**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

# Gestión del cambio organizacional: caso de estudio aplicado a la reorganización societaria de una empresa del sector minero

Trabajo de Grado

Autores.

Carlos Felipe García Castrillón y Daniela Urrea Cardona

Bogotá 2020

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

# Gestión del cambio organizacional: caso de estudio aplicado a la reorganización societaria de una empresa del sector minero

Trabajo de Grado


Autores.

Carlos Felipe García Castrillón y Daniela Urrea Cardona

Tutor.

Juliana Duque Giraldo


Maestría en Administración MBA

Escuela de Administración

2 de diciembre

Bogotá, Colombia

2020

**Contenido**

Contenido ..... i
Preliminares ..... iii
Agradecimientos ..... iv
Declaración de originalidad y autonomía ..... v
Declaración de exoneración de responsabilidad ..... vi
Lista de figuras ..... vii
Lista de tablas ..... viii
Abreviaturas ..... ix
Glosario ..... x
Anexos ..... xi
Resumen Ejecutivo ..... xii
Palabras clave ..... xii
Abstract ..... i
Keywords ..... i
1. Introducción ..... 1
2. Descripción de la situación organizacional ..... 4
2.1. Análisis del sector y contexto minero en Colombia ..... 4
2.2. La industria del oro, orígenes y el marco colombiano ..... 5
2.3. La empresa del caso de estudio ..... 8
3. Descripción de la problemática empresarial ..... 10
3.1. ¿Para qué esta reorganización y cuáles son sus principales desafíos? ..... 11
3.2. ¿Cuáles son las barreras que la organización se ha encontrado? ..... 13
3.3. Percepción de la reorganización societaria por empleados directivos previo al proyecto aplicado empresarial ..... 15
4. Descripción de las alternativas y estrategias para el análisis de la solución a la problemática empresarial ..... 21
4.1. Identificación de las áreas y procesos impactados ..... 21

4.2. Diagnóstico de la cultura empresarial ..... 26
4.2.1. Modelo Denison aplicado a la cultura organizacional ..... 27
4.2.2. Patrones de cultura según el modelo Denison ..... 30
4.2.3. Resultados del diagnóstico de cultura en la empresa de estudio ..... 31
4.3. Gestión de los interesados ..... 33
4.3.1. Proceso de la gestión de los interesados ..... 35
4.4. Aciertos y desafíos del proyecto ..... 41
4.5. Formular la estrategia del proyecto ..... 44
4.6. Disposición al cambio ..... 45
4.7. Plan de patrocinio ..... 47
4.8. Plan de comunicación ..... 47
4.9. Plan de agentes de cambio ..... 49
4.10. Plan de entrenamiento ..... 51
4.11. Plan de medición de la apropiación ..... 54
5. Recomendaciones ..... 56
6. Conclusiones ..... 58
Referencias bibliográficas ..... 60
Anexos Técnicos ..... 63

# Preliminares

**Agradecimientos**

A mi familia por apoyarme en el emprendimiento de realizar esta maestría, a la Universidad del Rosario por demostrar interés genuino en la formación de profesionales más humanos y a mis compañeros mi más profundo aprecio y gratitud.

*Carlos Felipe García Castrillón*

Luis y Emilia, agradezco el apoyo con este gran proyecto personal que cumple con nuestro plan de vida como familia, a mis padres por sembrar la semilla de la educación desde sus profesiones, a la Universidad del Rosario por retarme para cumplir con su calidad y por supuesto, a Juliana, quien superó las expectativas al guiarnos por este sendero del cambio.

*Daniela Urrea Cardona*

**Declaración de originalidad y autonomía**

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

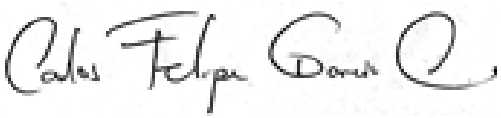
Carlos Felipe García Castrillón

Daniela Urrea Cardona

Firmado en Bogotá, D.C. el 2 de diciembre de 2020

**Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Carlos Felipe García Castrillón

Daniela Urrea Cardona

Firmado en Bogotá, D.C. el 2 de diciembre de 2020

## Lista de figuras

*Figura 1.* Reorganización societaria de la empresa minera. 10
*Figura 2.* Objetivo de la reorganización societaria 12
*Figura 3.* Resultado de la encuesta sobre la percepción de acogida del proyecto 16
*Figura 4.* Resultado de la encuesta sobre la percepción de involucramiento. 16
*Figura 5.* Resultado de la encuesta sobre la percepción de impacto del proyecto en procesos. 17
*Figura 6.* Resultado de la encuesta sobre la percepción de impacto del proyecto en procesos. 17
Figura 7. Impacto de la integración de gestión del cambio en los proyectos. 19
*Figura 8.* Resultado holístico de las dimensiones y subdimensiones de la encuesta basada en el modelo Denison.. 31
*Figura 9.* Modelo ADKAR® sinergia entre la dimensión técnica y humana. 34
*Figura 10.* Identificación de los jugadores claves. 37
*Figura 11.* Componentes asociados a los jugadores clave. 38
*Figura 12.* Organigrama del núcleo corporativo 2020. 40
*Figura 13.* Matriz de poder e impacto, empresa de estudio. 41
*Figura 14.* Estrategia de Gestión del cambio.. 44
*Figura 15.* Ejemplo del resultado del diagnóstico de disposición al cambio.. 46
*Figura 16.* Mapa de la empatía. 46
*Figura 17.* Curva del proceso de gestión del cambio. 48
*Figura 18.* Ejemplo de la matriz de agentes de cambio.. 50
*Figura 19.* Metodología para la construcción del plan de entrenamiento y apropiación.. 51
*Figura 20.* Modelo de seguimiento del plan de apropiación.. 54
*Figura 21.* Objetivos e indicadores recomendados para la gestión de interesados 55

## Lista de tablas

Tabla 1. *Fortalezas y oportunidades de mejora según afirmaciones basadas en el modelo Denison.* ..... 32
Tabla 2. *Relación modelo ADKAR® con la estrategia*.. ..... 35
Tabla 3. *Aspectos para el diagnóstico de disposición al cambio.*. ..... 45
Tabla 4. Frentes de acción para el diseño e implementación. ..... 56

## Abreviaturas

ACM: Asociación Colombiana de Minería

ADKAR®: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement

ANM: Agencia Nacional de Minería

CFO: Chief Financial Officer

ERP: Entrerprise Resource Planning

HCMBOK®: Human Change Managment Body of Knowledge HCMBOK

KPI: Key Performance Indicators

LAFT: Lavado de activos y financiación del terrorismo.

PIB: Producto Interno Bruto

PINE: Proyecto de interés nacional y estratégico

Superfinanciera: Super intendencia financiera de Colombia

TI: Tecnología de Información

## Glosario

*Accountable*: persona completamente responsable y apropiada de los desafíos y labores que tiene el cargo.

Crecimiento inorgánico: crecimiento empresarial apalancado por inversiones de capital a través de fusiones y adquisiciones.

Ebitda: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*. Ingresos brutos antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

*Holding*: grupo de sociedades en el que existe una empresa dominante con una o más empresas subordinadas a ella.

Metodologías *lean*: metodologías basadas en disciplina operativa, eliminando las actividades que no generan valor.

*Shareholders*: accionistas.

*Stakeholders*: grupos de interés.

*Statu quo*: situación o estado de las cosas en un determinado momento.

## Anexos

Anexo 1. Encuesta adaptada de cultura Denison ..... 63
Anexo 2. Encuesta cultura Denison versión en español ..... 65
Anexo 3. Resultados individualizados de las afirmaciones de la encuesta ..... 68

## Resumen Ejecutivo


| | |
|---|---|
| **Nombre del PAE** | Gestión del cambio organizacional: caso de estudio aplicado a la reorganización societaria de una empresa del sector minero |
| **Información básica del proyecto** | El cambio se origina cada vez con mayor velocidad de acuerdo con los intereses de la empresa y el entorno, exigiendo mayor capacidad de adaptación con el fin de lograr el desarrollo sostenible y perdurable. Este es el caso de una multilatina minera en condiciones de reorganización societaria y proyectos de expansión que busca consolidar operaciones a nivel global. La gestión del cambio en la empresa de estudio se enfoca en seis pilares de trabajo; compras-operaciones, tecnología, financiera, jurídica, recursos humanos y gobierno corporativo, teniendo como factor común y fuente de movilización, el recurso humano. La metodología aplicada se conceptualiza a través de los modelos *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement* ADKAR®, *Human Change Managment Body of Knowledge* HCMBOK® y el modelo Denison. El objetivo de este proyecto consiste en facilitar una herramienta de gestión del cambio organizacional centrada en el colaborador, para que a través de los rasgos de cultura se logre orientar la visión de los lideres entorno a la movilización, la consistencia en la gestión de los interesados, el patrocinio genuino de la dirección y una estrategia como base para la apropiación del cambio deseado. |
| **Aportes al caso de estudio o la solución de la problemática empresarial** | El beneficio de este proyecto aplicado empresarial es facilitar una herramienta de gestión del cambio adaptada a las necesidades de una empresa colombiana del sector minero, que ayudará a la organización a tener un procedimiento estructurado y de fácil implementación que pueda ser aplicado a cualquier escenario de cambio, el cual incluye la identificación de los elementos de la cultura, matriz de los interesados, definición de la estrategia de cambio, además se propone una herramienta para lograr la apropiación a través del plan de: comunicaciones, patrocinio, entrenamiento, agentes de cambio y medición para garantizar su sostenibilidad, continuidad de la operación y el propósito deseado. |



## Palabras clave

Comunicación, gestión del cambio, liderazgo, reorganización y sostenibilidad.

## Abstract

| | |
|---|---|
| **Name of PAE** | Organizational change management: case study applied to the corporate reorganization of a company in the mining sector |
| **General information of PAE** | The business environment nowadays, where change occurs faster, demands greater adaptability in order to achieve sustainable and lasting development. This is the case of a LATAM mining company in conditions of corporate reorganization and expansion projects, that seeks to consolidate operations at a global level. Change management in the study company focuses on six work pillars; purchasing-operations, technology, financial, legal, human resources and corporate governance, having the human resources as a common factor and source of mobilization. The applied methodology is conceptualized through the Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement ADKAR®, Human Change Management Body of Knowledge HCMBOK® and the Denison model. The objective of this project is to facilitate an organizational change management tool focused on the employee, thus, through cultural features make possible a guiding vision of the leaders around mobilization, consistency in the management of stakeholders , genuine management sponsorship and a strategy as the basis for ownership of the desired change. |
| **Contribution for case study or solution at the problem** | The benefit of this applied business project, is to provide a change management tool adapted to the needs of a Colombian company in the mining sector, which will help the organization to have a structured procedure that can be applied in any change scenario; which includes the identification of the elements of culture, stakeholder matrix, and a definition of the change strategy. In addition, this tool is proposed to achieve ownership through the plan of: communications, sponsorship, training, agents of change and measurement to guarantee its sustainability, continuity of the operation and its desire purposed. |



## Keywords

Comunication, change management, leadership, reorganization and sustainability.

# 1. Introducción

"No es el más fuerte ni el más inteligente el que sobrevive, sino aquel que más se adapta a los cambios". Charles Darwin

La necesidad de transformación de las organizaciones es un factor determinante para asegurar la perdurabilidad de los negocios, el entorno empresarial retador en donde la velocidad y manejo de la información ocurre cada vez más rápido, condicionan las formas tradicionales de hacer el trabajo. La transformación digital, los factores sociales, regulatorios y los escenarios macroeconómicos subordinados por la incertidumbre son algunos de los desafíos que impulsan los cambios estratégicos.

Por lo tanto, para crear una ventaja competitiva, las empresas deben exigirse en términos operativos, productivos y procedimentales, en donde el foco se centra en la búsqueda de un sistema propio para adaptar a la organización en escenarios de crecimiento, reorganización o fusión sin perder el propósito del negocio. Es entonces, donde la escalabilidad y la sostenibilidad se conjugan de manera armónica a través de equipos de trabajo competitivos para afrontar procesos de cambio organizacional logrando impactos positivos en el negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto aplicado empresarial se enfoca en la gestión del cambio organizacional, dentro del contexto de la reorganización societaria que se está presentando en una empresa del sector minero de oro y metales asociados. Se analizan las diferentes problemáticas a afrontar en un entorno de transformación que aún continúa para esta organización, en donde se evidencian vacíos en la comunicación, definición de roles

y procesos, caracterización de los interesados, nivel de apropiación del cambio, medición de la transformación y planes de acción definidos.

De ahí que la empresa objeto de este estudio siendo una multilatina minera colombiana, de capital privado con operaciones en Suramérica, Centroamérica y Colombia, del orden de 4000 colaboradores, con más de 46 años de experiencia y un enfoque corporativo enmarcado en la sostenibilidad como idea fundamental de desarrollo, uso responsable de los recursos naturales, mejoramiento de las condiciones sociales y aporte al crecimiento económico del país; hace de este proyecto un reto cuyo foco es la gestión del cambio organizacional apalancado por el recurso más valioso: su gente.

Por esta razón, este proyecto tiene como intención aportarle a la organización una guía de pautas que se convierta en un proceso el cual facilite la gestión del cambio para los emprendimientos nuevos o los que todavía continúan.

Los objetivos específicos del proyecto se verán reflejados en la identificación de los aciertos y desafíos en el contexto de gestión del cambio organizacional que se han presentado en el proceso de reorganización societaria. En la adopción de elementos organizacionales que se pueden convertir en habilitadores para que el cambio se alinee de manera natural y finalmente en la promoción de un plan de gestión del cambio.

Para lograr los objetivos se utilizó una metodología cualitativa fundamentada en la exploración del individuo, a través de herramientas como las entrevistas y la observación, además se emplearon datos cuantitativos para recopilar cifras. El proyecto está fundamentado en metodologías como ADKAR® que representa los cinco hitos que un individuo debe lograr para que el cambio sea adoptado, HCMBOK® donde se organizan las actividades de:

gestionar la comunicación, formar el espíritu de equipo, estimular los procesos, gestionar los conflictos, y a nivel general, gestionar los *stakeholders* y la metodología Denison para medición de cultura.

Inicialmente se identificaron los elementos de la cultura que están alineados con el cambio para atraer la atención a través del modelo Denison, además, se definió el propósito del cambio y se construyó una matriz de clasificación de los interesados donde los ejes de poder e impacto diferencian la posición de los equipos de trabajo. Para soportar lo anterior, se detallaron los procesos impactados en el escenario de la reorganización, por último, se focalizó el desarrollo en la guía de pautas para gestionar las comunicaciones, el patrocinio, agentes de cambio, entrenamiento y medición de la adopción del proyecto.

Finalmente, este proyecto aplicado empresarial aporta a la industria minera, al desarrollo de los procesos, a la gestión de metodologías aplicadas al cambio y a fomentar mejores prácticas enmarcadas en el recurso humano, el cual es a su vez llamado a contribuir con su compromiso para abordar los retos que los mercados y objetivos organizacionales proponen de cara a un propósito común: la sostenibilidad y el beneficio colectivo para la organización y sus grupos de interés.

# 2. Descripción de la situación organizacional

## 2.1. Análisis del sector y contexto minero en Colombia

Desde tiempos coloniales, el principal producto de exportación del país fue el oro. Colombia avanzó económicamente con la minería de oro en el siglo XIX, y logró integrarse como república independiente a la economía mundial con un poderoso producto de exportación. El desarrollo rural se impulsó a través de una eficaz red de caminos de herradura que promovieron la comercialización de bienes y la colonización de predios baldíos. Se creó un entorno favorable para que numerosas personas se enfocaran y desarrollaran habilidades empresariales y técnicas en el entorno minero e industrial. El impulso de este contexto, sumado a desarrollos internacionales en una época de industrialización propició una distribución amplia del ingreso por concepto de las exportaciones, las cuales fomentaron el consumo de bienes de capital y productos manufacturados, lo que generó excedentes de capitales que se invirtieron en otras actividades como la industria textil, cementera, la banca, los transportes, la agricultura y la financiación del Estado (Molina, 2006).

La minería como factor económico y polo de desarrollo de Colombia asume un papel relevante para el interés nacional. Históricamente, el sector minero ha representado cerca del 2 % del PIB nacional, 7 % del PIB rural del país y 28 % del PIB de los municipios mineros. Afirma la Asociación Colombiana de Minería -ACM-, que la contribución del sector minero a las arcas del estado es cerca de $4 billones entre impuestos y regalías, la minería se ha convertido en la principal fuente de ingreso en varias regiones (ACM, 2020).

La inversión extranjera directa en el sector representa el 22 %, además de las exportaciones que representan un 28 %. La minería es un dinamizador de gran peso para los intereses de la nación ya que genera cerca de 350.000 empleos directos y un millón indirectos (ANM, 2018). En un estudio sobre encadenamientos mineros, se señala que por cada peso colombiano que se genera en la minería, se jalonan 2,44 pesos en otros sectores, donde los más representativos son el transporte, la industria, los servicios y la construcción (Martínez & Aguilar, 2003).

En el sector, los materiales de construcción son el tipo de mineral más explotado, representando un 53 % de la explotación minera, seguido por metales preciosos que superan un 39 %. Es importante hacer énfasis, que la industria minera del país es altamente regulada cuando se trata de asuntos ambientales y los títulos mineros en etapa de explotación (es decir aquellos en los que se extraen minerales) ocupan un cerca de 1 % del territorio nacional (ACM, 2020).

Según los cálculos de la ACM, si Colombia lograra generar un verdadero entorno minero y tomando datos proyectados de inversión de los 6 proyectos PINES (proyecto de interés nacional y estratégico) mineros incluidos en la lista del Gobierno Nacional para el 2020, se calcula que llegaría una inversión nueva cercana a 6.700 millones de dólares, es decir, cerca de 3 puntos porcentuales del PIB nacional (ACM, 2020).

### 2.2. La industria del oro, orígenes y el marco colombiano

El oro, en latín *aurum*, cuyo número atómico es 79, ubicado en el grupo 11 de la tabla periódica, es un metal precioso. El término *aurum* significa aurora resplandeciente. El oro es

conocido desde tiempos antiguos y seguramente para las primeras civilizaciones fue de fácil hallazgo por su disposición en la naturaleza, sin embargo, aquellas comunidades primitivas no alcanzaron a dimensionar el símbolo que representaría este descubrimiento.

Si bien, el oro para las civilizaciones egipcias, sumerias y griegas simbolizó poder, prestigio e inmortalidad, los romanos le dieron un impulso económico, siendo la fuerza que propiciaría sus guerras y expansiones. Como ejemplo puntual de los romanos sobre su expansión hacia los cuatro puntos cardinales, fue la búsqueda de minas en sus campañas, relatando las técnicas y explotaciones avanzadas como el cambio de curso de los ríos y su dragado primitivo realizados en la península ibérica que sorprenden incluso hoy en día.

En la Colombia prehispánica, la minería y el desarrollo de la orfebrería, se dio de manera simultánea, las culturas muiscas, zenues, quimbayas y taironas se destacaron por sus técnicas orfebres, además en la práctica del trueque, el oro simbolizó uno de los materiales más apetecidos para intercambiar.

Durante la colonia siendo el oro atesorado por nobles y jerarcas de la iglesia en Europa, las expediciones fueron motivadas por el poco oro que Colón llevó de regreso a España, el cual fue suficiente para activar la apetencia del reino de España por nuevas tierras ricas en el mineral, siendo especialmente Antioquia en la subregión de la cuenca bajo cauca, el destino apetecido por conquistadores por la concentración y riqueza. No en vano, la fundación del municipio de Zaragoza por el conquistador Gaspar de Rodas siendo epicentro minero de las nuevas indias.

Durante el siglo XX la minería en Colombia tomó un rumbo de intensidad, trayendo tecnología y mejores prácticas, por ejemplo, con la llegada de empresas norteamericanas y canadienses asentadas en los corregimientos de Pato en el municipio de Zaragoza, Pato Gold Dredging, la Frontino Gold Mines en Segovia, y compañía Minera de Antioquia en el municipio de Titiribí, se empiezan a tecnificar las practicas extractivas masivas con la llegada de metalurgistas alemanes e ingenieros ingleses, sumado a la fundación de la facultad de minas de la Universidad Nacional dando impulso a ingenieros colombianos y sistemas productivos de punta.

Los yacimientos auríferos que se encuentran en la naturaleza se consideran de tres tipos, en los filones en donde debido a fallas geológicas o fracturaciones de roca, el agua lava y socaba formando hilos, láminas o escamas. En los aluviones, que se consideran depósitos de minerales que ocupan el antiguo lecho de un río o el actual, en donde sus cursos son determinados por fenómenos geológicos que durante miles de años lavan las montañas y las mesetas dejando a su paso este mineral. Finalmente se encuentra el oro diseminado en la roca profunda (Gómez, 2019).

No obstante, el contexto actual del país, el atraso tecnológico, falta de capitales, la diferencia social, ambiental y la inestabilidad jurídica, siguen siendo los desafíos más importantes del sector, que bien manejado e impulsado por las sociedades privadas en concurso con el estado, traerían bienestar y riqueza al país, además de la diversificación de fuentes de entrada diferentes al petróleo, café y banano, garantizarían el interés económico nacional por muchos más años.

## 2.3. La empresa del caso de estudio

La empresa del caso de estudio está enfocada en la exploración y explotación de metales preciosos, especialmente oro, caracterizada por enmarcar sus acciones en la seguridad de las personas, el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.

Las operaciones mineras de esta compañía se realizan bajo dos sistemas de explotación, el aluvial y subterráneo en los municipios de El Bagre y Zaragoza, Bajo Cauca Antioqueño, con una concesión minera por el aluvión del río Nechí de 473 km cuadrados y una producción en el 2019 de más de 70.000 oz Au, a través de cinco dragas de cucharas. Además, en la región de Bonanza en el llamado triángulo de oro en Nicaragua, con 23.000 oz Au producidas en el primer trimestre del 2020. Por último, en la provincia de San Juan con su operación en Argentina y un resultado de aproximadamente 100.000 oz Au para el cierre del 2019 confirman la intensidad de la operación. La empresa cuenta con dos centrales hidroeléctricas, las cuales proveen la energía para las operaciones en Colombia con una capacidad de 18.2 MW y el soporte corporativo en la ciudad de Medellín (Ospina, 2020).

En los países de Argentina, Chile, Nicaragua y Colombia se encuentran las filiales de la empresa minera, la cual a través del crecimiento orgánico e inorgánico y sostenibilidad de las operaciones genera valor a sus accionistas (25 principales, 1.498 en total hasta el 31 de diciembre de 2019), teniendo como visión estratégica avanzar en un plan de expansión con operaciones en América y una misión enfocada en la dedicación a la minería de oro y metales asociados, por medio de un excelente Sistema de Gestión Integral enmarcado en la

sostenibilidad de sus operaciones y la responsabilidad social empresarial. Entre sus valores corporativos se encuentran la honestidad, responsabilidad, sencillez y solidaridad.

La meta se consolida en lograr 300.000 oz Au de oro equivalente como indicador de producción anual, teniendo claro que en el primer trimestre del 2020 se alcanzaron más de 70.000 oz Au producidas entre sus filiales. En el largo plazo, se tiene el objetivo de triplicar su producción actual principalmente con el crecimiento vía fusiones y adquisiciones para el 2030. La empresa ha logrado en 10 años aumentar a más del doble su producción. En cuanto a su estado financiero, se presenta como una empresa rentable generando caja, ingresos superiores a los 100 US$ M y su EBITDA alcanza un margen casi del 40% de sus ingresos. (Ospina, 2020).

## 3. Descripción de la problemática empresarial

Iniciar una expansión empresarial en el negocio de minería se basa en el incremento de la producción a través de nuevas adquisiciones, fusiones o desarrollo de nuevos proyectos. Este crecimiento inorgánico deriva una serie de estrategias empresariales en términos de consolidación que impactan directamente las estructuras, los procesos, los activos y especialmente al recurso más importante de la organización: el capital humano.

Una empresa minera con múltiples filiales que opera activos pertenecientes a su *holding*, con sistemas de información diferentes y con lecturas financieras poco estandarizadas para los inversionistas, lleva a su junta directiva a tomar la decisión de ejecutar una reorganización de sus sociedades. La estandarización de los procesos, la alineación con normatividades internacionales, los servicios compartidos entre compañías y el deseo de ser atractivos a potenciales inversionistas, exige reorganizar las sociedades y la misma casa matriz. El proceso de reorganización societaria se reflejó en la redistribución de las filiales del conglomerado minero como se muestra en la Figura 1.

*Figura 1.* Reorganización societaria de la empresa minera. Fuente*:* elaboración propia

Las prioridades en el contexto empresarial fueron la reorganización de sus sociedades y los ajustes se enfocaron en redefinir los roles de compras-operaciones, tecnología, financiera, jurídica, recursos humanos y gobierno corporativo, entre otros.

A continuación, se describe el contexto de la reorganización:

- La empresa poseía los activos y títulos mineros de su principal actividad los cuales pasaron a una nueva subsidiaria para llevar a cabo la operación aluvial.
- La subsidiaria encargada de la operación subterránea no poseía activos de esta actividad, por lo cual, los activos que eran propiedad de la empresa pasaron a ser de esta filial, la cual quedó responsable de la operación subterránea en Colombia.
- La filial de exploración trasladó sus operaciones a las dos subsidiarias anteriores y se cambió la razón social por una nueva compañía dedicada a la operación y explotación forestal como mecanismo de compensación y sostenibilidad.
- La adquisición de la operación minera en el sur de América marcó un nuevo hito de expansión y un nuevo reto para la alineación de procesos entre las filiales.

La propuesta fue aprobada por la junta directiva y la asamblea general de accionistas, la cual fue respaldada por los entes de control de Colombia como la Superintendencia Financiera, confirmando el plan de transición a finales del 2018.

### 3.1. ¿Para qué esta reorganización y cuáles son sus principales desafíos?

El deseo de esta compañía de internacionalizarse, convertirse en un jugador clave y visible de escala mundial y tener una aspiración de valoración de 1 Billón de USD hace

repensar sus estructuras, como se ilustra en la Figura 2. Para lograr esta consolidación deberá ingresar a la Bolsa de Valores de Toronto Canadá, donde se hacen las principales transacciones del metal y se podrán consolidar sus inversiones para apalancar su crecimiento.

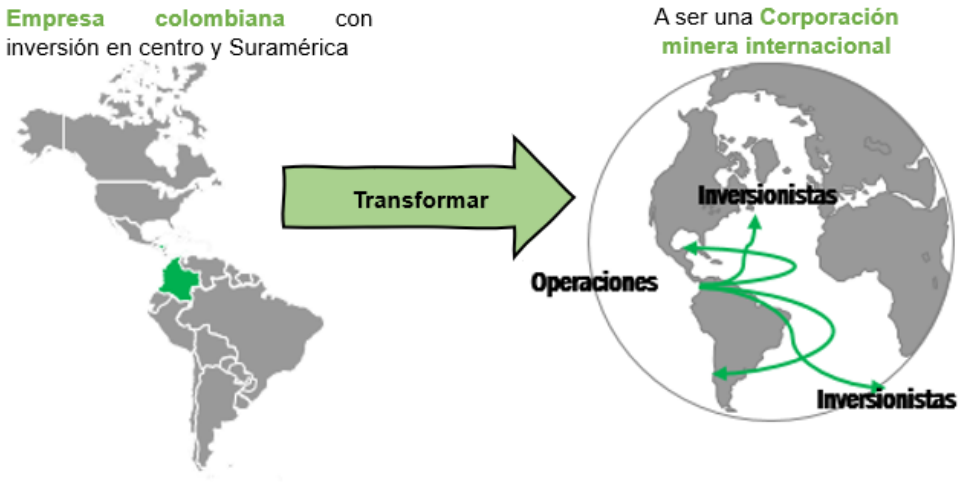



*Figura 2.* Objetivo de la reorganización societaria. Fuente: creación propia

Teniendo en cuenta la situación planteada, los retos son: construir una estructura societaria y organizacional alineada con los estándares del mercado de la industria minera, ordenar cada operación con los títulos y activos mineros propios y configurar en un único sistema de información, los cambios de la reorganización societaria. Dado lo anterior, el recurso humano como motor de la organización debe seguir liderando los grandes hitos del proyecto: conocimiento y manejo adecuado del sistema de información, modelos de operación optimizados, fortalecimiento de los controles internos, estructura corporativa alineada, gobierno corporativo fortalecido, modelos de gestión de riesgos avanzados y rediseño de los sistemas de gestión del talento humano.

### 3.2. ¿Cuáles son las barreras que la organización se ha encontrado?

El empoderamiento de los líderes y colaboradores es una herramienta fundamental para el éxito y perdurabilidad de la implementación, ya que se deben gestionar las barreras naturales que trae el cambio (Ruilopez, Rico, & Doschyk, 2016). Estas barreras se describen como estructuras formales y rígidas, carencia de liderazgo y toma de decisiones, obstrucción de iniciativas e información o decisiones de líderes que empañan y desmotivan la nueva visión. Una de las estrategias será convertir un líder resistente en un embajador convencido del proyecto.

En línea con lo anterior, la complacencia es uno de los grandes problemas a enfrentar en este contexto empresarial, ya que no ayuda a generar espacios de cambio, aunque incomodos cuando se cuestionan los procesos, son necesarios para poder mejorar (Kotter, 2011). El falso estado de "todo está bien" hace invisible la crisis y en las crisis es donde se producen cambios.

Es regular que, dentro de estos contextos empresariales de cambios profundos en la organización, existan personas que por miedos infundados no hablen o cuestionen el *statu quo* y se propicien implícitamente culturas de baja confrontación, lo que produce indudablemente negación y un falso estado de bienestar en el plano directivo (Prosci, 2016).

Otro factor disonante en la dirección del capital humano dentro de la reorganización societaria es afinar la cantidad de recursos asignados a tareas particulares como ambientales, de tecnología y de contratación entre otros, ya que cuando no se tiene definido un marco de acción entre los procesos, puede llevar a bajos estándares de rendimiento, minimizando

logros impactantes y por ende la retroalimentación se torna insuficiente. Se entra entonces a preguntarse ¿quién hace qué?.

Para compilar este planteamiento, la decisión de reorganización societaria ha llevado a diferentes retos a la compañía que está pasando por el periodo de transformación, como la velocidad en la que se definieron las estructuras salientes y entrantes, por lo cual no quedaron delimitadas las funciones de forma detallada y la relación entre las responsabilidades que delimitan las mismas “hasta dónde llego yo”. También, se notan vacíos en la contribución del corporativo con las filiales y el grado de autonomía de las operaciones. Es un proceso natural dado el tamaño y la dinámica del cambio.

Las barreras del proyecto empresarial, en esta etapa de identificación de la problemática, son:

- Fracaso en la creación de redes de cooperación, con grupos de trabajo con tendencias de isla.
- Pobre comunicación de la visión del objetivo del proyecto, además de la respuesta de los colaboradores ante al cambio.
- Permisión en los lideres que bloquea la nueva visión y fracasos en crear “victorias tempranas”.
- Negligencia en anclar cambios con firmeza en la cultura corporativa.
- Las adquisiciones o la estandarización de los procesos de las nuevas compañías no logran las sinergias esperadas, especialmente por el ajuste de los procesos y sus estructuras.
- La reorganización ha tomado mucho tiempo y ha requerido de grandes inversiones.

### 3.3. Percepción de la reorganización societaria por empleados directivos previo al proyecto aplicado empresarial

La compañía inició su transformación desde octubre del 2018 y previo a este proyecto no se tenía un plan de gestión de cambio. Los procesos fueron ejecutados por los frentes operativos sin una planeación en la influencia al público objetivo, la cual se debió ejercer en el contexto de transformación cultural de la organización.

Para reforzar la declaración anterior, se realizó una encuesta anónima a 16 directivos durante el mes de noviembre de 2019, para evaluar la percepción del proyecto de Reorganización Societaria y el resultado en términos de gestión del cambio.

A. Si se volviera a realizar el proyecto de Reorganización Societaria, ¿qué se podría hacer mejor?

- "Se debe hacer una mayor gestión del cambio, este proyecto impactó los procesos y generó un gran trauma en ellos, falto mayor y mejor planeación del mismo proyecto."
- "Trasmitir de una manera más contundente el objetivo del proyecto y hacer un diagnóstico más detallado de las implicaciones en los temas operativos. Esto con el fin de que los lineamientos generales pudieran darse en etapas tempranas y no al momento de que se presentasen las situaciones".
- "Aclarar con mejor grado de detalle cómo quedan definidas algunas funciones, cuáles es la contribución del corporativo con las filiales, cuál es el grado de autonomía de las operaciones y aclarar mejor las zonas grises de responsabilidad entre algunas funciones.

Es un proceso natural dado el tamaño y la dinámica del cambio, pero hay que afinarlo mejor para futuras oportunidades."

- "Tener un proceso de comunicación más estructurado en el antes, durante y después - Tener más claros los límites entre la autonomía del corporativo y de las operaciones, para evitar cruzar los límites o generar ambigüedad entre los equipos".
- "Mejor planeación de los procesos que impactan a la organización. Además, guiar los procesos que sufrieron cambios, para que realicen una transición organizada".

B. ¿Cómo considera que ha sido la acogida del proyecto de Reorganización Societaria?

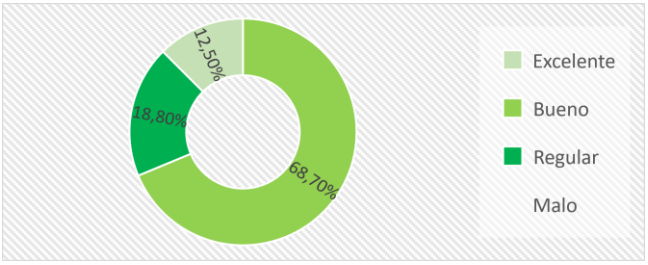



*Figura 3.* Resultado de la encuesta sobre la percepción de acogida del proyecto. Fuente: creación propia

C. ¿Usted fue tenido en cuenta en las decisiones del Proyecto de Reorganización societaria?

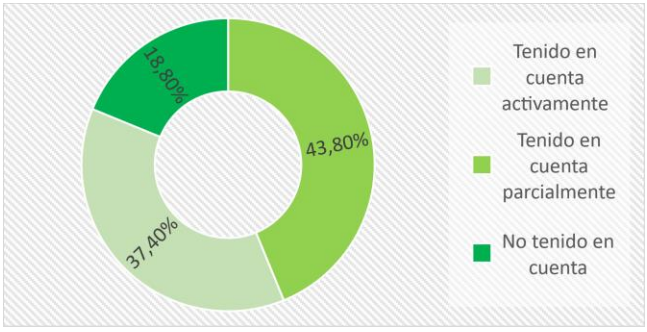



*Figura 4.* Resultado de la encuesta sobre la percepción de involucramiento. Fuente: creación propia

D. ¿Considera que sus procesos cambiaron como resultado del Proyecto de Reorganización Societaria?

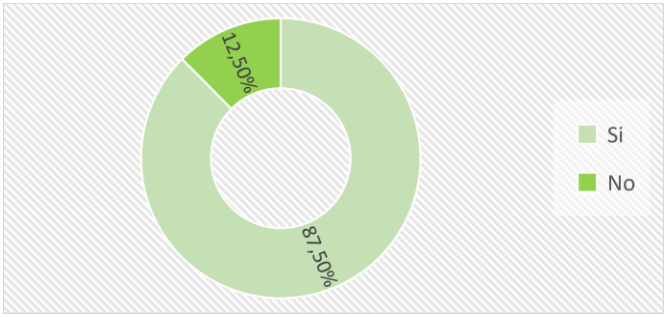



*Figura 5.* Resultado de la encuesta sobre la percepción de impacto del proyecto en procesos. Fuente: creación propia

Como conclusión de la encuesta se evidencia que la planeación, comunicación, ejecución y adaptación del cambio no fue del todo contundente y deseado. Las estructuras directivas evidencian que el diseño del plan de gestión es una herramienta para entender y adaptar lo que ha hecho falta para el éxito de la reorganización. Ver Figura 6.

E. Según su percepción, califique en escala de 1 a 10 el éxito del proyecto. Siendo 10 totalmente exitoso.

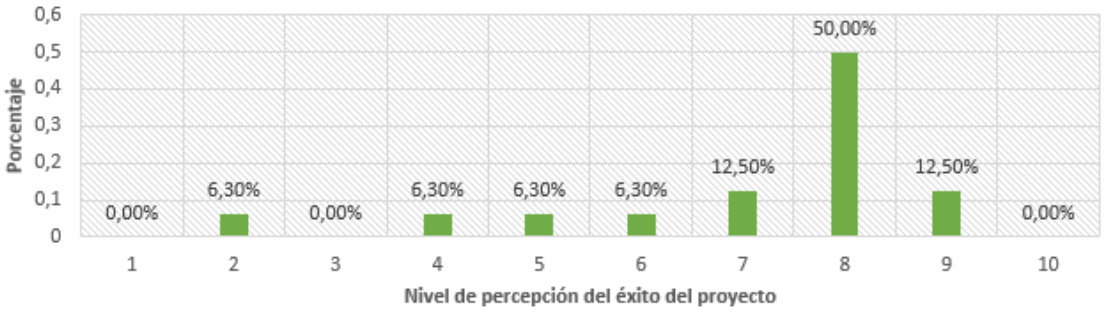



*Figura 6.* Resultado de la encuesta sobre la percepción de impacto del proyecto en procesos. Fuente: creación propia

Nótese que seis directivos de 16 han calificado por debajo de ocho la percepción de éxito del proyecto y se enfatiza que el 87 % de ellos percibió cambios en sus procesos, y para resaltar aún más el ejercicio, el 43 % de los encuestados fue tenido en cuenta parcialmente y el 18.8 % no fue tenido en cuenta, lo que evidencia una mayor debilidad, se permite que el proceso funcione con errores y no se hayan distribuido las medidas de rendimiento o dado a conocer al público ejecutor de los nuevos procesos, los cambios necesarios para recomponer la transición. En conclusión, se obliga internamente a una interacción constante de colaboradores insatisfechos, con miedos, procesos débiles y consecuentemente una posible afectación de los *stakeholders* y un posible detrimento para los *shareholders*.

**Habilitadores del proceso y beneficios de estructurar un proceso de gestión del cambio**

La adaptación al cambio es uno de los pilares que soporta la filosofía del proyecto de expansión y sincronización entre filiales. Bajo este escenario de crecimiento inorgánico, la movilización del personal táctico y el liderazgo de los directivos representan la resiliencia, la capacidad de poner el bien superior o propósito sobre los hábitos, la zona de confort que hacen parte del arraigo y cultura de la organización. Para fomentar esta reorganización, se deben identificar los escenarios de resistencia al cambio, oposición, apego a la letra, lentitud, indiferencia y apatía, constantes quejas y reclamos, juicios y objeciones, las cuales son las manifestaciones que se perciben en una transición de tal magnitud. Se hace énfasis en investigar los principios que permiten mitigar la falta de adaptación personal al cambio para pasar a la etapa deseable de un nuevo estado.

Según el modelo ADKAR® el cambio es voluntario y la gran pregunta radica en cómo los líderes deben persuadir para que las personas entreguen sus dones a través de la confianza, la autonomía y la iniciativa, llegando a ser habilitadores alineados con la estrategia corporativa, descifrando si el colaborador se identifica con la nueva estructura y más aún, con los valores y comportamientos exigidos por los roles designados (Tañski & Fernández-Jardón, 2016).

Según estudios, cerca del 70 % de los proyectos que cuentan con un plan de gestión del cambio eficaz alcanza el éxito, mientras que el 60 % de los proyectos que carecen de un frente de gestión del cambio, fracasa. Otro dato relevante, es que el 75 % de los fracasos en la implementación de gestión de proyectos está relacionado a cuestiones culturales y resistencias que no fueron tratadas y solamente el 9 % de las organizaciones se autoevalúan como "excelentes" en la entrega de las iniciativas relacionadas a los objetivos estratégicos. (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990).

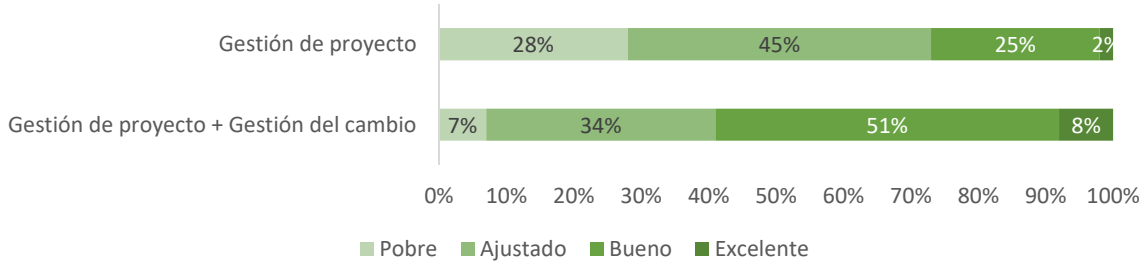



Figura 7. Impacto de la integración de gestión del cambio en los proyectos. Fuente: creación propia

Para fortalecer lo mencionado anteriormente, en la Figura 7 se observa que cuando un proyecto trabaja de forma integrada la gestión del cambio con la gestión del proyecto, el

59 % declaran efectividad entre buena y excelente, mientras que los que la trabajan de forma desintegrada reducen el indicador a solo el 27 % (Prosci, 2016). Además cuando las iniciativas de cambio tuvieron éxito, se encontró que el 56 % de las organizaciones usaban la cultura existente como fuente de energía e influencia y el 70 % intentaron aprovechar el orgullo y el compromiso emocional de sus colaboradores con sus organizaciones, mientras que cuando las iniciativas de cambio fueron insuficientes, solo el 24 % de las organizaciones usaron la cultura existente como fuente de energía e influencia, y el 35 % intentó aprovechar el orgullo y el compromiso emocional de sus empleados (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2018).

## 4. Descripción de las alternativas y estrategias para el análisis de la solución a la problemática empresarial

En esta sección se realizará la identificación de los procesos impactados en la transformación, la evaluación de la cultura empresarial, el diagnóstico de la resistencia al cambio y finalmente se detallará la pauta de los planes de: comunicaciones, patrocinio, entrenamiento, agentes de cambio y plan de medición de la apropiación, recomendados para facilitar la gestión del cambio en la compañía multilatina.

### 4.1. Identificación de las áreas y procesos impactados

Uno de los hitos importantes de la reorganización societaria fue el traslado de los activos entre sociedades y la operación, impactando los siguientes macroprocesos:

Legal

- Asesorar jurídicamente en las materias propias de la actividad de la minera.
- Preparar los documentos previos a la superfinanciera y otras entidades.
- Ejecutar las transferencias aprobadas para activos, pasivos y personal.
- Comunicar riesgos y blindar la compañía en la reorganización.
- Definir y actualizar las políticas de contratación del corporativo y las filiales.

Laboral

- Analizar los cambios en los contratos de trabajo.
- Clasificar y transferir los cargos en el corporativo y en cada sociedad.
- Construir el plan básico laboral para cada sociedad nueva empleadora.

- Notificar a los proveedores de servicios, entidades de seguridad social como empresa, entre otras, los cambios de las sociedades.

Tributaria

- Confirmar la estrategia tributaria para las nuevas sociedades y su casa matriz.
- Confirmar los impactos y consideraciones en temas de impuestos por facturación intercompañía.
- Participar en la definición del modelo de servicios intercompañía a nivel de componente de impuestos.

Gobierno, procesos y control

- Administrar *Holding* (Núcleo Corporativo), sociedades actuales y nuevas sociedades.
- Controlar el modelo de facturación entre compañías, gestión documental y recepción de factura digital.
- Ajustar las estructuras, roles corporativos, procesos de soporte y roles transversales entre las operaciones fuera de Colombia.
- Gestionar el proceso de compras de bienes y servicios, pagos, ajustes manuales en contabilidad y venta de oro.
- Reportar a la Bolsa de Valores de Colombia.
- Diseñar sinergias corporativas y ejecutar estrategias de ahorros.

Compras, tecnología y finanzas

- Definir la estructura organizacional detallada de las funciones de TI, compras y finanzas corporativas.

- Diseñar el modelo de relación con el inversionista, procesos y políticas.
- Confirmar el modelo de compras de servicios, de TI y mesa de ayuda y finanzas.
- Definir la tecnología habilitante necesaria para el funcionamiento de los procesos.
- Diseñar indicadores clave de desempeño (KPI).

Las consecuencias de este proyecto de reorganización societaria dieron lugar a los siguientes impactos:

**Impactos en la dirección de desarrollo humano**

El primer cambio fue la forma como se organizó la dirección, escindiéndose de Colombia y centralizándose en el corporativo. El equipo se redujo sustancialmente, asumiendo una perspectiva corporativa, centrada en generar políticas, prácticas, bases conceptuales y modelos generales para que la gestión estratégica del talento se unifique en los países donde opera la minera.

Anterior a la reorganización societaria se atendía una organización y operación local (Colombia), con intervención y relación marginal en Centroamérica y Suramérica; después, con la adquisición de la operación en Suramérica, el rol de la dirección cambia y el tipo de relacionamiento de los países se modifica, en términos de influir en estándares entre las filiales de acuerdo con el plan de desarrollo de talentos planeado desde el corporativo.

El corporativo se convierte en un área de apoyo, consulta, consolidación y cocreación de soluciones; los países se alinean con los mínimos fundamentales del trabajo con la gente, adquiriendo mayor autonomía en su gestión estratégica de talento, comunicación y coordinación.

El cambio sigue en marcha, aún sin un plan consolidado, caracterizado por desafíos y retos por la incorporación a la multilatina de nuevas operaciones en diferentes países. La transformación centra su objetivo en la consolidación de los equipos, orientados por una sola política corporativa de gestión del talento humano. Es claro que los países conservan su autonomía en temas relacionados con: administración de la nómina, relaciones sindicales, administración de contratos, bienestar laboral y capacitación para el trabajo; para todos los demás temas como pautas para la selección de talento, formación de líderes, planes de desarrollo individual, sucesión y carrera, cultura y clima organizacional, se deben adherir las filiales a lo que proviene de las políticas corporativas.

El impacto ha generado incertidumbre de cara al cliente interno y sus requerimientos, particularmente en el caso de las operaciones de Colombia, se evidencia en los equipos de trabajo: dudas, expectativas, desilusión y ansiedad, y en las filiales centroamericana y suramericana existe cierta confusión en los equipos de desarrollo humano, específicamente sobre cuál es la responsabilidad y contribución de cada uno de los miembros del área y como deberían reportar al corporativo en Colombia.

Algunos clientes internos tampoco tienen claro quién hace qué y en dónde, evidenciado las falencias en el proceso de transformación, por lo que es común que usuarios de la operación de Colombia pidan ayuda en el corporativo y viceversa. Por otra parte, la dirección de desarrollo humano desde el *holding* ha comenzado a implementar soluciones a problemas comunes entre filiales como planes de desarrollo individual y reclutamiento, consolidando negocios centralizadamente para optimizar la prestación del servicio de desarrollo humano.

**Impactos en las estructuras de compras de materiales y servicios**

El proceso de compras y contrataciones es uno de los más impactados en la reorganización societaria, ya que, al contar cada sociedad de la minera multilatina con la custodia y administración de sus activos, el departamento se reestructuró para prestar servicios compartidos en ciertos materiales y servicios, pero manteniendo la independencia de estos departamentos con cada operación. De igual forma, hubo incertidumbre, ya que las actividades administrativas del equipo cambiaron:

- Administración de portafolio de proveedores, grupos de artículos y recepción de materiales discriminada por sociedad.
- Renovación y actualización de datos a los proveedores de las nuevas sociedades para actualización de cupos de crédito y listas LAFT (Lavado de activos y financiación del terrorismo).
- Centralización del proceso de contratación con políticas estructuradas donde el departamento de compras es el responsable de llevar las negociaciones con los proveedores, escindiendo a los usuarios de cualquier tipo de relación con los proveedores.

El impacto para la organización en el proceso de control del gasto y el enfoque de administración de los presupuestos ha logrado beneficios relevantes, ya que con un área encargada de contratar se evita que la multiplicidad de usuarios tenga contacto comercial que en términos de control puedan derivar en actos indebidos y puedan comprometer el buen nombre de la organización.

**Impactos en las dirección administrativa y financiera**

Los procesos financieros también están incluidos en el marco del proyecto, creando un único ente regulador desde la sociedad corporativa que sea responsable de los siguientes procesos:

- Centralización y creación de servicios compartidos de tesorería.
- Administración y regulación de procesos contables por filial con reporte al corporativo para la consolidación de estados financieros del grupo multilatino.
- Control financiero de todas sus filiales a través de la implementación de un ERP (*Entreprise Resource Planning)* corporativo con sociedades parametrizadas y conectadas para la fiabilidad de los datos.
- Procesos y procedimientos financieros basados en normatividades y estándares internacionales.
- Gobierno y control financiero a través de un CFO (*Chief financial Officer*) corporativo para mantener la intensidad financiera y escalabilidad del negocio en donde cada filial genere el valor necesario para el cumplimiento de las metas propuestas, y en caso contrario tomar las decisiones necesarias para mantener los indicadores financieros y rentabilidad del negocio.

**4.2. Diagnóstico de la cultura empresarial**

Los cambios descritos previamente, generan la necesidad de evaluar la cultura como patrón de comportamiento y estilos de liderazgo para identificar los rasgos que pueden facilitar el cambio. Uno de los retos será la transformación de los diversos mensajes que los

colaboradores expresan para facilitar un plan que se caracterice por su personalización. Además, lograr la empatía del colaborador será indispensable para comprender sus frustraciones, aspiraciones, miedos y demás motores para construir valor.

Para realizar la dualidad de metodologías entre ADKAR® y HCMBOK® se utilizará la macroactividad conocida como “Evaluar las características de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio” la cual recomienda las siguientes actividades:

- Circular por la empresa y observar el ambiente físico.
- Elaborar un diagnóstico de la cultura organizacional basado en el modelo Denison.
- Relacionar elementos de la cultura organizacional, asignándolos como factores de compromiso para el cambio planeado. (Goncalves & Campos, 2016).

### 4.2.1. Modelo Denison aplicado a la cultura organizacional

Las organizaciones existen y funcionan por la participación de sus propios colaboradores quienes aportan sus talentos, conocimientos y competencias para lograr un propósito, por esta razón, la relación individuo - empresa deberá permitir que los aportes sean significativos. De tal manera que, para tener una cultura organizacional fuerte, se identifican los siguientes dos escenarios: valores organizacionales compartidos e identificados dentro del propósito de la mayoría de los colaboradores (Vargas, 2007), o cuando según el sentido de identidad, las metas se cumplen. (Toca & Carrillo, 2009).

Es así que la cultura organizacional se convierte en la forma de interacción y los valores que contribuyen al entorno social de cada empresa, no es compromiso de los colaboradores y tampoco es satisfacción, es un factor diferenciador, algo como la personalidad, ya que las estrategias se pueden duplicar entre diferentes empresas, pero temas

como la conducta de sus líderes tiene patrones únicos de comportamiento y es allí donde las organizaciones toman ventaja cuando deciden cambiar e involucran a los colaboradores para aprovechar el poder de sus emociones y alcanzar la meta. La cultura, el retorno de la inversión, el éxito, y en general, todos los aspectos esenciales de desempeño generan una organización sostenible.

Teniendo claro el concepto de cultura organizacional, se diagnosticó a través de una encuesta de 47 *items* (Anexo 1) basada en el modelo Denison, diseñado por Daniel Denison de la Universidad de Michigan (Contreras & Gómez, 2018) y adaptada a la empresa de estudio según la versión en español (Anexo 2) donde cada rasgo cultural o dimensión contempla tres subdimensiones las cuales a su vez tienen cinco preguntas, esto significa que cada área tiene originalmente 15 preguntas, para tener un total de 60 y el tiempo máximo de respuesta de la encuesta es de 20 minutos (Bonavia, Prado y Barberá, 2009). Cada *item* está codificado en una escala tipo Likert, totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

El resultado se compone de tres secciones, iniciando por la visión general a través del circulo para tener una comparativa de los 12 rasgos culturales, seguidamente se revisan los resultados de las preguntas de forma individual (Anexo 3) y por último, se listan las cinco preguntas con los puntajes más bajos y altos para detectar oportunidades de mejora y de fortaleza, respectivamente, hasta lograr llegar al patrón de cultura donde se logra medir las creencias y suposiciones de los colaboradores, según las siguientes dimensiones:

*Participación:* crear un sentido compartido de propiedad y responsabilidad, donde sus integrantes se organizan en equipos y participan en las decisiones que están

relacionadas con los objetivos de la empresa. La “habilitación” es la subdimensión donde los colaboradores tienen autoridad, iniciativa, y capacidad de dirigir su propio trabajo. La “orientación de equipo” se destaca por la cooperación y el “desarrollo de destrezas” donde se mantiene la competitividad al invertir en habilidades donde el colaborador aprovecha nuevas oportunidades.

*Consistencia:* definir los valores, sistemas y procesos que forman la base de la cultura. Las organizaciones caracterizadas por esta dimensión presentan estabilidad y un alto grado de uniformidad. Los “valores básicos” generan el sentimiento de identidad, el “acuerdo” donde se logra la reconciliación de las diferencias y la “coordinación e integración” que muestran sinergia entre áreas para trabajar en conjunto, son las tres subdimensiones de este rasgo.

*Adaptabilidad:* traducir las demandas del entorno externo en acción, introduciendo cambios que usualmente llevan a crecimiento en ventas e incremento de las cuotas de mercado. La subdimensión de “creación de cambios”, donde se reacciona a la moda y se anticipan los futuros cambios. El “enfoque al cliente” donde se deben identificar tendencias y necesidades, por último, el “aprendizaje empresarial” dando lugar al desarrollo de capacidades para fomentar la innovación.

*Misión:* definir una dirección significativa a largo plazo hasta proporcionar una visión clara de cómo será la empresa en el futuro. En esta dimensión se incluyen las

subdimensiones de “intención y dirección estratégica”, donde se debe identificar el aporte de los colaboradores al desarrollo de la organización, además en “metas y objetivos” se debe plantear las direcciones claras de cada trabajo, por último, “la visión” (Contreras & Gómez, 2018).

La finalidad se concentra en optimizar la cultura, medirla de forma periódica y garantizar su mejora continua. Este modelo ha sido utilizado por más de 5.000 empresas y durante más de 25 años. El desafío para los líderes es mantener un enfoque equilibrado en los cuatro ejes.

### 4.2.2. Patrones de cultura según el modelo Denison

El crecimiento organizacional resulta cuando se tiene potencial sentido de Misión y de Adaptabilidad, en cambio cuando los colaboradores se sienten con alto nivel de Compromiso y Consistencia las organizaciones se caracterizan por el desempeño operativo eficiente con altos niveles de calidad y satisfacción. Otra posibilidad es destacarse por la escucha del mercado externo (Adaptabilidad) y un equipo que considera que puede marcar la diferencia (Compromiso) donde se genera un espacio para la innovación y la satisfacción del cliente con alta flexibilidad. Por último, la Misión y la Consistencia generan una empresa estable, con alta eficiencia y rentabilidad (Toca & Carrillo, 2009).

Aunque la mezcla de las diferentes zonas ya presenta un modelo referenciado, es importante mantener equilibrio entre las áreas opuestas, como Misión con Compromiso, para tener estrategias compartidas de responsabilidad y propiedad. Por otro lado, las organizaciones de alto rendimiento logran equilibrio entre la Adaptabilidad y la Consistencia al mantener la integración interna para alcanzar productos o servicios de alta calidad.

### 4.2.3. Resultados del diagnóstico de cultura en la empresa de estudio

El proceso cuantitativo se realizó ajustando numéricamente cada una de las respuestas de la escala, así: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutral (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5), seguidamente se agruparon las afirmaciones de las subdimensiones hasta obtener promedios que se encuentran en el rango de 3,88 hasta 4,23. En la Figura 8 se identifica que la "intención y dirección estratégica", el "desarrollo de destrezas", y "las metas y objetivos", son las 3 subdimensiones con mejores puntajes: 4.23 , 4.21 y 4.18, respectivamente, mientras que el "enfoque al cliente", la "coordinación e integración" y la "creación y orientación al cambio" con: 3.85, 3.88 y 3.99, son las subdimensiones con mayor oportunidad, siendo dos de ellas de la dimensión Adaptabilidad, la más relevante para lograr el objetivo de cambio.

*Figura 8.* Resultado holístico de las dimensiones y subdimensiones de la encuesta basada en el modelo Denison. Fuente: creación propia.

En la tabla 1 se observan las afirmaciones con los mejores puntajes llegando a ser las fortalezas y adicionalmente las afirmaciones con gran oportunidad de mejora, se reconoce el nivel de compromiso de los colaboradores, el esfuerzo por brindar las capacidades y la sólida base ética, sin embargo, se presentan dificultades para llegar a acuerdos o alineaciones entre equipos y asumir la flexibilidad que requiere el espíritu del cambio.

Tabla 1. *Fortalezas y oportunidades de mejora según afirmaciones basadas en el modelo Denison.* Fuente: creación propia.

| **Subdimensión** | **Afirmación** | **Promedio** |
|---|---|---|
| Toma de decisión | Considero que la mayoría de los miembros del Equipo están comprometidos con su trabajo | **4,5** |
| Desarrollo de capacidades | Se les proporciona capacitación a los futuros usuarios del ERP | **4,4** |
| | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva para el Proyecto | **4,4** |
| Valores | El diseño e implementación de las soluciones del Proyecto se guía por la ética y la búsqueda de lo correcto | **4,4** |
| Acuerdos | Este equipo tiene una sólida cultura trabajo | **4,4** |
| Coordinación e integración | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos del Proyecto | **3,6** |
| Orientación al cambio | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar | **3,7** |
| Acuerdos | Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles | **3,7** |
| Toma de decisión | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información | **3,8** |
| Orientación al cliente | Las decisiones con frecuencia toman en cuenta los intereses de los miembros del Equipo | **3,8** |

En conclusión, el patrón de cultura se caracteriza por su fortaleza en las metas y objetivos, además de la visión compartida de sus filiales representadas en las dimensiones de Participación y Misión, donde la empresa tiene claro hacia donde desea llegar, siendo entonces el objetivo de ser una empresa sostenible en el mercado de oro a nivel mundial y listarse en la bolsa de valores de Toronto. Además, los equipos de trabajo demuestran gran

fortaleza en el desarrollo de sus actividades y profesionalismo en sus intervenciones, sin embargo, nótese que en términos de Adaptabilidad y Consistencia se evidencian enfoques poco colaborativos con deficiencia en la orientación al cliente y acuerdos entre sus propios equipos, razón por la cual este proyecto aplicado empresarial le servirá a la organización como herramienta para ejecutar un plan de acción donde se puedan equilibrar sus dimensiones con oportunidad de mejora y lograr el objetivo del modelo Denison para tener una cultura referente.

### 4.3. Gestión de los interesados

En esta sección se toma como referencia la macroactividad "Mapear y clasificar a los grupos de interés" según el HCMBOK® con las actividades:

- Listar los *stakeholders* involucrados en el cambio
- Clasificar los *stakeholders* (Goncalves & Campos, 2016).

Las cuales aplican para cualquier proyecto de cambio organizacional, en donde la visión que los líderes y colaboradores tengan sobre el mismo, será determinante para el resultado del cambio propuesto. En este sentido, el compromiso de la alta dirección será el principal elemento de la alineación organizacional, el éxito del cambio y la adopción de su público.

Teniendo como base la Figura 9 donde se ilustra el modelo ADKAR® se deben diseñar cada uno de los planes justificados en los componentes de la sigla, manteniendo el concepto escalable, por ejemplo; el primer componente es *Awareness,* conocido como Entendimiento, allí se debe facilitar un plan de comunicación para transmitir la importancia del cambio y crear conciencia del mismo, el segundo componente es *Desire,* traducido como

Voluntad, la meta es lograr la decisión personal para que el cambio pase del interior del ser humano a una acción visible, el tercer componente es *Knowledge,* Conocimiento, a través de un plan de entrenamiento se deben facilitar los recursos para que el colaborador se sienta con la capacidad intelectual de afrontar el cambio. *Ability* es la Habilidad que será el cuarto elemento, allí sucede la misma analogía que hay entre, Entendimiento es a Voluntad, como Conocimiento es a Habilidad. Por último, *Reinforcement*, traducido como Refuerzo, este es el paso que le da sostenibilidad al proceso de gestión del cambio y donde el método cuantitativo deberá ser utilizado para controlar el estado y las metas del proceso por medio de indicadores.

*Figura 9.* Modelo ADKAR® sinergia entre la dimensión técnica y humana. Fuente: creación propia

Igualmente, en la tabla 2, se observa la relación entre el modelo ADKAR® con los cinco recursos recomendados para facilitar la gestión de cambio, donde existen sinergias entre

planes para aplicar a un mismo elemento, como es el caso del plan de comunicaciones y de patrocinio que aplican para el Entendimiento.

Tabla 2. *Relación modelo ADKAR® con la estrategia*. Fuente: creación propia.

| | **A** | **D** | **K** | **A** | **R** |
|---|---|---|---|---|---|
| Plan de comunicaciones | X | | | | |
| Plan de patrocinio | X | X | | | |
| Plan de entrenamiento | | X | X | | |
| Plan de agentes de cambio | | | X | X | |
| Medición de la adopción | | | | | X |

Consecuentemente, se describe el ejercicio de gestión de interesados o *stakeholders* para anticiparse y conocer a los jugadores claves dentro de un proyecto, los cuales se definen como individuos, grupos u organizaciones que pueden verse afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto. (PMI, 2013)

### 4.3.1. Proceso de la gestión de los interesados

El análisis de interesados es una técnica determinante que analiza información cualitativa de los intereses particulares que deben tenerse dentro de la clasificación de los *stakeholders*. Además, esta gestión también ayuda a identificar las expectativas y la influencia de este grupo con el propósito del proyecto. En este sentido se podrán identificar potenciales líderes, aprovechar alianzas, y asociaciones vinculadas con el éxito de la implementación, así como a los interesados que habrá que influir de manera diferente por ser potenciales opositores.

En general, el análisis de gestión de los interesados sigue los siguientes pasos:

- Identificar a los interesados del proyecto y toda su información relevante: roles, departamentos, intereses, conocimiento del proceso, expectativas y niveles de influencia. Los interesados claves son fáciles de identificar, ya que tienen roles de toma de decisiones o de dirección, y estos a su vez se verán impactados por el resultado del proyecto, el cliente principal, el director del proyecto o el patrocinador.
- Entrevistar a los interesados identificados y a los potenciales para reconocer la población objeto de estudio.
- Analizar el impacto potencial que cada interesado podría generar y clasificarlo para definir una estrategia de aproximación, es decir, que tan importante es manifestarle al colaborador las consecuencias que tiene su rol para el éxito de la implementación y su disposición al cambio como aliado, neutral u opositor.
- Evaluar el modo en que los interesados clave puedan reaccionar o responder en diferentes situaciones, con el fin de planificar como influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos y potenciales en el desarrollo del proyecto. (PMI, 2013)

El éxito de la metodología de gestión de interesados está determinado por el grado de compromiso que cada uno de sus participantes tenga hacia el mismo; en especial, la participación de los líderes de la organización determina que los diferentes grupos de trabajo se apropien de la iniciativa. Además, la eficiencia en la comunicación y gestión de expectativas es clave para lograr el objetivo.

#### *4.3.1.1. Jugadores clave*

Los jugadores clave son aquellos colaboradores que por su nivel de influencia en la organización pueden facilitar el logro de los objetivos de la misión. Estos jugadores clave pueden:

- Influenciar a los líderes de forma positiva para lograr que oportunamente se dé respuesta a las necesidades del proyecto.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones
- Proponer alternativas para la motivación de los patrocinadores de tal forma que se identifiquen positivamente con el proyecto.
- Lograr una comunicación permanente y directa con los colaboradores más influyentes de la organización.

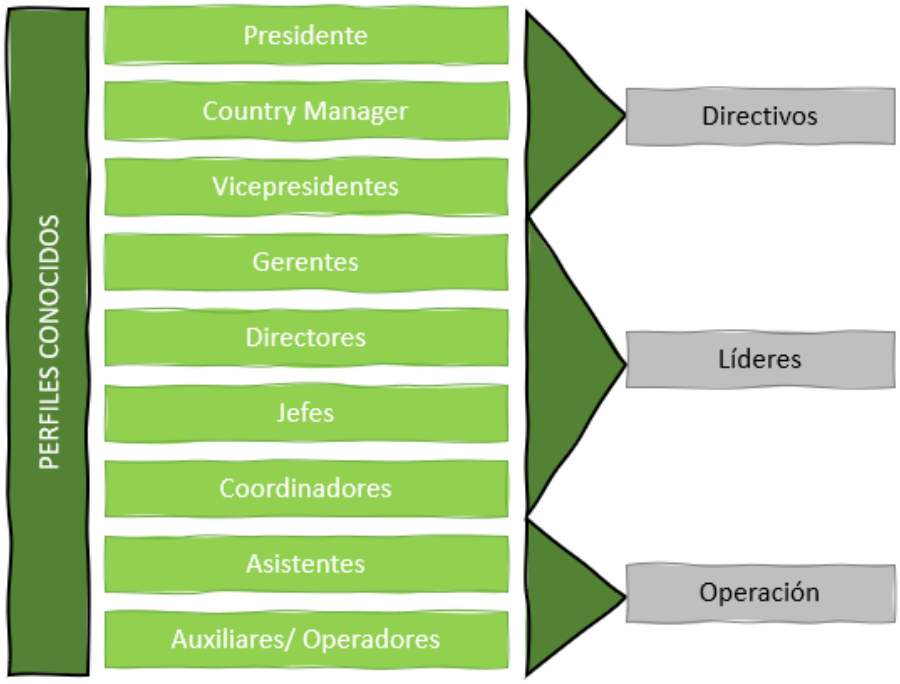



*Figura 10.* Identificación de los jugadores claves. Fuente: creación propia

Según la Figura 10, el proceso debe lograr identificar y clasificar al personal del proyecto en niveles jerárquicos y roles. El primero, permite tener un panorama completo, y el segundo la oportunidad de focalizar aquellos que tendrán mayor nivel de impacto.

#### *4.3.1.2.Gestión de impacto en los jugadores clave, la influencia como palanca natural*

El *sponsor* del proyecto, gerente y líderes de frente, deben influir y empoderar para impactar a los jugadores clave en los escenarios tácticos, describiendo el estado ideal para el desarrollo de cualquier proyecto. La influencia se enmarca en el desarrollo de términos racionales, emotivos y conductuales que deben generar los llamados a movilizar el cambio, al tiempo que identifican el tipo de estímulos que deben emplearse para conseguirlos, orientando las acciones de los líderes y herramientas de comunicación necesarias como agentes activos del cambio (Like-Ho-Gland, 2019).

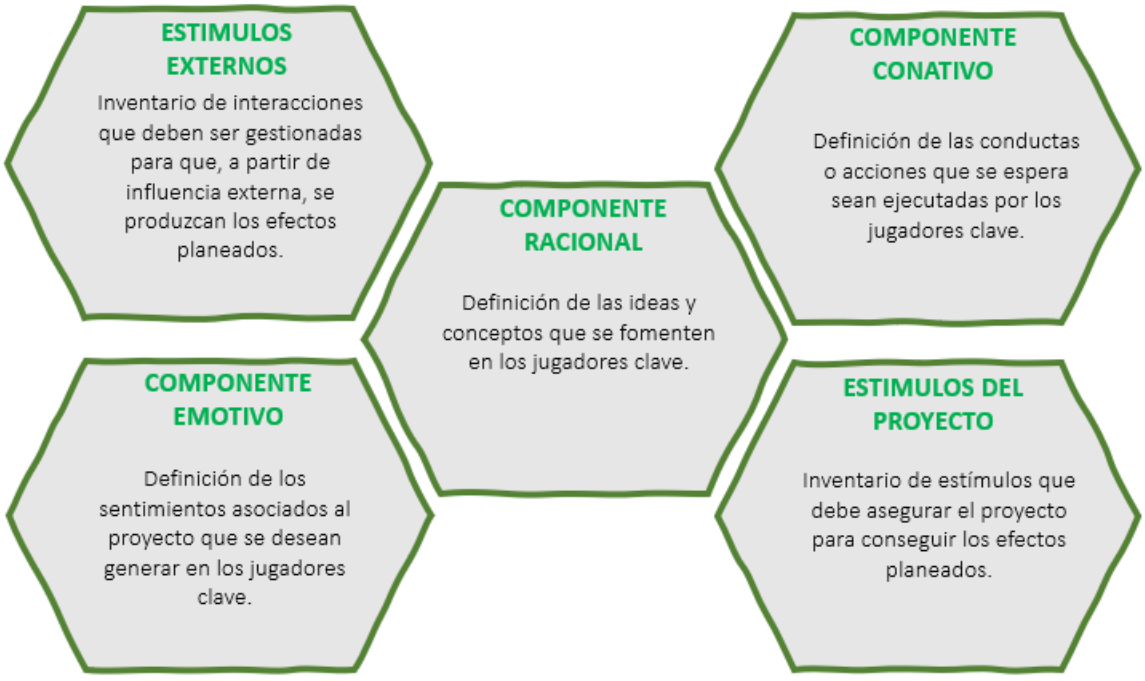



*Figura 11.* Componentes asociados a los jugadores clave. Fuente: creación propia

La Figura 11 describe como a través del objetivo de cualquier proyecto que involucre el cambio, el *sponsor* y gerente del proyecto deben proveer con empatía a través de su poder y autoridad las expectativas a los roles tácticos, en términos de conceptos, conocimiento, influencia, acciones, emociones, inspiración y conductas esperadas para lograr los objetivos de promoción del cambio.

#### *4.3.1.3.Matriz de poder e influencia*

La matriz de identificación de los interesados contiene los ejes de poder e influencia, los cuales diferencian la posición de los equipos de trabajo, incluyendo los colaboradores estratégicos, tácticos y operativos, el último nivel mencionado se caracteriza por el alto conocimiento del proceso, detección temprana de fallas y posibles reacciones de los clientes, convirtiéndose en actores determinantes donde su posición puede llegar a ser seguida por otros (Sandoval, 2014).

Para construir la matriz, se debe considerar la experiencia y el juicio de expertos de la organización de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Gerentes de proyecto o directores que hayan participado en otros contextos de proyectos similares.
- Líderes de la empresa expertos en proyectos similares al deseado, en este caso en temas de expansión, fusión, adquisición y venta de compañías.
- Los directores de proyecto que hayan trabajado en otros proyectos en el mismo ámbito de manera directa o a través de lecciones aprendidas.
- Gremios y consultores. (PMBOK, 2013)

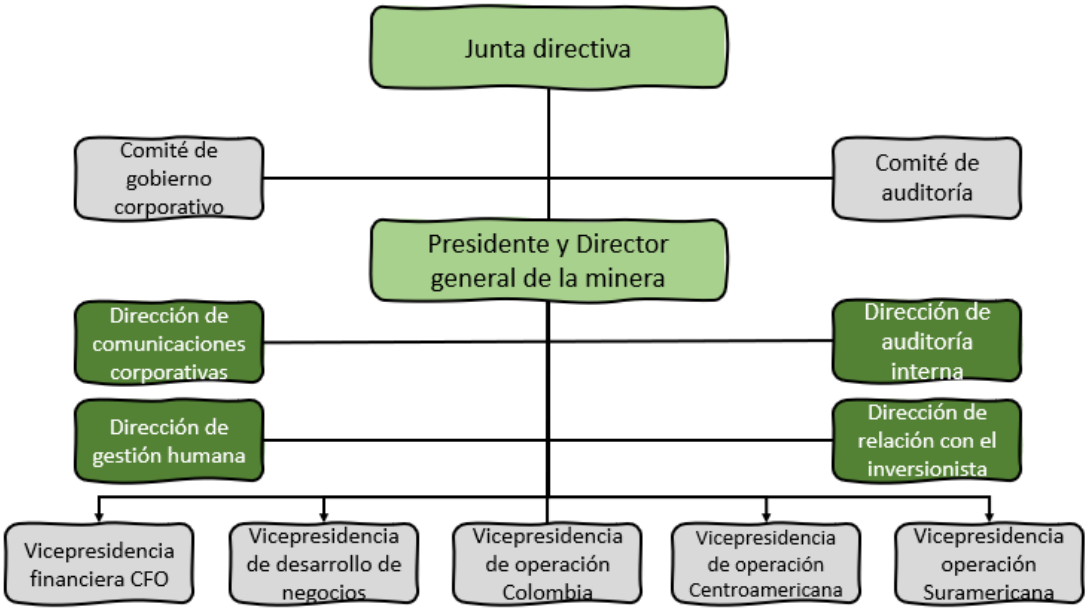



*Figura 12.* Organigrama del núcleo corporativo 2020. Fuente: creación propia

En la Figura 12, se tiene el organigrama del núcleo corporativo de la empresa en el cual se basó la matriz para el proyecto de estudio, diagramada en la Figura 13.

La matriz de los interesados se compone de dos ejes, en el eje X, se ubica la influencia y en el eje Y, se ubica el poder. Se generan cuatro cuadrantes:

- En la esquina superior derecha se ubican los *stakeholders* identificados con la estrategia de mantener la cercanía ya que tienen el nivel más alto tanto de poder como de influencia. Por ejemplo, la alta dirección, como *sponsor* de los proyectos transversales debe mantener cercanía en sus orientaciones.
- En la esquina superior izquierda se ubican los grupos de interés con alto nivel de poder y con intervenciones específicas según la etapa de cambio y el tipo de proyecto. Los interesados clave identificados, se les debe generar confianza por ser el canal directo con la

dirección, además de ser expertos en sus áreas respectivas, los cuales son habilitadores para apalancar la movilización.

- En la esquina inferior derecha se clasifican los *stakeholders* con alto nivel de influencia y con niveles medios de poder, allí la estrategia se conoce como "mantener". En este caso, los mandos medios con roles tácticos influyen y movilizan de manera directa el logro de los resultados.
- Por último, en la esquina inferior izquierda se detectan grupos de poca interacción con el proyecto, que igualmente se deben tener monitoreados para lograr el cambio.

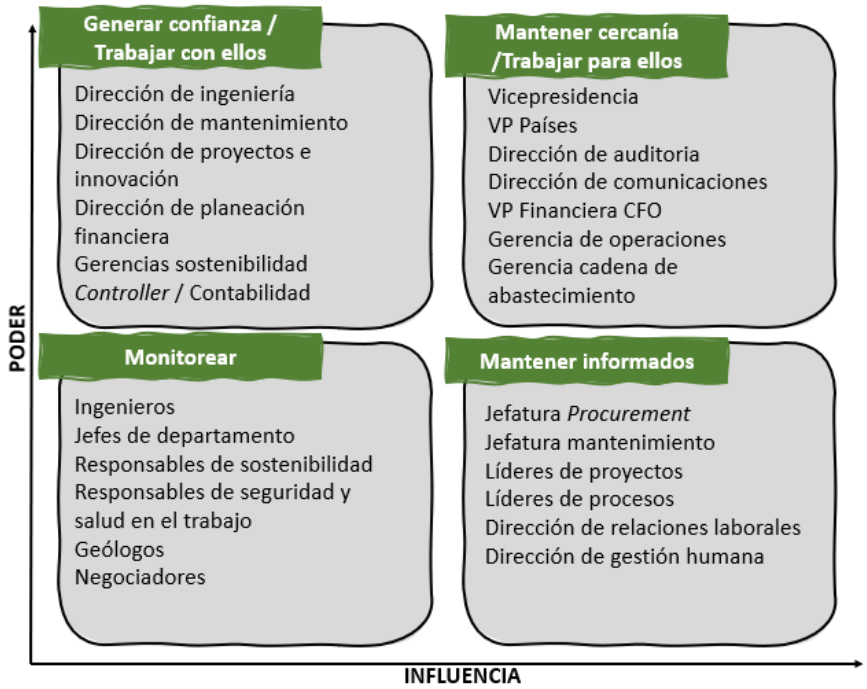



*Figura 13.* Matriz de poder e impacto, empresa de estudio. Fuente: creación propia

### 4.4. Aciertos y desafíos del proyecto

El contexto de la organización tiene sus orígenes en la directriz dada por la junta directiva de llegar a una meta de producción de tres veces mayor a la actual. Es a través de

ese hito donde se inicia la transición de ser una compañía local a una compañía internacional, todo este crecimiento enmarcado en proyectos corporativos ha traído y seguirá trayendo en la medida de su desarrollo aciertos y desafíos en las estructuras de la organización, en donde en cada logro se referencia al recurso humano, así como en los retos que invitan a mejorar en cada emprendimiento. A continuación, se definen los aciertos y desafíos que se recogen del proyecto de reorganización societaria.

**Aciertos**

- Talento humano *accountable* apropiado, capaz y orientado al logro.
- Visión compartida de los equipos con el propósito de orden superior de la organización y el proyecto.
- Transformación cultural en marcha con bases sólidas enmarcada en los valores.
- Creación exitosa de servicios compartidos entre las filiales.
- Consolidación y ahorros en compras por negociaciones por volumen como grupo.
- Negocios mineros compartidos con otras compañías para contribuir con el objetivo.
- Plan de crecimiento inorgánico basado en adquisiciones e inversiones de capital para intensificar las operaciones en las filiales.
- Confirmación de estudio de recursos y reservas en las operaciones actuales para mantener e incrementar el valor de la empresa.
- Impulsar la producción y el rendimiento por filial con metodologías *lean* y disciplina operativa.
- Ejecutar ideas que impacten en ahorros significativos y Ebitda.

- Impulsar el desarrollo del negocio a través de impactos sociales, económicos y ambientales para la sostenibilidad.
- Gerenciar los resultados financieros enfocando las decisiones en la escalabilidad del negocio.

**Desafíos**

- Facilitar un plan de gestión de cambio alineado al proyecto que logre permear al personal involucrado referente a la magnitud del objetivo.
- Prever y mapear impactos no deseados en las áreas involucradas.
- Fomentar la implicación y apropiación de las áreas impactadas en los frentes de cambio.
- Detallar de manera expresa los roles y funciones de los integrantes de las áreas impactadas incluyendo la relación entre el corporativo y las filiales.
- Planear las comunicaciones a la medida para motivar el cambio en los procesos impactados.
- Definir de estructuras necesarias conforme a los cambios a ejecutar.
- Mantener las operaciones y metas propuestas afrontando el proyecto de cambio para su sostenibilidad.
- Implementar el plan de gestión de cambio según la guía propuesta en este proyecto en una cultura con oportunidades de mejora en la Adaptabilidad (Modelo Denison).

### 4.5. Formular la estrategia del proyecto

Con el fin de construir el plan de gestión del cambio, se requiere consolidar una estrategia, la cual se basa en la macroactividad: “Elaborar el plan estratégico de gestión del cambio” según el HCMBOK®, con las siguientes actividades:

- Desarrollar el plan estratégico de gestión del cambio durante la ejecución de las actividades de la etapa de planificación.
- Identificar, discutir e implantar victorias tempranas.
- Validar versiones preliminares del plan con el patrocinador del proyecto.
- Aprobar el plan estratégico de gestión del cambio con el patrocinador y el gerente del proyecto.
- Compartir la versión final del plan con el patrocinador del proyecto.

Para construir una estrategia alineada a la cultura, se propone utilizar como herramienta un grupo focal donde se puedan argumentar diferentes versiones y orientaciones hacia el proyecto de los diversos colaboradores. Para la reorganización societaria se definieron los siguientes módulos de acción. Figura 14:

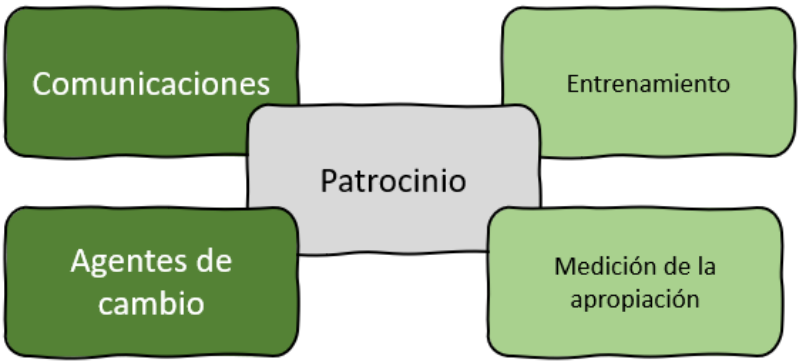



*Figura 14.* Estrategia de Gestión del cambio. Fuente: creación propia.

### 4.6. Disposición al cambio

La evaluación de la disposición al cambio se debe realizar mediante encuestas según la guía de la tabla 3, basada en la metodología de gestión del cambio de Ernst & Young con el fin de lograr el diagnóstico individual, este sondeo se debe construir con afirmaciones para obtener la relación cuantitativa de la escala tipo Likert. Las respuestas se deben confrontar hasta lograr patrones de la actitud frente al cambio. La encuesta debe arrojar un valor que estará clasificado de 1 a 2,9 como "opositor" 3 a 3,5 como "neutral" 3,6 a 5 como "patrocinador".

Tabla 3. *Aspectos para el diagnóstico de disposición al cambio.* Fuente: creación propia.

| Tema | Descripción |
|---|---|
| Necesidad del cambio | Identificación que perciben los miembros de la organización respecto a la necesidad que se tiene de cambiar uno o varios aspectos de sus procesos, estructura, modelo para alcanzar los objetivos de sus áreas y de la organización. |
| Objetivo claro | Mensaje de lo que se pretende alcanzar con la implementación y los cambios deseados. |
| Capacidad organizacional | Características que tiene la organización para alcanzar los objetivos propuestos a nivel de recursos, cambio, flexibilidad y adaptabilidad. |
| Liderazgo | Identificación de los colaboradores líderes y su capacidad de motivar, incentivar, explicar y ayudar a entender, interiorizar y apropiar el cambio. |
| Capacidad de cambio | Actitud de los colaboradores frente al cambio. |
| Motivación | Alineación del propósito como palanca para alcanzar lo propuesto en el proyecto. |
| Comunicación | Efectividad de las estrategias de comunicación para informar todo lo relacionado con el proyecto. |
| Condiciones de éxito | Eficacia de los planes que se han definido y en general del proyecto para alcanzar las metas y objetivos propuestos. |

En la Figura 15 se ejemplifica los resultados del nivel jerárquico; directivos y líderes.

*Figura 15*. Ejemplo del resultado del diagnóstico de disposición al cambio. Fuente: creación propia.

Igualmente se recomienda para maximizar los beneficios del diagnóstico tener en cuenta la herramienta "mapa de la empatía" ilustrado en la Figura 16 (Dachis Group, 2012) para comprender al colaborador como persona y encontrar lo que percibe de su entorno, personas a las que sigue y poder responder ¿qué lo frustra y qué lo motiva?.

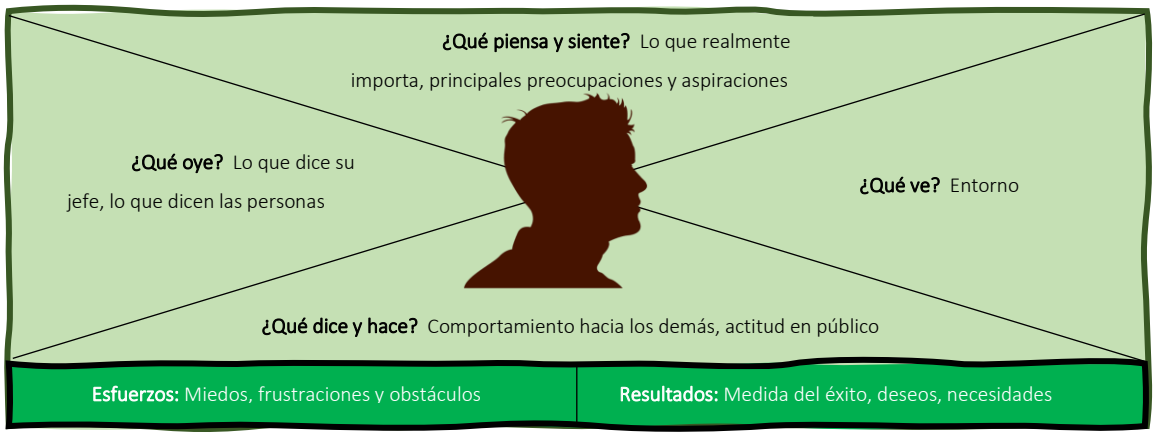



*Figura 16.* Mapa de la empatía. Fuente: creación propia.

A continuación, se describen las pautas a tener en cuenta para la construcción de los planes asociados a la estrategia de gestión del cambio.

### 4.7. Plan de patrocinio

Este plan, tiene el objetivo de mantener el interés de los líderes en el proyecto, con una visión estratégica para garantizar el apalancamiento del plan de gestión del cambio. Razón por la cual, el plan de comunicación y de patrocinio deben ser la base del diseño del plan de gestión del cambio. Las actividades que se deben desarrollar en esta etapa llamada "Definir y preparar al patrocinador del proyecto" según la metodología del HCMBOK son:

- Definir el patrocinador del proyecto.
- Preparar al patrocinador para actuar en el proyecto teniendo en cuenta los resultados de los rasgos de la cultura. Revisar Figura 8.
- Asegurar el compromiso y disponibilidad del patrocinador al desarrollo y seguimiento del proyecto.
- Argumentar el objetivo del proyecto, expectativas, personas y áreas que deben ser involucradas según la visión del patrocinador, teniendo en cuenta la matriz poder Vs impacto. Ver Figura 13.
- Identificar los impactos organizacionales preliminares percibidos por el patrocinador.

### 4.8. Plan de comunicación

La comunicación hace sentir al colaborador parte del proceso, visibilizando los avances y victorias tempranas. Este elemento debe ser constante en las etapas del proyecto, además de adaptado según la población y medio de comunicación. En el HCMBOK® no se tiene diferenciada una macroactividad para la comunicación como tal, por ende, en la

metodología de este proyecto, se adoptan actividades de otras etapas que se consideran apropiadas para el cumplimiento del plan.

- Definir la estrategia de comunicación del cambio y comunicarlo tan pronto sea posible.
- Desarrollar un programa de reconocimiento y celebración de los retos superados.
- Definir el modelo del lanzamiento y de reuniones de seguimiento (Goncalves & Campos, 2016).

*Figura 17.* Curva del proceso de gestión del cambio. Fuente: creación propia

El plan de comunicación debe considerar las zonas llamadas “Anclar”, “Aceptar” y “Actuar” que se identifican en la Figura 17, donde según la posición de la curva en el proceso de gestión de cambio, se logra suavizar la pendiente de la línea roja que es la natural frente a la línea verde que es la gestionada, con zonas de incertidumbre menos profundas y con una

pendiente más elevada en cuanto a reconocimiento de beneficios y logro del cambio. Se recomienda que en las zonas identificadas se realicen las siguientes actividades:

*Anclar:* lanzamiento, objetivos, invitaciones agentes de cambio, reunión de áreas con agentes de cambio, con líderes de procesos para crear expectativas frente al cambio.

*Aceptar:* seguimiento frecuente, gestión de opositores, proceso de aceleración con los embajadores para que lleguen lo más pronto posible a la zona de "Actuar" y comuniquen beneficios.

*Actuar:* mantener la intensidad comunicativa de los beneficios del proyecto, aprovechar las ventajas del cambio para unificar los colaboradores que aún están en la etapa "Aceptar" o "Anclar".

Finalmente se recomienda que el plan de comunicación se categorice según la matriz de poder e impacto.

**4.9. Plan de agentes de cambio**

Consiste en construir un grupo de líderes informales, donde el poder se relaciona con la experiencia, virtudes de la personalidad que logran generar confianza en el equipo de trabajo o con personas que tienen departamentos numerosos a nivel operativo sin llegar a ser estratégicos y por ende, son reconocidos. Esta etapa se conoce, según el HCMBOK® como "realizar el taller de alineación y movilización de los líderes". Sus actividades son:

- Compartir los principios básicos de gestión del cambio con los agentes de cambio.
- Planificar taller de alineación y movilización de los líderes en conjunto con el director del proyecto y el patrocinador.

- Alinear la visión del estado futuro de la organización, el objetivo del proyecto y definir metas y métricas cuantitativas y cualitativas.
- Sensibilizar líderes opositores con relación a su rol de agentes activos del cambio para lograr que su liderazgo se convierta en promotor del proyecto.
- Identificación y clasificación de las personas críticas para el desarrollo del proyecto, cuyo principio de priorización permitirá definir el modelo de acompañamiento que requieren las audiencias con mayor influencia en el proyecto. (Goncalves & Campos, 2016).

Teniendo en cuenta el diagnóstico de resistencia al cambio, tabla 3, se debe construir la matriz de agentes de cambio, Figura 18, para identificar la posición de los colaboradores con respecto a su poder de influencia, compromiso e impacto, logrando seleccionar un grupo específico de agentes del cambio. Se recomienda considerar a aquellos opositores con gran poder de influencia como candidatos para complementar el grupo.

*Figura 18.* Ejemplo de la matriz de agentes de cambio. Fuente: creación propia.

## 4.10. Plan de entrenamiento

En este plan el objetivo es formar a las personas para sembrar el conocimiento y lograr despertar habilidades que se conviertan en retos personales para cerrar una de las brechas del cambio más populares conocida como "No poder". La macroactividad es planificar la asignación y desarrollo del equipo del proyecto, contemplando las siguientes actividades, las cuales están adaptadas según HCMBOK®:

- Definir, comunicar y ejecutar el plan inicial de entrenamiento.
- Involucrar al área de desarrollo humano en el desarrollo del plan.
- Evaluar los recursos disponibles para la gestión de aprendizaje en la etapa de ejecución y estimar las inversiones necesarias, (Goncalves & Campos, 2016).

Según la Figura 19, el plan de entrenamiento se compone de cuatro elementos:

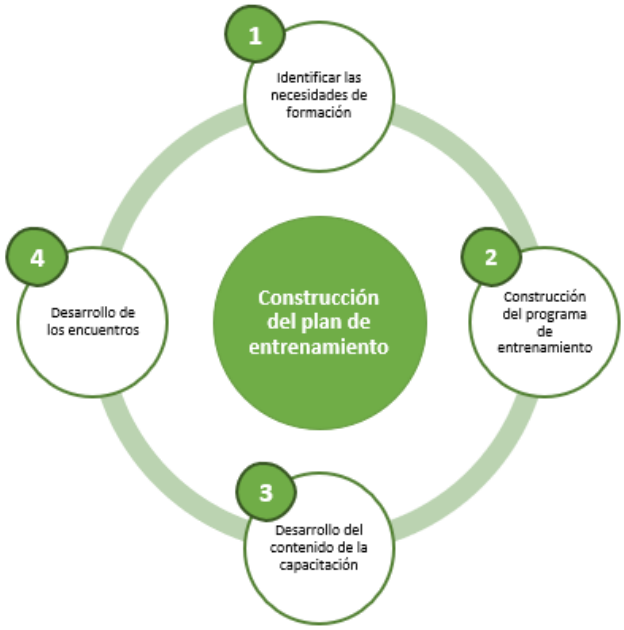



*Figura 19.* Metodología para la construcción del plan de entrenamiento y apropiación.

Fuente: creación propia.

Identificar las necesidades de formación: en esta etapa se realiza un enfoque de las demandas del proyecto, impactos organizacionales y los cambios en términos de personas, procesos y tecnología para definir la estrategia de entrenamiento.

- Realizar los diagnósticos para cada área impactada segmentando las competencias, capacidades y entorno de las audiencias.
- Identificar y desarrollar las capacitaciones en el tiempo planeado.
- Garantizar calidad en los materiales de capacitación (tema, contenido, espacios, intensidad horaria, el método de entrega) y experticia del habilitador.
- Facilitar un aprendizaje sostenible con refuerzos a través del tiempo.

Construcción del programa de entrenamiento: documentar y asignar a las personas que deben ser parte de las sesiones de capacitación, para construir el detalle del plan de capacitaciones, realizar el control y seguimiento al desarrollo de los encuentros.

- Desarrollar el programa individualizando lo que necesita ser aprendido por cada colaborador, teniendo como base los grupos previamente identificados.
- Facilitar los espacios de práctica de cada una de las sesiones para garantizar el empoderamiento del aprendizaje.
- Construir una matriz que responda qué, cómo, cuándo y quién facilita el control y seguimiento del programa individualizado.

Desarrollo del contenido de capacitación: se recomienda iniciar con el entrenamiento a los facilitadores "*train the trainers*" para propiciar herramientas que hacen más efectivos

los encuentros y desarrollar el material de capacitación planeado manteniendo una única forma y guardando identidad con el proyecto de cambio. Tener en cuenta:

- Cantidad de temas incluyendo los objetivos del encuentro con ejercicios prácticos.
- Personalizar carpetas con el fin de generar compromiso con los temas que deberá abordar en el escenario del proyecto, incluyendo documentación física para referencias futuras.
- Fomentar la creación de un portal web con la información del plan de entrenamiento y su contenido para resguardar la información con el tiempo y asociarla como conocimiento obtenido de cada uno de los colaboradores.

Desarrollo de los encuentros: con el objetivo de proporcionar a los colaboradores la oportunidad de ensayar y familiarizarse con los cambios en un ambiente controlado, se deben considerar las prácticas como elemento fundamental en el entrenamiento. Se recomienda:

- Durante la ejecución de las sesiones se debe tener manejo del tiempo, la participación de los colaboradores y el dinamismo de las sesiones.
- Si los encuentros son operativos, propiciar pruebas previas a los escenarios de capacitación para verificar la funcionalidad.
- Evaluar los conocimientos adquiridos y realizar control de asistencia.
- Realizar seguimiento y control a la ejecución de las capacitaciones planeadas y actuar frente a desviaciones identificadas planeando refuerzos.
- Medir el grado de comprensión de los colaboradores e identificar oportunidades de mejora para los habilitadores, así como para el material de entrenamiento.

## 4.11. Plan de medición de la apropiación

Como último paso para facilitar el plan de gestión de cambio, se debe promover un sistema de medición de apropiación instalando los indicadores base, según la necesidad para evaluar el cumplimiento de metas en los escenarios deseados que van en conjunto con los hitos del proyecto. Se recomienda nuevamente medir la cultura bajo el modelo Denison para comparar resultados y planear victorias (Dachis Group, 2012). Cabe aclarar, que la meta se debe concentrar en las dimensiones Adaptabilidad y Consistencia, según los resultados previamente compilados. Ver Figura 20.

*Figura 20.* Modelo de seguimiento del plan de apropiación. Fuente: creación propia.

Luego de lograr la medición de la cultura e identificar los avances en las dimensiones de trabajo, se recomienda evaluar a los colaboradores, teniendo como base la matriz de resistencia al cambio, revisar Figura 21, especialmente los movimientos de oposición, neutralidad o patrocinio (ver Figura 18).

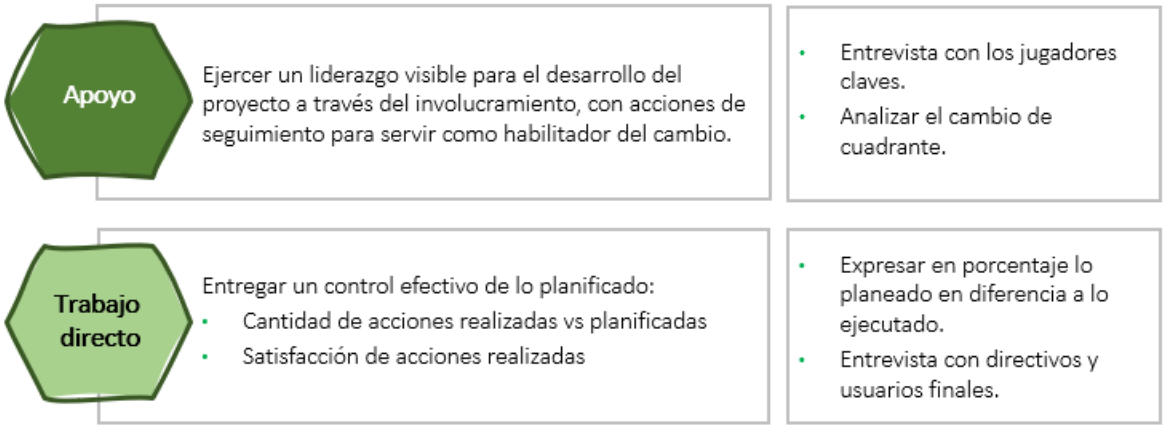



*Figura 21*. Objetivos e indicadores recomendados para la gestión de interesados Fuente: creación propia

#### *4.11.1.1. Posibles resultados de la medición de los impactados*

- Los entrevistados normalmente se preocupan por el tiempo que les demandará las actividades de su labor actual más las nuevas actividades de un nuevo proyecto; el grupo de interés manifiesta carga laboral alta.
- La media de estos ejercicios presenta la falta de articulación entre los directivos y el grupo ejecutor del proyecto; la información no se divulga adecuada y oportunamente.
- Se presenta una reiterada opinión de los colaboradores que no reconocen su rol y/o funciones dentro del proyecto o las expectativas que los directivos tienen de ellos.
- Es probable que la puntualidad y el compromiso de los colaboradores de grupos focales de alta influencia y poder, no sea la esperada, ya que algunos de estos perciben otros proyectos como prioritarios.
- Se debe realizar una retroalimentación positiva frente a los ejercicios de escucha de lecciones aprendidas y/o dificultades enfrentadas.

## 5. Recomendaciones

El plan de ruta recomendado para el proyecto, se sintetiza en cinco frentes de trabajo, los cuales logran abarcar de forma integral la gestión de cambio de cualquier tipo de transformación al que se enfrente la organización. En la tabla 4, se detallan los frentes mencionados.

Tabla 4. Frentes de acción para el diseño e implementación. Fuente: creación propia.

| Frente | Detalle |
|---|---|
| Negocio | Priorizar las iniciativas estratégicas para lograr focalizar el proyecto de cambio con los objetivos organizacionales.<br>Planear e identificar cambios en áreas, roles y procesos para promover transformaciones que capturen valor.<br>Enfocar el patrón de la cultura a la misión corporativa para garantizar coherencia en los mensajes que se transmiten a los colaboradores. |
| Liderazgo | Empoderar los líderes en su rol como jugadores clave para apalancar a través sus aptitudes y actitudes el objetivo del cambio.<br>Alinear la estrategia con el plan de agentes de cambio para persuadir a la población impactada a través de líderes de diferentes perfiles para lograr mayor eficacia.<br>Diseñar/Implementar el plan de entrenamiento para cerrar brechas genéricas de gestión del cambio, como “no poder” por temas asociados al conocimiento. |
| Equipos | Facilitar la continuidad de la productividad en los equipos para mantener la intensidad del negocio.<br>Diseñar/Implementar el plan de comunicaciones para cubrir los diferentes *stakeholders* con sus intereses y necesidades, a través de |

| Frente | Detalle |
|---|---|
| | diferentes medios y frecuencias que mantendrán transparencia en los avances u obstáculos del proyecto.<br>Inspirar en los equipos, patrones de liderazgo que favorezcan la movilización para lograr el propósito, teniendo en cuenta, valores clave o subdimensiones que se deban fortalecer. |
| Contribuyentes individuales | Formar líderes integrales, mapeados según la gestión de los interesados, para potencializar estilos de liderazgo que se complementen unos a otros.<br>Diseñar/Implementar el plan de agentes de cambio e influencia para fomentar el *accountability*. |
| Sostenibilidad | Alinear los objetivos y la cultura, al desarrollo y crecimiento de la organización para fomentar un ambiente coherente y sostenible.<br>Facilitar la perdurabilidad y adaptabilidad a través de principios de conducta y ética corporativa.<br>Gestionar la disposición al cambio a favor de la productividad para asegurar el desarrollo y enfrentar las posibles amenazas de la organización. |

# 6. Conclusiones

Considerando los impactos mencionados anteriormente, el 75% de los fracasos en la implementación de proyectos, está relacionado a cuestiones culturales que no fueron tratadas, adicionalmente el 60 % de los proyectos que trabajan de forma integrada la gestión del cambio, declaran efectividad en la apropiación de los objetivos, mientras que los que la ejecutan de forma desintegrada reducen el indicador a la mitad (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990).

Este proyecto aplicado empresarial logró facilitar una herramienta con pautas para diseñar y consecuentemente poder implementar un plan de gestión del cambio organizacional. La propuesta metodológica marca beneficios para la organización en su entorno de cambio, ya que consolida un estándar basado en técnicas como ADKAR®, HCMBOK® y el modelo Denison, garantizando que los nuevos retos en cualquiera que sea el proyecto que emprenda la organización tenga la suficiente sinergia para gestionar los interesados y consolidar el cambio deseado. Cabe anotar, que esta herramienta es tan flexible que logra adecuarse a cualquier otro escenario de cambio empresarial.

En cuanto a los aciertos y desafíos del proyecto de reorganización societaria, la organización ha logrado la centralización de actividades desde su *holding*, ahorros como grupo, visión compartida entre sus filiales y la transformación cultural para lograr el cambio. Entre sus oportunidades de mejora se destaca la necesidad de delimitar las actividades por rol, el nivel de apropiación frente a la transformación y el diseño e implementación de un plan de gestión de cambio alineado con las expectativas organizacionales.

Teniendo en cuenta los desafíos de la dinámica organizacional de crecimiento de esta organización, se requieren procesos, recursos y aptitudes en los colaboradores que compartan el interés de la visión estratégica. La exigencia en mantener la competitividad de las operaciones, ser visibles a los inversionistas y promover genuinamente el propósito superior de consolidar el modelo de negocio, será fundamental para adaptarse a la transformación.

Como todo contexto de cambio que genera incertidumbre, se aborda este proyecto identificando los elementos organizacionales de cultura a través de la metodología Denison para convertirlos en habilitadores y lograr que el cambio se alinee de manera natural. Es por esto, que se debe reforzar la Adaptabilidad y Consistencia enfocando los esfuerzos en una cultura colaborativa, orientada al cliente y con acuerdos entre sus propios equipos, aprovechando la solidez en las dimensiones de Participación y Misión, donde los colaboradores tienen visibilidad hacia donde desean llegar, además, los equipos de trabajo demuestran fortaleza y profesionalismo en el desarrollo de sus actividades.

Finalmente se considera de gran aporte a la industria minera el desarrollo de este proyecto aplicado empresarial, ya que a su vez impulsa el progreso de los procesos y fomenta prácticas de clase mundial, que contribuyen a mejorar la imagen de una industria cuestionada por sus impactos ambientales. Este tipo de estudios consolidan metodologías focalizadas en el recurso humano, las cuales a su vez como factor de cambio, son las llamadas a generar *engagement* a través de comunicación fluida y genuina, convirtiéndose en embajadores de la marca, el gremio, la empresa, y hasta logran compartir sus ideales para la sostenibilidad del negocio.

## Referencias bibliográficas

ACM. (2020). Boletín económico Asociación Colombiana de minería. Desarrollo del sector minero colombiano 2018-2022. https://acmineria.com.co/boletin-economico-minero-2/.

ANM. (2018). Colombia explorando oportunidades Exploring opportunities. Bienvenido a Colombia, 6-10.

Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. Organizational change, 158. http://eds.b.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/detail/detail?vid=1&sid=04a09337-d580-46e2-882e-a468b63d0e95%40pdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#db=edsinc&AN=edsinc.A9166572

Carboni, J., Duncan, W., González, M., Milsom, P., & Young, M. (2018). Gestión de proyectos sostenibles, la guía de referencia de GPM. La Gestión de una Fase del Ciclo de Vida de Proyectos PRiSM, 48-66.

Dachis Group. (2012). Herramientas: el mapa de la empatía. Entendiendo al cliente.

Goncalves, V., & Campos, C. (2016). The Human Change Management Body of Knowledge HCMBOK®, Gestión del cambio organizacional, El factor humano en el liderazgo de proyectos, 16-58. https://www.hucmi.com/es/cadastro-e-inscricao/

Contreras, A., & Gómez, A (2018). Aplicación de los cuestionarios Denison para determinar las características de la cultura organizacional. El cuestionario de la cultura organizacional, 4-6.

Kotter, J. (2011). HBR's 10 Must Reads on Change Management including Featured Article "Leading Change," by John P. Kotter. http://eds.a.ebscohost.com.ez.urosario.edu.co/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY3NTEzM19fQU41?sid=f0d338cb-884f-4693-81cd-053789b9ad57@sdc-v-sessmgr01&vid=5&format=EB&rid=2

Martínez, A., & Aguilar, T., (2003). Estudio sobre los impactos socio-económicos del sector minero en Colombia: Encadenamientos sectoriales. Encadenamientos hacia atrás, 52-62.

Molina, L., (2006). Empresarios colombianos del siglo XIX. El burro de oro: Carlos Coriolano Amador. Segunda edición. Ediciones Uniandes, Facultad de Administración.

Like-Ho-Gland., H (2019). Closing the change management gap. 168-175.

Ospina, P. (2020). Un productor de oro en crecimiento. 2020: Preparándonos para crecer, 3-12.

PMI. (2006). PMI´s Pulse of the profesión® VIII encuesta mundial sobre dirección de proyectos. El alto costo de un bajo desempeño ¿cómo mejorará los resultados de negocios?, 2-6.

PMI (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Guía del PMBOK®, Influencia de la organización y ciclo de vida del proyecto, Interesados y gobierno del proyecto, 19-37.

Prosci. (2016). ADKAR Change Management Model Overview. ¿Por qué el modelo ADKAR®?, 3-10. https://www.prosci.com/adkar/adkar-model

Prosci. (2016). Five levels of change management maturity. Level 1: ad hoc or absent change management, 1-2.

Prosci. (2016). Unified Value Proposition of CM and PM Integration. El cambio exitoso requiere tanto del frente técnico como del frente humano, 5-32.

https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-project-management-value-proposition

Ruilopez, S., Rico, D., & Doschyk, J. R. (2016). Deloitte consultoría en human capital. Gestión de cambio estratégico, 4. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/hcofertas/Deloitte-Capital-Humano-gestion-cambio.pdf

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Estudios Gerenciales, 162-171. https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005

Tañski, N.C, & Fernández-Jardón, C.M. (2016). El conocimiento tecnológico y la comunicación interempresarial como elementos del cambio en la gestión asociativa de las pymes. 153-171 http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pbh&AN=130634874&lang=es&site=eds-live&scope=site.

Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Significado de la cultura organizacional,119-121.

Vargas, J. (2011). La culturocracia organizacional en México. Diferentes conceptualizaciones de la cultura. Las teorías de la cultura, 18.

# Anexos Técnicos

## Anexo 1

Encuesta realizada a la empresa de estudio tomando como base el modelo Denison y realizando adaptaciones en algunas afirmaciones, las cuales se describen a continuación:

| Afirmación | Dimensión | Denison |
|---|---|---|
| Considero que la mayoría de los miembros del Equipo están comprometidos con su trabajo | | X |
| Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información | **Toma de decisión** | X |
| La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita | | X |
| Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos y frentes de trabajo dentro del Proyecto | | |
| Acostumbramos resolver las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección o nivel superior | **Trabajo en equipo** | X |
| El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del Proyecto | | |
| La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas | | X |
| Se les proporciona capacitación a los futuros usuarios del ERP | | |
| La organización invierte en el desarrollo de las capacidades y habilidades del Equipo | **Desarrollo de capacidades** | |
| La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva para el Proyecto | | |
| A menudo los problemas se resuelven porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo | | X |
| El liderazgo del proyecto actúa con coherencia frente a lo que dice y se compromete hacer | | X |
| Existe un estilo de dirección del Proyecto que orienta la ejecución bajo un conjunto de prácticas definidas | **Valores** | |
| El Proyecto cuenta con principios y reglas de trabajo claros que rigen la forma como nos coordinamos | | |
| El diseño e implementación de las soluciones del Proyecto se guía por la ética y la búsqueda de lo correcto | **Valores** | |

| Afirmación | Dimensión | Denison |
|---|---|---|
| Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen | **Acuerdos** | X |
| Este equipo tiene una sólida cultura de trabajo | | X |
| Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles | | X |
| Establecemos acuerdos del tipo "ganar - ganar" para alcanzar logros en temas clave | | X |
| Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible | **Coordinación e Integración** | X |
| Las personas de los diferentes frentes y equipos del Proyecto tienen una perspectiva común | | |
| Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos del Proyecto | | |
| Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos dentro del Proyecto | | |
| La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar | **Orientación al cambio** | X |
| Respondemos bien a los cambios del entorno | | X |
| Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas | | X |
| Los intentos de realizar cambios y mejoras suelen encontrar apertura por parte del equipo del Proyecto | | |
| Los diferentes equipos del Proyecto cooperan a menudo para introducir cambios y mejoras | | |
| Los comentarios y recomendaciones de nuestros colaboradores conducen a menudo a introducir cambios | **Orientación al cliente** | X |
| La información y opiniones de los participantes del Equipo influye en las decisiones que se toman | | |
| Las decisiones con frecuencia toman en cuenta los intereses de los miembros del Equipo | | |
| Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar | **Aprendizaje organizativo** | X |
| La innovación es algo que se fomenta en el proyecto | | |
| Muchas ideas se aprovechan conforme van surgiendo | | X |
| El Proyecto se ha formulado con visión e impacto de largo plazo | **Dirección y propósitos estratégicos** | |
| Nuestra gestión dentro del Proyecto sirve de ejemplo a otras áreas e iniciativas dentro de la compañía | | |
| La compañía tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al Proyecto | **Dirección y propósitos estratégicos** | X |
| La compañía tiene una clara estrategia de cara al futuro | | X |
| Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir | | X |

| Afirmación | Dimensión | Denison |
|---|---|---|
| Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas | **Metas y objetivos** | X |
| La Dirección de la organización nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar | | X |
| Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados | | X |
| El equipo del Proyecto comprende lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo | | |
| Tenemos una visión compartida de cómo será la organización al finalizar el Proyecto | **Visión** | |
| Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | | X |
| El cumplimiento de metas de corto plazo impulsa el logro de nuestra visión de largo plazo | | X |
| Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros | | X |

**Anexo 2**

A continuación, se detalla el modelo original Denison, versión en español, el cual fue la base para lograr la adaptación de la encuesta de cultura.

| Afirmación | Subdimensión/Dimensión |
|---|---|
| La mayoría de los miembros del grupo están muy comprometidos con su trabajo | **Toma de decisión - Compromiso/ Implicación** |
| Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información | |
| La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita | |
| Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo | |
| La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado | |
| Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización | **Trabajo en equipo - Compromiso / Implicación** |
| Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo | |
| Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección | |
| Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización | |

| Afirmación | Subdimensión/Dimensión |
|---|---|
| El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización | |
| La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas<br>Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo<br>La organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros<br>La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva<br>A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo | **Desarrollo de capacidades - Compromiso / Implicación** |
| Los líderes y directores practican lo que pregonan<br>Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas<br>Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos<br>Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas<br>Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto | **Valores – Consistencia** |
| Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen<br>Este grupo tiene una cultura «fuerte»<br>Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles<br>A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave<br>Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas | **Acuerdo - Consistencia** |
| Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible<br>Las personas de diferentes grupos de la organización tienen una perspectiva común<br>Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización<br>Trabajar con alguien de otro grupo de la organización es como trabajar con alguien de otra empresa<br>Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos<br>La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar | **Coordinación e integración - Consistencia** |

| Afirmación | Subdimensión/Dimensión |
|---|---|
| Respondemos bien a los cambios del entorno<br>Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas<br>Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo<br>Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios | **Orientación al cambio - Adaptabilidad** |
| Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios<br>La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones<br>Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno<br>Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes<br>Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes | **Orientación al cliente - Adaptabilidad** |
| Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar<br>La innovación es algo que fomenta la organización<br>Muchas ideas «se pierden por el camino»<br>El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano<br>Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda» | **Aprendizaje organizativo - Adaptabilidad** |
| Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo<br>Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras compañías<br>La empresa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo<br>La organización tiene una clara estrategia de cara al futuro<br>La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara | **Dirección y propósitos estratégicos - Misión** |
| Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir<br>Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas<br>La Dirección de la organización nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar<br>Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados | **Metas y objetivos - Misión** |

| Afirmación | Subdimensión/Dimensión |
|---|---|
| Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo | |
| Tenemos una visión compartida de cómo será la empresa en el futuro<br>Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo<br>El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo<br>Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros<br>Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. | **Visión - Misión** |

**Anexo 3**

Respuestas individuales de cada una de las afirmaciones de la encuesta realizada a la empresa basada en el modelo Denison.

| Afirmación | Promedio |
|---|---|
| Considero que la mayoría de los miembros del Equipo están comprometidos con su trabajo | 4,46 |
| Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información | 3,79 |
| La información se comparte ampliamente y se puede conseguir cuando se necesita | 3,86 |
| Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes equipos y frentes de trabajo dentro del Proyecto | 4,11 |
| Acostumbramos resolver las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección o nivel superior | 4,11 |
| El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del Proyecto | 4,11 |
| La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas | 4,14 |
| Se les proporciona capacitación a los futuros usuarios del ERP | 4,43 |
| La organización invierte en el desarrollo de las capacidades y habilidades del Equipo | 3,82 |
| La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva para el Proyecto | 4,39 |

| Afirmación | Promedio |
|---|---|
| A menudo los problemas se resuelven porque disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo | 4,25 |
| El liderazgo del proyecto actúa con coherencia frente a lo que dice y se compromete hacer | 3,93 |
| Existe un estilo de dirección del Proyecto que orienta la ejecución bajo un conjunto de prácticas definidas | 4,00 |
| El Proyecto cuenta con principios y reglas de trabajo claros que rigen la forma como nos coordinamos | 4,00 |
| El diseño e implementación de las soluciones del Proyecto se guía por la ética y la búsqueda de lo correcto | 4,39 |
| Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen | 3,96 |
| Este equipo tiene una sólida cultura de trabajo | 4,36 |
| Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles | 3,71 |
| Establecemos acuerdos del tipo "ganar - ganar" para alcanzar logros en temas clave | 4,00 |
| Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible | 3,89 |
| Las personas de los diferentes frentes y equipos del Proyecto tienen una perspectiva común | 4,04 |
| Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes equipos del Proyecto | 3,64 |
| Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos dentro del Proyecto | 3,93 |
| La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar | 3,68 |
| Respondemos bien a los cambios del entorno | 4,25 |
| Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas | 3,93 |
| Los intentos de realizar cambios y mejoras suelen encontrar apertura por parte del equipo del Proyecto | 4,04 |
| Los diferentes equipos del Proyecto cooperan a menudo para introducir cambios y mejoras | 4,07 |
| Los comentarios y recomendaciones de nuestros colaboradores conducen a menudo a introducir cambios | 3,89 |
| La información y opiniones de los participantes del Equipo influye en las decisiones que se toman | 3,89 |
| Las decisiones con frecuencia toman en cuenta los intereses de los miembros del Equipo | 3,75 |
| Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar | 4,21 |
| La innovación es algo que se fomenta en el proyecto | 3,82 |
| Muchas ideas se aprovechan conforme van surgiendo | 4,07 |
| El Proyecto se ha formulado con visión e impacto de largo plazo | 4,18 |
| Nuestra gestión dentro del Proyecto sirve de ejemplo a otras áreas e iniciativas dentro de la compañía | 4,18 |

| Afirmación | Promedio |
|---|---|
| La compañía tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al Proyecto | 4,39 |
| La compañía tiene una clara estrategia de cara al futuro | 4,18 |
| Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir | 4,21 |
| Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas | 4,00 |
| La Dirección de la organización nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar | 4,14 |
| Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados | 4,36 |
| El equipo del Proyecto comprende lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo | 4,18 |
| Tenemos una visión compartida de cómo será la organización al finalizar el Proyecto | 3,93 |
| Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | 4,14 |
| El cumplimiento de metas de corto plazo impulsa el logro de nuestra visión de largo plazo | 4,07 |
| Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros | 4,04 |