

Título: Estudio descriptivo de un proceso de cambio organizacional y de la gestión de RRHH llevada a cabo. Caso MAGRO. Empresa multinacional de origen suizo, filial Argentina, en los años 2010/2011.

Autor: Lic. Gisela María Viola

Director: María Eugenia Córdova

Fecha: 21 de Junio 2013.

Tema: Cambio Organizacional.

1. Introducción

¿La percepción y adaptación exitosa de los empleados a un proceso de cambio organizacional se ve influenciada por la gestión de RRHH implementada? Este interrogante fue el impulsor para realizar esta investigación.

En el desarrollo de la tesis describimos los **factores humanos** presentes en un **proceso de cambio organizacional** y la **gestión de RRHH** esperable para dar soporte estratégico durante el mismo. A través de un caso de estudio identificamos los factores humanos en juego y realizamos un posterior análisis y evaluación de la gestión de RRHH implementada. Se evaluó cómo esta gestión contribuyó sobre la **adaptación de las personas** y su potencial impacto sobre el clima laboral de la compañía.

Vivimos en un mundo globalizado que moldea constantemente las reglas de juego y competencia de mercado. Nuestra época se caracteriza por la prisa y agilidad en los avances y cambios de preferencias. Las organizaciones se encuentran obligadas a modificar sus formas de gestión y planificación para afrontar este contexto y sobrevivir en un mundo tan agitado. Deben ser capaces de adaptarse contantemente a los cambio, desarrollar y retener las personas más capacitada y lograr así una ventaja competitiva.

Frente a la planificación e implementación de un proceso de cambio organizacional, intervienen múltiples aspectos y factores, los cuales son necesarios identificar para comprender y operar luego en función de su conocimiento.

Dentro de los factores mencionados, son las personas quienes instrumentan, toman decisiones, y generan o no los cambios. Es por ello que resulta sumamente importante que el área de RRHH trabaje en la identificación y clarificación de los **factores humanos en juego** en las situaciones de cambio organizacional, ya que el no hacerlo puede ser un gran obstáculo para lograr los objetivos organizacionales.

Encontramos muchas teorías sobre el papel predominante que debería ejercer RRHH para contribuir al éxito de las compañías frente a dichos procesos. Sin embargo, son numerosos los

casos en que los cambios no son efectivos y RRHH no logra generar valor a la compañía, limitándose muchas veces a brindar servicios o gestionar aspectos administrativos. Resulta relevante para las disciplinas sociales que de la misma manera en que se presentan casos de éxito, también se estudien e identifiquen aquellos factores que pueden afectar negativamente el éxito de estas iniciativas aún frente a evidentes esfuerzos de parte de los equipos gerenciales de las compañías.

En este contexto, el problema a indagar se inclina hacia el tipo de gestión y participación del área de RRHH esperable para encauzar el proceso de cambio sin afectar negativamente el clima de trabajo y la productividad de la empresa. Sería esperable una gestión de RRHH que favorezca la adaptación a los cambios que la organización implemente, que trabaje sobre la planificación, comunicación, participación, capacitación, gestión del talento y retención, entendimiento y aceptación.

La hipótesis de esta investigación es: ***La percepción, y adaptación exitosa de los colaboradores a un proceso de cambio organizacional se ve influenciada por la gestión de RRHH implementada.***

En relación con la naturaleza del problema, los objetivos generales de dicha investigación son:

- 1- Describir los factores humanos en juego en un proceso de cambio organizacional, y caracterizar su significación como oportunidad u obstáculo para el proceso de adaptación de los empleados.
- 2- Identificar y describir la gestión de RRHH implementada vs. la esperable para un proceso de estas características.

Los objetivos específicos:

- 1- Identificar las etapas presentes en el proceso de cambio estudiado y sus características centrales.
- 2- Analizar la adaptación de los empleados a dicho proceso de cambio organizacional, y su influencia sobre la productividad y clima organizacional.
- 3- Evaluar la gestión de RRHH implementada para acompañar el proceso de adaptación, y relacionarla a la gestión esperable de acuerdo a la evaluación realizada.

Esta investigación busca contribuir al área de RRHH, en lo conceptual y empírico, en la gestión de procesos de cambio organizacional.

A través de un recorrido teórico sobre diferentes factores humanos implicados en los procesos de cambio, y un posterior análisis de conceptos, y corrientes existentes, queremos contribuir en el desarrollo conceptual de la importancia estratégica que tiene la gestión del departamento de RRHH en los procesos de adaptación frente a cambios organizacionales.

El trabajo consta de tres partes. En la primera realizamos un recorrido teórico sobre el tema de investigación. Abordamos los conceptos de Organización, Cultura, Clima organizacional, e introducimos las teorías de Cambio Organizacional a partir de las cuales evaluamos nuestro caso. Dentro del marco teórico describimos también la gestión de RRHH esperable en los procesos de cambio organizacional y su contribución estratégica al negocio.

En la segunda parte presentamos un caso de investigación a través del cual aplicamos el tema de nuestra investigación, analizando y evaluando la gestión de RRHH empleada, al mismo tiempo que los resultados obtenidos respecto a la adaptación de los empleados.

Por último, presentaremos una conclusión del trabajo de investigación que permite arribar a la validación de la hipótesis presentada en esta tesis.

2. Antecedentes y Planteo teórico

A partir del relevamiento sobre investigaciones y presentaciones científicas relacionadas con el tema de esta tesis, se definieron los conceptos y teorías de referencia para la investigación sobre las variables en estudio: proceso de cambio y rol de RRHH.

Entendimos el concepto de **cambio** desde la corriente de Newstrom, cuando define que “el cambio es cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en que los empleados deben actuar (...) sin que importe su fuente, los cambios producen profundos cambios en quienes los reciben” (Newstrom, 2007: 325).

La investigación se centrará en analizar el proceso de cambio considerándolo como **episódico** según la corriente desarrollada por Weick y Quinn (Landy, 2005: 537)

A lo largo del proceso de implementación de un cambio, surgen cuestiones que pueden afectar la adaptación de los empleados. Podrían generarse expectativas, y percepciones diferentes, inestabilidad en la satisfacción, distintas actitudes hacia el trabajo, altibajos en el compromiso con la organización, y en definitiva influenciar en la implementación exitosa del cambio.

Para definir el concepto de **Adaptación al cambio** nos centramos en el concepto de **equilibrio** explicado por Newstrom. Este concepto se refiere al proceso por el cual los empleados, miembros de una empresa, con una cultura como marco, establecen relaciones estables en su lugar de trabajo, a partir de tener normas claras, valores compartidos, comportamientos aceptados y esperados (Newstrom, 2007: 326). Los empleados aprenden cómo relacionarse entre sí, cómo realizar sus trabajos y qué esperar después. Existe un equilibrio; los empleados están adaptados.

Cuando surge algún cambio dentro de la organización, los empleados deben volver a determinar las pautas aceptadas, las formas de trabajo, entender los comportamientos aceptados, las reglas de poder. “Cuando los empleados son incapaces de realizar los ajustes adecuados, las organizaciones se encuentran en un estado de inestabilidad o desequilibrio”, explica Newstrom (2007: 326).

Para analizar los **factores y procesos de un proceso de cambio** nos basamos en las teorías de Kurt Lewin y John Kotter.

El modelo de Kurt Lewin (Landy, 2005: 537) establece un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio, recongelamiento. Por su parte Kotter (Kotter, 1997), basado en el modelo de Lewin, definió 8 pasos para lograr un cambio exitoso.

Para entender la adaptación y aceptación frente a los cambios analizamos teorías de **Percepciones, Actitudes y Resistencia**, desde perspectivas teóricas de Furnham, Robbins, y Newstrom.

Respecto a la segunda variable de esta investigación, la Gestión de RRHH, nos basamos en las investigaciones realizadas por Dave Ulrich y Horacio Cortese.

Dentro de este trabajo de tesis, analizamos la **evolución del rol y competencias esperadas del departamento de Recursos Humanos** para agregar valor y afrontar los desafíos de las nuevas formas de trabajo y organización a lo largo de los años, a través de las investigaciones realizadas por Dave Ulrich. En las tres primeras investigaciones realizadas por este autor - 1988, 1992 y 1997- el estudio se focalizó en “comprender las competencias de Gestión Humana y las prácticas de las firmas líderes de EE. UU., sesgando la investigación hacia las grandes compañías norteamericanas” (Ulrich, 2008: 227), y en los años 2002 y 2007, aplicaron “una metodología de 360º, que les permitió identificar las competencias esperadas para los profesionales de Recursos Humanos, desde múltiples perspectivas” (Ulrich, 2008: 228).

Para el análisis y evaluación de la gestión de RRHH empleada en nuestro caso testigo nos basamos en los roles, o tipos ideales, **Socio estratégico y Agente de cambio** desde la perspectiva de Dave Ulrich (1997).

Dentro del estado del arte para el desarrollo de esta tesis fue relevante tomar en consideración la investigación realizada por Horacio Cortese (2012), donde presenta la evolución de las competencias que fueron importantes desarrollar en la gestión de RRHH para agregar valor y afrontar los desafíos de las formas de trabajo a lo largo de los años. Cortese (2012), tomó estas competencias y roles esperados considerándolos *tipos ideales*, lo cual denominó *teoría expuesta*, contraponiéndola a lo que llamó *teoría en uso*, esto es, la experiencia real y concreta que se observa en el día a día de las empresas.

3. Materiales y Métodos

Esta es una investigación **descriptiva**, y la metodología empleada fue principalmente **cualitativa**. No obstante, se estudiaron datos **cuantitativos** para arribar a las conclusiones.

Lo **métodos cualitativos** se focalizan en contextos y situaciones determinadas pretendiendo comprender los significados y realidades compartidas por los sujetos partícipes de dichos contextos. Nos posicionamos por tanto dentro del **paradigma interpretativo**, cuyo principio básico es comprender los significados del contexto estudiado desde la perspectiva de los participantes. Este paradigma no tiene como centro al individuo solitario, sino los grupos, relaciones e interacciones que se generan, y la producción de sentido a partir de ellas. A partir de estas relaciones y creencias producen una concepción de la realidad, la sociedad y el entorno en el que viven.

Para llevar a cabo la investigación, y corroborar la validez o no de la hipótesis planteada, este estudio se centró en un **caso testigo**. Tomamos como **unidad de análisis** la filial Argentina de una empresa multinacional de origen suizo, del rubro agro-industrial. Esta compañía ha sufrido un importante cambio organizacional durante el período 2010/ 2011, por lo cual lo consideramos enriquecedor para realizar nuestra investigación.

Como **variable independiente** tomamos la Gestión de RRHH, siendo una **variable dependiente** la adaptación al cambio de parte los colaboradores.

Las **Técnicas y Herramientas** empleadas fueron las siguientes:

- **Cualitativas:**
 - Observación participante en la organización en cuestión.
 - Entrevistas semi-estructuradas Individuales: a Colaboradores de RRHH que formaron parte de la implementación del proceso de gestión del cambio; el Gerente de Comunicaciones Internas; Empleados de Ventas y Marketing (1), P&S (1), y Finanzas (1).
 - Análisis de Documentos, y piezas de comunicación de dicho proceso de cambio.
- **Cuantitativas:**
 - Análisis de Indicadores de RRHH y del negocio.

Luego de la recolección de datos, al contar con información proveniente de diversas fuentes, y personas, los analizamos a partir de una **triangulación teórica y de datos**.

La **triangulación teórica** consiste en tomar diferentes teorías relacionadas a nuestro tema de estudio incluidas dentro del mismo paradigma y orientación elegida para la realización de la investigación.

Respecto a la triangulación de datos, ésta fue *de tiempo* (observando la evolución del proceso de cambio en la compañía) y *de personas* (ya que relacionaremos las perspectivas de las personas entrevistadas y observadas durante la investigación).

4. Resultados y Discusión

A partir del análisis y posterior evaluación de la **gestión de RRHH como Socio estratégico y Agente de cambio**, observamos que:

- No realizó un exhaustivo diagnóstico situacional, como tampoco diseñó un plan estratégico concreto para facilitar la adaptación de de cada sector durante el proceso de transición que vivió la organización

- **No pudo anticiparse a potenciales y reales resistencias** que experimentaría cada área durante el proceso de transición.

- No contribuyó, ni influyó, para diseñar y desarrollar las competencias y habilidades que la organización integrada requeriría a partir de organizarse bajo una nueva estructura y formas de trabajo.

- Gestionó la comunicación meramente como *información*.

- No generó acciones oportunas, en tiempo y forma, tendientes a disminuir la tensión y presión experimentadas por los colaboradores en el proceso de transición.

- Como *Comunidad de práctica* (Ulrich, 1997: 376) no contó con verdaderos Líderes Transformadores, Activistas creíbles, que pudieran brindar el soporte y acompañamiento requeridos para facilitar la adaptación de los colaboradores en el proceso de cambio.

- No desempeñaron un rol protagónico en la asignación de los nuevos roles requeridos a partir del cambio implementado: las personas correctas en el lugar correcto

- No pudo garantizar seguridad ni confianza como **Activista creíble**.

El análisis de **datos cuantitativos** (porcentajes de rotación y resultados de encuesta de comunicación gestionada por Asuntos corporativos) nos permitió arribar a los siguientes resultados observados en nuestro caso de estudio:

- A partir de la tasa de rotación general, como así también la rotación voluntaria, se evidencia una **respuesta de deserción** durante el período estudiado.
- Evidencia de un **Liderazgo no preparado/** desarrollado para afrontar el proceso de cambio, no pudiendo funcionar como Líderes Transformadores.
- Percepción compartida por más de la mitad de la compañía de no contar con las respuestas a sus dudas e inquietudes respecto la implementación de la nueva estrategia.
- Comunicación no exitosa (bajo porcentaje de efectividad de los líderes en la explicación de la estrategia).

A partir de la interpretación de **datos cualitativos** llegamos a los siguientes resultados observados:

- Observamos signos de **resistencia implícita** (disminución en la motivación y satisfacción de los empleados), y **resistencia diferida** (alto porcentaje de rotación incluso durante los años 2012 y 2013).
- Las respuestas obtenidas fueron mayormente de **Deserción, Resignación y Oposición**.
- Percepción compartida de un **clima hostil, tenso, bajo presión y desgastado**, que no facilitó el proceso de adaptación de los colaboradores de la organización.
- **Depresión de los empleados** respecto a los recursos, habilidades e información con la que contaban para alcanzar los objetivos exigidos.
- **Incertidumbre y miedo sobre cómo el cambio afectaría el rol y expectativas** de cada colaborador y cada área durante todo el proceso
- Dificultad para la **resignificación conjunta del contrato psicológico** entre los colaboradores y la organización.
- **Percepción de inequidad:** esfuerzo versus percepción de reconocimiento/retribución recibida.
- Estado general de **desequilibrio emocional** y de **expectativas no satisfechas** durante el período de tiempo analizado.
- Se observó una **percepción negativa** no del cambio en sí mismo, sino de cómo se estaba llevando a cabo.
- No pudieron disminuirse **fuerzas restrictivas** relacionadas con el miedo a lo desconocido.
- No se desarrollaron suficientes acciones que actuaran como **fuerzas impulsoras** del cambio.
- **Pérdida de agilidad, practicidad, y de capacidad para la resolución de problemas** en toda la organización por no contar con los conocimientos técnicos o de procesos requeridos.
- **Dificultad para afrontar la demanda del mercado** en los tiempos requeridos por los clientes debido a la falta de capacitación técnica de los productos del negocio del cual no provenían cada uno de los vendedores o asistentes técnicos.
- **Inadecuación** entre las personas y el lugar al que fueron (re) asignadas.
- **Pérdida del conocimiento (know how)** de la compañía frente al alto porcentaje de rotación y la incapacidad interna para cubrir las posiciones clave vacantes.
- de integración, lo cual resultó en fuerzas restrictivas hacia el cambio deseado.
- Los líderes:
 - No pudieron desempeñarse como fuerzas impulsoras del cambio, por no contar con los conocimientos o información requeridos para trabajar sobre inquietudes, incertidumbres o miedos de sus equipos.

- No poseían las competencias que una organización matricial requiere, disminuyendo su capacidad para trabajar sobre resistencias a dichas nuevas formas de trabajo.
- Demostraban entre sí falta de alineamiento respecto a las prioridades, objetivos, requerimientos y exigencias dentro de sus equipos de trabajo.

5. Conclusiones / Recomendaciones

Con el propósito de verificar esta hipótesis se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo de los factores humanos en juego en el proceso de cambio organizacional con el propósito de:

- a) **Observar la adaptación de los colaboradores al proceso de cambio;**
- b) **Analizar y evaluar la gestión de RRHH** aplicada para contribuir en dicho proceso de adaptación.
- c) **Identificar el impacto de la relación entre la gestión de RRHH y la adaptación de los empleados en el proceso de cambio estudiado.**

- Primera conclusión:

Afirmamos, a través de los datos empíricos analizados y del material compartido por quienes experimentaron el proceso de cambio estudiado, que **la adaptación de los colaboradores de la organización al proceso de cambio estudiado no fue exitosa.**

- Segunda conclusión:

El área de RRHH de nuestro caso de estudio, durante el período estudiado, desempeñó una gestión de **Proveedor de servicios** (Cortese, 2012: 11).

La función del área de RRHH en el caso abordado *pudo evolucionar de tareas meramente transaccionales a funciones de servicio, pero no alcanzó una evolución hacia la Toma de decisiones y la Gestión del talento*, con foco y soporte en la mejora de las decisiones organizacionales. Su gestión **no estuvo alineada a los modelos esperables como Aliado del Negocio** para contribuir estratégicamente en cada una de las etapas presentes en un proceso de cambio organizacional.

Como consecuencia, el área de RRHH definitivamente **no pudo desempeñar un rol como Arquitecto de la estrategia ni Guía de cultura y cambio para contribuir en el proceso de adaptación de los empleados durante el proceso de cambio analizado.**

- Tercera conclusión: Validación de hipótesis

A lo largo de la investigación describimos la relación e influencia directas entre la manera en que se gestionan los factores humanos durante un proceso de cambio organizacional, y el éxito del mismo. Asimismo, de qué manera tanto los profesionales de RRHH, como así también los Líderes (RRHH como comunidad de práctica) determinan la forma en que dichos factores humanos son gestionados.

En base a lo anterior, afirmamos que **la gestión de RRHH empleada en nuestro caso de estudio influyó sobre la adaptación de los empleados durante el proceso de cambio estudiado**. A partir de lo cual validamos nuestra hipótesis:

La percepción y adaptación exitosa de los colaboradores a un proceso de cambio organizacional se ve influenciada por la gestión de RRHH implementada.

6. Bibliografía

- Allaire Y.; Firsrotu M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. En Abravanel H., Allaire Y., Firsrotu M., y Otros. *Cultura organizacional*. Bogotá: Legis Editores.
- Blake, O. (2000). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.
- Blanchard, K.; O'Connor M. (1997). *Administración por Valores*. Bogotá: Norma.
- Bourdeau, J.; Ramstad, P. (2007). *Beyond HR. The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Conte R.; Paolucci M. (2001). *Aprendizaje social Inteligente*. Journal of Artificial Societies and Social Simulation. Vol. 4, Nro. 1. <<http://www.soc.surrey.ac.uk/JASSS/4/1/3.html>>
- Cortese H. (2012) - A. *Competencias de los profesionales de RRHH. Teoría expuesta vs. Teoría en uso*. Revista C&D., pag.38-42
- Cortese H. (2012) - B. *La Gestión Humana en Situación y Tiempo Real. Estudio de 46 empresas de Argentina, realizado entre 2003 y 2011*. Lima: Iberoamerican Academy of Management.
- Cravino, L. M. (2007). *Medir lo importante*. Buenos Aires: Temas.
- Keith, D., Newstrom, J. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Elías, J.; Marscaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.
- Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago: Dolmen Ediciones S.A.
- Freire. P. (1985). *¿Extensión o comunicación?: La concientización en el medio rural*. México: Siglo XXI.
- Furnham A. (2001). *Psicología Organizacional: el comportamiento humano en el trabajo*. México: Oxford University Press.
- Giddens, A. (1994). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: Mc Graw Hill.
- Landy, F.; Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Lazzati, S. (1996). *Modelo de Análisis Organizacional*. En Conceptos y Herramientas de Management, cuaderno N° 9.
- Lazzati, S. (1997). *Anatomía de la Organización*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Maturana, H.; Varela, F. (1998). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

- Newstrom J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Orozco Gómez, G. (1997). *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. México: IMDEC.
- Pain, A. (1992). *Cómo realizar un proyecto de Capacitación*. Buenos Aires: Granica.
- Peiró, J. M. (1999). *El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones*. Papeles del psicólogo, 72, 3-15.
- Pérez de Maldonado I., Maldonado M.; Bustamante S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional*. Revista Venezolana de gerencia. Año 10, N° 27, p. 83-87.
- Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Décima Novena Reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.
- Robbins S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice hall.
- Ruiz Ahmed Y. (2010). *Aprendizaje vicario: implicaciones educativas en el aula*. Andalucía: Federación de Enseñanza CC.OO de Andalucía. Temas para la educación. Revista digital para profesionales de la educación. Nro. 10.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires: Luman.
- Schlemenson, A. (1990). *La perspectiva ética en el Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1996). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina, en la práctica*. Buenos Aires: Granica.
- Shein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Pretice Hall.
- Taylor, S. J.; Bodgan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D. (2000). *Evaluación de Resultados. El nuevo desafío para los profesionales de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D.; Brockbank, W.; Johnson, D.; Sandholtz, K.; Younger, J. (2008). *HR Competencies. Mastery at the intersection of people and business*. USA: RBL Institute and Society for Human Resource Management.
- Vasilachis de Galiano, I., (1993). *Métodos cualitativos I. los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Zandomeni N. (2003). *El rol de los recursos humanos en los procesos de cambio organizacional*. Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral. Facultad de Ciencias Económicas. ConCiencia Revista de divulgación científica de la Universidad Nacional del Litoral. Año 7 Nro.10.