SI</th><th>NO</th><th>SI</th><th>NO</th></tr>
<tr><td>Cada cuadrante de la Matriz corresponde a un escenario de cambio tipificado en función de las fuentes (ORIGEN) del proceso de cambio y el alcance de su impacto (EXTENSION). Esos escenarios son: Evolutivo, Estratégico, Adaptativo o Táctico.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Para cada escenario tipificado podrá consultarse las iniciativas y perspectivas de gestión del cambio iniciales respecto de:

1 – Priorización de Ámbitos de la organización en los que se concentrarán prioritariamente los efectos del cambio. Estos ámbitos son el diseño organizacional, las relaciones interpersonales y las operaciones;
2 – El Rol del Gestor de Cambio Organizacional, para el que se han definido las opciones de asesores de la alta dirección, consultores internos, implementadores a nivel de línea de los cambios.
3 – El Foco de la intervención inicial, distinguiendo como objetivos principal el encuadre individual, el grupal u horizontal, el vertical o por líneas jerárquicas, y el organizacional o global.

<table>
<tr><td></td><td></td><td>Eje ORIGEN</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Reactivo</td><td>Proactivo</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Eje EXTENSION</td><td>Incremental</td><td>Priorización de Ámbitos: Diseño Organizacional;
Operaciones;
Relaciones interpersonales

Enfoque: Grupal - horizontal.

Rol del GdC: Planificación y seguimiento</td><td>Priorización de Ámbitos:
Diseño organizacional;
Relaciones interpersonales;
Operaciones.

Enfoque: la organización globalmente.

Rol del GdC: Asesoramiento y conducción</td></tr>
<tr><td>Episódico</td><td>Priorización de Ámbitos:
Operaciones;
Diseño organizacional;
Relaciones interpersonales

Enfoque: Individuos

Rol del GdC: Partícipes de la implementación.</td><td>Priorización de Ámbitos:
Relaciones interpersonales;
Operaciones;
Diseño organizacional.

Enfoque: Vertical - Jerarquías.

Rol del GdC: Consultoría.</td></tr>
</table>
Para mayor información sobre los detalles de cada opción d ámbitos, roles y Foco se adjunta una reseña.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 3

HOJA DE TEST

MATRIZ DE ESCENARIOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL (MECO) – Versión 2

La Matriz de Escenarios tiene una función básica de mapeo o screening en las primeras aproximaciones a una organización en la que se procura un nuevo estado de cosas.
Permite a quienes asumen la gestión del cambio, esbozar una primera imagen del tipo de proceso en curso y del contexto organizacional que abordarán.

Una vez consignadas sus respuestas en los apartados más abajo, combinando la cantidad de ítems seleccionados en cada sección podrá calcular dos puntajes correspondientes a dos variables de los procesos de cambio organizacional: el Origen del proceso de cambio y la Extensión del cambio sobre la organización.

Finalmente, en un plano con ejes cartesianos, donde cada uno representa una de las variables Extensión y Origen, podrá utilizar los valores obtenidos como coordenadas para determinar la posición de su organización en alguno de los cuadrantes.
Esos cuadrantes representan un Escenario de Cambio Organizacional que describe los efectos a gestionar y mediante cuáles acciones iniciales hacerlo.

Aplicación:

A continuación encontrará listadas una variedad de situaciones y circunstancias que suelen asociarse con procesos de cambio y/o transformación en una organización.
Lo invitamos a tildar aquellas que considere que están ocurriendo o han ocurrido recientemente en su organización.

Las hemos agrupado en 4 secciones en función de sus características y el tipo de cambios con los que se relacionan.

Sección 1 - ¿Estas frases describen una situación reciente en su organización?	SI
1. Reemplazo de directivos / Nuevas autoridades	
2. Programa de extensión/intercambio transnacional / regional / intercultural	
3. Puesta en marcha de un programa de incentivos, motivación, premios.	
4. Oportunidad de desarrollo de un nuevo servicio/producto	
5. Revisión de la visión (ideales/atributos de la institución), o sus valores.	
6. Profesionalización de un sector o plantel del organismo	
7. Profesionalización de alta dirección	
8. Tercerización de servicios o procesos productivos	

Sección 2 - Señale las situaciones que tuvieron lugar recientemente en la organización	SI
9. Creación de nuevos cargos, redefinición de responsabilidades y atribuciones.	
10. Modificación de marcos normativos o legales de aplicación o estatutarios	
11. Automatización, digitalización de algún o algunos procesos de trabajo	
12. Adopción de normas de calidad o seguridad en los procesos de trabajo.	
13. Promoción de nuevos o diferentes estilos de liderazgo.	
14. Rediseño o innovación en los sistemas de gestión de RRHH	
15. Revisión/rediseño de los procesos de trabajo	
16. Exploración / desarrollo de nuevos productos/servicios	

Sección 3 - Indique si algunas de estas circunstancias tienen efecto en la organización actualmente	Si
17. Solicitudes de usuarios novedosas o que modifican las prestaciones actuales	
18. Cambios en la legislación o normativas de aplicación en una/alguna de las funciones	
19. Conveniencia de aplicar resultados de benchmarking	
20. Ajustes para acreditar condiciones para aplicar a un crédito internacional	
21. Nuevas disposiciones de la organización central / casa matriz	
22. Atención de demandas o expectativas en el auditorio externo u otros organismos	
23. No Conformidades en Certificación de Normas, fracaso en proceso de Certificació	
24. Cambios/avances en la tecnología actualmente empleada	

Sección 4 - ¿Cuáles de las actividades o eventos están ocurriendo en su organización?	Si
25. Aplicar oportunidades de hallazgos hechos en círculos o comités de mejora contínua.	
26. Implementación de actividades surgidas de consultas o concursos internos.	
27. Acciones en respuesta a demandas o expectativas en los integrantes de la institución.	
28. Utilización de recursos profesionales disponibles para generar nuevas actividades.	

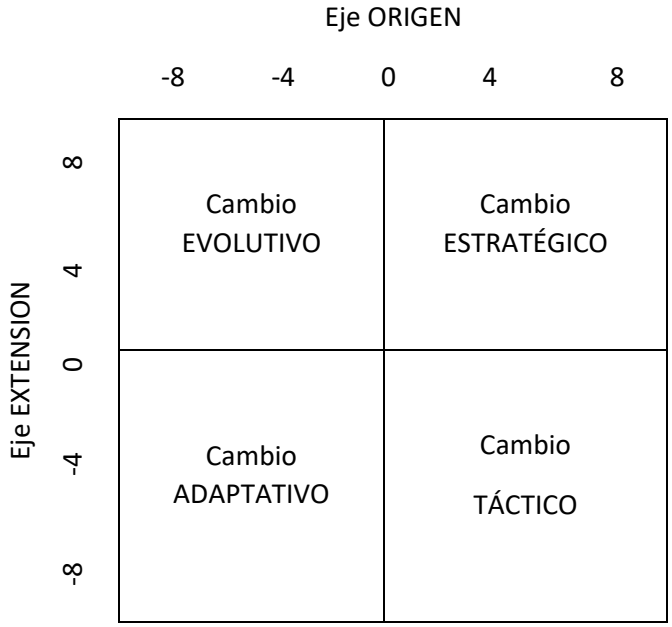
29. Iniciativa propia de revisión del marco legal misional.	
30. Planes para logro de nuevos objetivos en la planificación estratégica.	
31. Implementación de desarrollos o novedades técnicas/profesionales propias	
32. Promoción de actividades o prestaciones originales / de avanzada en el sector	

Cálculo de puntuaciones

Haga la sumatoria de la cantidad de elementos tildados en cada una de las secciones.

Luego realice estas restas:
N° total de ítems Sección 1 – N° total de ítems Sección 2 = valor en la variable EXTENSIÓN
N° total de ítems Sección 3 – N° total de ítems Sección 4 = valor en el eje ORIGEN

Trasladando los valores resultantes de cada operación a los ejes horizontal (ORIGEN) y vertical (EXTENSION), a la manera de coordenadas en ejes cartesianos, podrá determinar el punto de intersección, coincidente con uno de los cuadrantes de la matriz.
Cada cuadrante representa un escenario de cambio organizacional.



Interpretación de resultados

Cada cuadrante de la Matriz corresponde a un escenario de cambio tipificado en función de las fuentes (ORIGEN) del proceso de cambio y el alcance de su impacto (EXTENSION). Esos escenarios son: Evolutivo, Estratégico, Adaptativo o Táctico.

Para cada escenario tipificado podrá consultar las iniciativas y perspectivas de gestión del cambio iniciales respecto de:

1 – Priorización de **Ámbitos de la organización** en los que se concentrarán prioritariamente los efectos del cambio. Estos ámbitos son el diseño organizacional, las relaciones interpersonales y las operaciones;

2 – El **Rol del Gestor de Cambio Organizacional,** para el que se han definido las opciones de asesores de la alta dirección, consultores internos, implementadores a nivel de línea de los cambios.

3 – El **Foco de la intervención inicial,** distinguiendo como objetivos principal el encuadre individual, el grupal u horizontal, el vertical o por líneas jerárquicas, y el organizacional o global.

Eje EXTENSION	Eje ORIGEN: Reactivo	Eje ORIGEN: Proactivo
Incremental	***Priorización de Ámbitos:*** *Diseño Organizacional; Operaciones; Relaciones interpersonales* ***Enfoque:*** *Grupal - horizontal.* ***Rol del GdC:*** *Planificación y seguimiento*	***Priorización de Ámbitos:*** *Diseño organizacional; Relaciones interpersonales; Operaciones.* ***Enfoque:*** *la organización globalmente.* ***Rol del GdC:*** *Asesoramiento y conducción*
Episódico	***Priorización de Ámbitos:*** *Operaciones; Diseño organizacional; Relaciones interpersonales* ***Enfoque:*** *Individuos* ***Rol del GdC:*** *Partícipes de la implementación.*	***Priorización de Ámbitos:*** *Relaciones interpersonales; Operaciones; Diseño organizacional.* ***Enfoque:*** *Vertical - Jerarquías.* ***Rol del GdC:*** *Consultoría.*

Para mayor información sobre los detalles de cada opción de ámbitos, roles y foco puede consultar la reseña DE ESCENARIOS DE CAMBIO adjunta a este formulario.

RESEÑA DE ESCENARIOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

1- ESCENARIO DE CAMBIO EVOLUTIVO

Es el tipo de cambio que se desarrolla de manera extensiva a la organización. Las modificaciones implican transformar funciones y estructuras, logrando una mejora de la adecuación a su contexto y en su desempeño.

Este tipo de cambio es consecuencia de la continuación de modificaciones hechas en respuesta a estímulos externos cuya naturaleza implica que las

reacciones sean más duraderas o persistentes que las que son propias de los cambios coyunturales o situacionales como los que motivan cambios tácticos y reactivos.
Los avances tecnológicos en un rubro de industria, los cambios sociales o culturales que modifican hábitos de uso y consumo en el público, procesos económicos y políticos que alteran los factores formales y los recursos en los que una organización opera, son ejemplos de fuentes de procesos de cambio evolutivo.

Dado el tipo de cambio que corresponde a este escenario, se pueden hacer estas previsiones para la Gestión de Cambio:

A) Ámbito de impactos de cambios: Diseño Organizacional (prioritario); Operaciones; Relaciones interpersonales.

Los procedimientos, métodos y sistemas vigentes, junto con la estructura de cargos y áreas funcionales (ya sea formal como informal) serán los primeros en acusar el efecto de esta clase de procesos de cambio, donde se concentrarán con mayor intensidad esos impactos. Cuando nos referimos a la estructura anteponemos la visualización de los roles y funciones, con sus correspondientes responsabilidades y objetivos, dado que serán reformuladas o incluso sustituidas con las primeras modificaciones a implementar. Aún si el propósito de un puesto o las actividades esenciales no cambiarán, es esperable que se ponga en revisión el aspecto instrumental y procedimental.

Naturalmente, en ese curso de revisión o rediseño se afectarán en orden siguiente a las operaciones. En ese ámbito, las acciones productivas y de apoyo deberán implementadas con ajuste a los cambios implementados pondrán en evidencia necesidad de nuevos ajustes, de nuevas prácticas y de la generación de soluciones tácticas, preservando coherencia con sectores funcionales aún con confrontados con la necesidad de modificación.

Las relaciones que las personas que ocupan esas posiciones en la estructura y la operación, tienen entre sí y con sus puestos de trabajo serán el siguiente ámbito de impacto de los cambios a contemplar en el plan de gestión.

La prolongación de la transformación organizacional podrá incluir más adelante la revisión, o renovación de la Cultura y las Políticas de la organización, a fin de sistematizar y dar marco normativo a los cambios en curso.

B) Rol recomendado para el especialista en Change Management: Asistir y monitorear la realización de los Planes de Acción.

El especialista en gestión del cambio es el profesional externo o interno que acompaña a los miembros del equipo de proyecto mediante la orientación para el uso de la metodología y las herramientas específicas.

La extensión en el tiempo de las actividades de gestión de cambios que inician reactiva o localmente y se convierten en propuestas activas extendidas a otras partes de la organización hace necesario contar con instancias que puedan dar continuidad y sincronía en esa proyección.
Es recomendable que el especialista en change management se aplique principalmente en planos de análisis y seguimiento de la ejecución de los planes de gestión en los diferentes componentes organizacionales.
Será crítica la posibilidad de elaborar planes de acción y planes operativos que puedan guiar hacia metas claras a pesar del tiempo a transcurrir. Requerirá que en su gestión haga ejercicio persistente del monitoreo del avance de las actividades, la valoración de los efectos que confirme el curso o sugiera su replanteo, y la evaluación del logro de resultados.

C) Foco de intervención inicial: grupal.

Los protagonistas habituales de las labores de gestión que requiere este proceso de cambio, en tanto es propulsado desde la estructura y los procesos a la operación, son los equipos o grupos de trabajo.
Los conjuntos más o menos extensos de integrantes de la organización serán definidos de modo bastante evidente: por su pertenencia a las áreas de actividad en los que se materializan los principales cambios, los niveles de decisión que poseen para hacer innovaciones en sistemas y prácticas, y su vinculación operativa.

2- ESCENARIO DE CAMBIO ESTRATÉGICO

La decisión de impulsar cambios es parte integral, incluso condición requerida, para desarrollar la estrategia que la empresa se propone. Este es el tipo de cambio organizacional que contribuye más efectivamente a consolidarla.
Cierta formulación de la visión y misión, la interpretación de las tendencias en el mercado, la comprensión de las demandas y expectativas de los clientes, un nuevo modelo de negocios, son causas de cambios promovidos por iniciativa propia y con perspectivas temporales lo suficientemente amplias para alcanzar la transformación global de la organización.

Dado el tipo de cambio que corresponde a este escenario, se pueden hacer estar previsiones para la Gestión de Cambio:

A) Priorización de Ámbito de impactos de cambios: Diseño Organizacional (prioritario); Relaciones interpersonales; Operaciones.

En estos procesos de cambio la revisión de la Cultura de la organización y de las Políticas vigentes son elementos claves para validar el proyecto de transformación planteada. Es fundamental atender a la coherencia de las iniciativas actuales o previstas para plazos mediatos, con las metas de innovación propuestas.
Paralelamente, el diseño o rediseño de la estructura formal, de los procesos y sistemas de administración y producción, debe procurar la mayor adecuación

con esas premisas de cambio. Así, al volcarse en procedimientos tendrán correlato estrecho en las operaciones, aún las más concretas y simples.
Puesto que estas propuestas tienen que ser comprensibles y compartidas por los integrantes de la organización y se requiere verificar esas consignas y aspiraciones en la práctica concreta, es recomendable la apertura y participación amplia en la elaboración de contenidos de planes estratégicos, proyectos de innovación, factores críticos de éxito, etc.

Otros aspectos muy importantes que constituyen como las relaciones interpersonales serán impactados por los cambios, atañen a la disposición de capacidades y competencias necesarias, la existencia de una dotación suficiente, las prácticas de liderazgo y la generación de motivación de tipo intrínseca para reforzar el compromiso.

Las operaciones, insistimos, quedan abracadas por los efectos del cambio al ser la superficie de validación de la congruencia y la determinación del programa de trabajo propuesto para alcanzar el nuevo estado de cosas. Serán la evidencia y el catalizador de una la cultura organizacional requerida para consolidar el cambio.

B) *Rol recomendado para el Gestor de Cambio Organizacional: Asesoramiento a la alta dirección y conducción de actividades.*

El especialista en gestión del cambio es el profesional externo o interno que acompaña a los miembros del equipo de proyecto mediante la orientación para el uso de la metodología y las herramientas específicas.

El rasgo distintivo en estos procesos lo constituye el liderazgo del proceso, para lo cual el especialista y el equipo asignado deberá prestar dedicación específica al desarrollo del plan de trabajo, reunir recursos de disciplinas diversas que le permitan asesorar las áreas funcionales de la empresa, y dominar metodológicamente los variados componentes de un cambio de esta naturaleza.
Puede ser un proceso de mediana intensidad o ciclos de meseta en la gestión, pero su disponibilidad para el proyecto será de largo plazo. Deberá otorgársele un fuerte esponsoreo de la alta dirección y ser incorporado como otra área más de las de staff y de línea (Gerencias).
La responsabilidad asumida incluye la planificación, el monitoreo, la provisión de recursos y facilitación de acciones, y por supuesto la participación directa en la implementación de las transformaciones.

C) *Foco de intervención inicial: la organización en conjunto.*

En un proceso de cambio que procede desde el diseño de procesos y prácticas, implicándose en el desarrollo de una red de relaciones y capacidades, hasta corroborar la efectiva implementación operativa, es comprensible que tos el espacio organizacional será eventualmente el espacio de trabajo. Según el tema o el momento del que se trate, es posible que se adopten abordajes circunscriptos a grupos, o definidos por un encadenamiento vertical de

jerarquías, o centrados en casos individuales. Pero esa alternancia será efecto del despliegue de una gestión que en el fondo apunta a cubrir globalmente la empresa.

3- ESCENARIO DE CAMBIO ADAPTATIVO

El escenario para un cambio de esta clase podría haberse generado a del interés de la organización en acompañar modificaciones que le permitan mejorar su desempeño, profundizar y/o ganar en extensión en modificaciones o novedades muy puntuales pero que resultan convenientes, o en contrapartida compensar alteraciones puntualmente experimentadas. En todo caso, se puede delimitar que partes de la organización y de sus actividades son las afectadas, e incluso es bastante factible estimar durante que plazo de tiempo ocurrirá.

Dado el tipo de cambio que corresponde a este escenario, se pueden hacer estar previsiones para la Gestión de Cambio:

A) Ámbito de impactos de cambios: Operaciones (prioritario); Diseño Organizacional; Relaciones interpersonales.

El componente de la organización prioritariamente comprometido por los efectos de los cambios, y en el que resulta más relevante enfocarse en la definición del estado de situación y consolidar el curso de administración de las modificaciones es el de las Operaciones.

La actualización o reformulación de procedimientos, técnicas, métodos y Sistemas, así como establecer si se dispone de recursos humanos y materiales para dar curso a las modificaciones del servicio y/o los productos serán asuntos de primer orden, prosiguiendo posteriormente a involucrar individualmente a las personas que participan de ellos, y las condiciones de estructura que les corresponden a esos colaboradores.

Cuando estos cambios comprometen la estructura orgánica, los puestos y funciones tal como se encuentran diseñados, la gestión del cambio aborda aspectos de Diseño organizacional. Eventualmente, estas modificaciones pueden conmover las ideas y principios rectores de la organización, tocando aspectos de la Cultura y las Políticas haciendo así oportuno la consideración de los impactos en las relaciones interpersonales.

B) Rol recomendado para el Gestor de Cambio: Partícipes de la implementación.

En pos de cumplimentar tareas tales como identificar los puntos de ajuste o modificación de los procesos, vincular a las personas involucradas, traducir tales modificaciones a comportamientos concretos, etc., los gestores se involucran estrecha y directamente en la implementación de los cambios.

C) Foco de intervención inicial: individuos.

El espacio de la organización en el que transitan el grueso de las consideraciones, decisiones e incluso acciones en estos proyectos de cambio es

en el de individuos. Aún si se puede considerar que la participación de numerosos interlocutores ameritaría considerarlo grupal, resulta que el intervalo relacional queda definido por las asignaciones, desafíos y obstáculos que las personas enfrentan individualmente en sus tareas y funciones al momento de aplicar modificaciones.

4-ESCENARIO DE CAMBIO TÁCTICO

En el marco del desarrollo de una estrategia o en el curso del funcionamiento "estándar" previsto, el proceso de cambio es promovido internamente para optimizar el logro de los objetivos.
El escenario para un cambio de esta clase podría haberse generado a partir del interés de un sector de la organización, o de sus directivos, en anticipar o acompañar modificaciones que le permitan mejorar su desempeño, acrecentarlo en profundidad y/o extensión, o compensar alteraciones puntualmente experimentadas. Muy probablemente pueda circunscribirse el efecto de los cambios a ciertas partes de la organización, de sus actividades, y a un plazo de tiempo considerablemente corto.

A) Ámbito de impactos de cambios: Relaciones interpersonales (prioritario); Operaciones; Diseño Organizacional.

El componente de la organización en el que resulta más relevante enfocarse en la gestión de este tipo de cambios es el de las Relaciones interpersonales: relaciones entre las personas, relaciones sociales, relaciones de las personas y con el sistema de trabajo.
En la definición del estado de situación, para consolidar la perspectiva de cambio y establecer si se dispone de los recursos necesarios (humanos, técnicos, materiales) que requieren las modificaciones tácticas, esos vínculos serán críticos. Los cambios rápido, coyunturales, que procuran capitalizar oportunidades suelen cursar inicialmente de modo informal, alterando roles, status e interdependencias. Por esas mismas razones, trasladar las innovaciones y modificaciones a la práctica, requerirá conversaciones, tomas de decisión, cooperación y cohesión, y una dinámica grupal ágil.

Posteriormente, conformado un plan de acciones de gestión, decantarán nuevos modelos de ejecución y operación productiva. Vale decir que deberán formularse aún como prototipos las técnicas, los procedimientos y los sistemas en que se materializarán los cambios: modificaciones del servicio y/o los productos.

Cuando estos cambios, aún siendo relativamente acotados, conmueven las ideas y principios rectores de la organización, el proceso toca a la Cultura y las Políticas. Traducir estas modificaciones en una actualización o nueva descripción de aquellos cargos que hayan quedado involucrados, es una instancia de muy baja prioridad, por lo que si bien puede realizarse a la par de

la revisión de procedimientos, los efectos sobre el conjunto del diseño organizacional son ulteriores.

B) *Rol recomendado para el Gestor de Cambio: Consultoría /enfoque consultivo.*

Los gestores de cambio expertos, en estos procesos adoptan roles de asistencia los cargos que abarcan longitudinalmente una función, un área o el proceso comprometido por la transformación de alcance discreto o limitada que se intenta

Desde esa posición aportan a todos los niveles jerárquicos, de manera equitativa pero "a medida", herramientas facilitadoras de la labor técnica, asistencia en la verificación del alineamiento del plan en progreso con las políticas generales, y hacen recomendaciones que permitan respaldar o potenciar el cambio en las relaciones interpersonales, las técnicas y los roles formales.

C) *Foco de intervención inicial: vertical y por jerarquías, o longitudinal.*

El espacio de la organización por el que transitan el grueso de los relevamientos, decisiones y acciones que fundan la gestión de los cambios en estos proyectos puede denominarse vertical, longitudinal en incluso "jerárquico", en tanto se recorta sobre líneas de cargos y roles con afinidad funcional, que se pueden trazar longitudinalmente en el organigrama (entre extremos directivos y operativos).

Más allá de las jerarquías, este enfoque también resulta definido así por la orientación en pos de los niveles de decisión, de responsabilidad y del trazado de los procesos o procedimientos que son centrales en la modificación a implementar.

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS GENERALES:

El aprovechamiento de los resultados obtenidos y su valoración en pos de la gestión de cambio en la empresa, puede apoyarse con estos recursos y herramientas:

- Para aportar a la consolidación del diagnóstico de la situación de partida, hacer relevamientos de disposición de los recursos humanos, del estado de sistemas de gestión, y condiciones organizacionales.
- Para configurar el equipo de change management, modelar roles a asignar de modo de movilizar las conductas de gestión.
- Para consolidar las habilidades de los agentes de cambio el entrenamiento y coaching en temas que pueden ir desde la actualización en la disciplina hasta el dominio autónomo de una metodología.
- Una revisión del plan de trabajo (que se esté o se haya formulado) con énfasis en acciones materiales concretas para responder a factores y condiciones que se presuma que constituirán obstáculos, resistencias o riesgos.