

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Gestión del cambio: reducir la incertidumbre durante el proceso de transformación organizacional.

Caso de estudio: Corteva Agriscience.

Autor/es:

Andreatta, Mateo – LU: 1068856

Ivey, Agustina Ines – LU: 1068710

Touzet, Victoria Angelina – LU: 1067809

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor:

Dra. De Arteche, Monica.

Año: 2019

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar los principales factores influyentes en los procesos de cambio dentro de las organizaciones, analizando estos últimos específicamente durante los procesos de fusión y/o adquisición, y cómo estos logran influir en la gestión de la incertidumbre por parte del personal.

Para alcanzar los objetivos planteados, se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo con un estudio de caso único. La compañía analizada constituye una organización multinacional perteneciente a la agroindustria, que ha atravesado durante los últimos tres años un proceso de fusión, y que se denomina actualmente Corteva Agriscience.

El resultado obtenido demostró que la incertidumbre y resistencia por parte de los miembros que se encuentran atravesando un proceso de transformación, es un factor que debe ser gestionado por el líder del cambio, utilizando herramientas tales como comunicación formal e informal, empatía e integración dentro de los equipos de trabajo, para que dicho proceso resulte exitoso y logren alcanzarse los objetivos establecidos.

Palabras clave: gestión del cambio, incertidumbre, líder del cambio, comunicación, cultura, resistencia.

Abstract

The present research work was carried out with the objective of determining the main influential factors in the processes of change within the organizations, analysing them specifically during the merger and / or acquisition processes, and how these manage to influence the management of the uncertainty of the staff.

To achieve the objectives set, a descriptive research was carried out with a single case study. The company analysed is an organization belonging to the agroindustry, which has undergone a merger process during the last three years, and which is currently called Corteva Agriscience.

The result obtained showed that the uncertainty and resistance on the part of the members that are going through a process of transformation, is a factor that must be managed by the change leader, using tools such as formal and informal communication, empathy and integration within the work teams, so that this process is successful and achieve the established objective.

Key words: change management, uncertainty, change leader, communication, culture, resistance.

Contenido

Parte 1: Justificación	4
Tema.....	4
Desarrollo del problema	4
Preguntas de investigación	6
Hipótesis.....	6
Objetivos	6
Alcance.....	6
Agradecimientos	7
Parte 2: Marco teórico	8
Capítulo 1: Ideando el cambio organizacional	8
1.1 La decisión de transformar.....	8
1.2 Expresando el cambio en palabras	17
1.3 Post-comunicación: Gestión del impacto.....	20
Capítulo 2: Cambiar a lo grande	26
2.1 Cambio pequeño vs cambio de amplio espectro	26
2.2 Derribando barreras genéricas.....	27
2.3 La fusión como oportunidad de crecimiento.....	31
Capítulo 3: Administrando la transformación	33
3.1 El rol del manager durante la transición	33
3.2 Reivindicando el cambio	36
Parte 3: Metodología de la investigación	38
Triangulación.....	41
Parte 4: Estudio de caso. Corteva Agriscience.	45
4.2 Análisis de entrevistas	45
4.3 Análisis de OSGOOD.....	59
4.3.1 Cuadro de referencias	61
Parte 5: Conclusión.	62
Implicancias.....	63
Parte 7: bibliografía	64
Parte 6: Anexos	65
Anexo 1: Entrevista a profesional	65
Anexo 2: Entrevistas a miembros de Corteva Agriscience.....	74
Anexo 3: Focus Group, Corteva Agriscience.	88

Parte 1: Justificación

Tema

Gestión del cambio: reducir la incertidumbre durante el proceso de transformación organizacional. Caso de estudio: Corteva Agriscience.

Desarrollo del problema

Es posible afirmar que, en la última década, los cambios en las organizaciones han marcado el rumbo del mundo corporativo, llegando a considerar al proceso de transformación como una actividad constante clave para mantener la competitividad en el mercado. Existen diversos motivos por los cuales una organización decide transitar un proceso de transformación. Algunos de los más frecuentes se vinculan tanto con la posibilidad de aprovechar oportunidades de crecimiento dentro de la estructura empresarial, así como la posibilidad de reducir costos, optimizar procesos, incrementar la participación de mercado y/o aprovechar unidades de negocio que no poseen el rendimiento esperado, o bien no se encuentran siendo explotadas en su máximo potencial.

Uno de los procesos de transformación que conlleva mayores esfuerzos en las organizaciones, y que ha presentado incrementos en nuestro país durante los últimos años, corresponde a las fusiones y adquisiciones empresariales, es decir, integraciones de dos o más sociedades que se disuelven sin liquidarse para constituir una nueva compañía. Según estudios estadísticos desarrollados por la consultora Deloitte y Co. S.A, durante el año 2017 se produjo un aumento del 21% de acuerdos dentro del mercado de fusiones y adquisiciones en Argentina con respecto al año anterior, representando U\$S5.442.000 totales en términos de inversión.

Cada proceso de transformación es considerado único e irrepetible, ya sea por el tipo de cambio que se aplique, o bien, por la estructura organizacional sobre la cual se implementa. El equipo de Change Integration de la consultora Price Waterhouse (1995), sostiene que al momento de idear y proyectar un cambio organizacional, los aspectos que indefectiblemente sufrirán modificaciones en su esencia se relacionan con los mercados y sus clientes, los productos y servicios, los procesos de actividad empresarial, el personal y los sistemas de recompensa y, por supuesto, su estructura, tecnología e instalaciones.

Una de las principales dificultades se vincula con definir sobre qué factores los managers deben realizar mayor hincapié para que el cambio sea exitoso. Teniendo en cuenta dichos elementos, la libertad del equipo para influir en ellos marcará los límites del resultado final, es decir, definirán el alcance que tendrá la transformación. Los miembros de Price Waterhouse Change Integration Team (1995), sostienen que, mientras mayor flexibilidad exista en los grupos de trabajo, mayor potencial de transformación se presentará en la organización. Por otro lado, opinan que la necesidad de implementar un cambio no debe considerarse necesariamente un signo de mala salud empresarial, pero que sí lo es el estancamiento.

Otro de los desafíos al momento de decidir implementar el cambio, y que corresponde plenamente a los altos directivos y líderes de equipo, consiste en comunicar la transformación de manera vertical descendente. Cada proyecto de cambio que triunfa debería contar con un patrocinador cuya posición debe encontrarse paralelamente al éxito del proceso y los esfuerzos del personal. El líder seleccionado para comunicar el cambio debe reiterar incansablemente el mensaje por todos los sectores de la organización, de manera que los miembros de la compañía se centren en las líneas generales, mientras este primero se dedica a los detalles. Si la persona adecuada para este desafío no es la que orienta el esfuerzo, se deberá encontrar rápidamente a otro individuo que cuente con dichas habilidades de comunicación; de otra manera, el esfuerzo quedará reducido al fracaso.

Ligado a este último obstáculo, en todo proceso de cambio puede identificarse un factor determinante: la resistencia por parte del personal. El manager debe considerar todo impacto que el mismo genere en la psiquis de los miembros de la organización. Como en cualquier aspecto de la vida diaria, las modificaciones en la rutina producen, simultáneamente, alteraciones en las emociones y percepciones de los individuos que las transitan, logrando que el proceso presente mayores dificultades y se transforme en una tarea compleja tanto para los directivos como para los subordinados.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las principales complejidades y las posteriores consecuencias que presenta un proceso de transformación y cómo pueden afrontarse?
2. ¿Qué atributos debería tener un líder del cambio para reducir la incertidumbre y ser el conductor del proceso hacia el cumplimiento de los objetivos deseados?

Hipótesis

Para que un proceso de transformación sea exitoso, es fundamental que el líder del cambio realice principal hincapié en la reducción de la incertidumbre y la resistencia por parte del personal, mediante herramientas tales como: comunicación eficiente, medidas de integración de equipos y culturas, desarrollo de empatía y liderazgo personalizado sobre cada uno de los miembros.

Objetivos

- Identificar cuáles son las barreras que dificultan la transformación organizacional y cómo pueden evitarse o superarse.
- Determinar las características que debe presentar un líder para que el proceso de cambio sea exitoso.
- Reflexionar de qué manera experimentaron el proceso de transformación los miembros de Corteva Agriscience y destacar las características tanto positivas como negativas del proceso.

Alcance

Para desarrollar este trabajo de investigación, no se realizó hincapié en procesos de cambio de pequeña magnitud en las organizaciones, sino en aquellos que generan grandes impactos, no solo en la estructura organizacional, sino también en el personal involucrado. Tampoco tuvieron relevancia los costos de oportunidad que afrontan las organizaciones por no llevar a cabo una transformación, ni los impactos económicos que conllevaría una gestión eficiente/deficiente de la misma.

A su vez, el trabajo de investigación se enfoca hacia procesos de cambio desarrollados en grandes corporaciones, perdiendo de vista a las pequeñas y medianas empresas.

Finalmente, la investigación no tuvo como objetivo analizar el poder de adaptación al cambio que mostraron los integrantes de la organización de manera individual.

Agradecimientos

El equipo de investigación agradece a los profesionales que colaboraron con nuestro trabajo de campo brindándonos su tiempo y dedicación, así como al Dr. Martín Cañeque, quien nos abrió las puertas de su espacio de trabajo para responder nuestras consultas con total predisposición. Por último, agradecemos a la Dra. Mónica de Arteche, quien nos acompañó y aconsejó durante todo el proceso.

Parte 2: Marco teórico

Capítulo 1: Ideando el cambio organizacional

1.1 La decisión de transformar

El equipo de Integración del Cambio de la consultora Price Waterhouse (1995) sostiene que “la actividad empresarial clave de nuestro tiempo consiste en idear y desplegar un cambio a gran escala que genere mejores niveles de rendimiento”. (p.2). De esta manera, es necesario identificar las oportunidades, no sólo provenientes del entorno, sino también aquellas que se encuentran de la propia organización.

Durante un proceso de transformación, es lógico que no todos los individuos involucrados se sientan a gusto con llevar el mismo adelante, siendo la tarea de persuasión uno de los más grandes desafíos para el líder del cambio. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, cada proceso de cambio es único e irrepetible. No es posible trazar el mismo en un camino ni calcularlo explícitamente; sin embargo, es posible marcar ciertos principios genéricos que aplican para gran parte de estos procesos.

En primer lugar, es necesario que el manager afronte la realidad y recapacite sobre la urgencia de modificar lo que se ha construido, ya que tarde o temprano los resultados obtenidos a través de planes de acción pasados, quedarán obsoletos. Es decir, aquellos negocios que mantienen un mismo sistema de funcionamiento a lo largo del tiempo sin sufrir modificación alguna, tienden a alcanzar el fracaso en algún momento de su ciclo de vida. Por otro lado, se recomienda brindar órdenes vigorosas, ya que todo tipo de cambio requiere un mandato firme, otorgado por la alta dirección. Sin órdenes firmes, el proceso puede obstaculizarse y reducir considerablemente el impacto.

John Kotter (1997), en su reconocido análisis empresarial relacionado a la gestión del cambio en las organizaciones, determina ocho pasos genéricos aplicables a cualquier tipo de proceso de transformación empresarial.

Primer paso: Creación del sentido de urgencia.

Generalmente, en los procesos de cambio, los líderes responsables de llevar a cabo el mismo suelen utilizar las palabras correctas, pero muchos de ellos subestiman la tarea de crear el sentido de urgencia. Sea cual sea el cambio al cual la organización se enfrente, el trabajo para que esto sea posible requiere de una gran cooperación, iniciativa y

disposición para hacer sacrificios por parte de innumerables personas, ya que se requiere de todos ellos para producir un cambio significativo.

Este paso resulta crucial para lograr la cooperación necesaria. Normalmente, cuando el grado del sentido de urgencia es bajo, resulta muy difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficiente para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario a generar una visión de cambio y transmitirla. Con el fin de que el sentido de urgencia se cree, es fundamental generar una sensación de necesidad en la compañía, que ayudará a que la motivación para comenzar el cambio surja y el mismo pueda ser desarrollado.

Segundo paso: Creación de la coalición conductora.

Con frecuencia, los cambios en las organizaciones se encuentran relacionados con individuos de alta jerarquía, ya que se requiere de una fuerza poderosa para llevar a cabo el proceso. Sin embargo, Kotter (1997) menciona que no existe un único individuo, ni siquiera un presidente ejecutivo, que sea capaz de desarrollar la visión correcta, transmitirla a grandes números de personas, eliminar todos los obstáculos clave, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio, y arraigar profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización.

Con el fin de que el cambio sea exitoso, siempre se requiere de un equipo o coalición fuerte que presente características particulares como estructura y confianza, y que prevalezca entre estos un objetivo compartido. La creación de dicho equipo forma parte de los primeros pasos en la realización de un cambio en la organización; únicamente los equipos integrados adecuadamente y con las características mencionadas anteriormente llegarán a resultados efectivos bajo cualquier circunstancia. Por lo general, muchas organizaciones tienden a omitir este paso y, al avanzar con los demás, resulta notorio que la ausencia de una coalición fuerte implica un gran problema en el cambio.

Adicionalmente a lo ya mencionado, John Kotter (1997) indica que existen por lo menos cuatro particularidades que deben estar presentes en los miembros que luego formarán parte de la coalición. En primer lugar, es necesario que exista poder en el equipo conductor, es decir, que el mismo este conformado por suficientes integrantes clave. Por otro lado, la experiencia es un factor altamente relevante dentro de la conducción de una transformación, ya que son fundamentales los distintos puntos de vista, experiencias y

culturas. La credibilidad es una característica crucial, haciendo referencia a la cantidad de personas dentro del equipo con buena reputación e historial dentro de sus años en la compañía. Por último, el liderazgo es un rasgo útil para poder impulsar el proceso que se llevará a cabo.

Sin embargo, no solo se deben tener en cuenta las características positivas, también debe prestarse real atención a las cualidades de los individuos que deben evitarse dentro de una coalición conductora. La primera de ellas corresponde al egocentrismo y la segunda, a la desconfianza. Ambas cualidades mencionadas, generan en el equipo un ambiente negativo, que obstaculiza avanzar hacia el objetivo.

Tercer paso: Desarrollo de una visión.

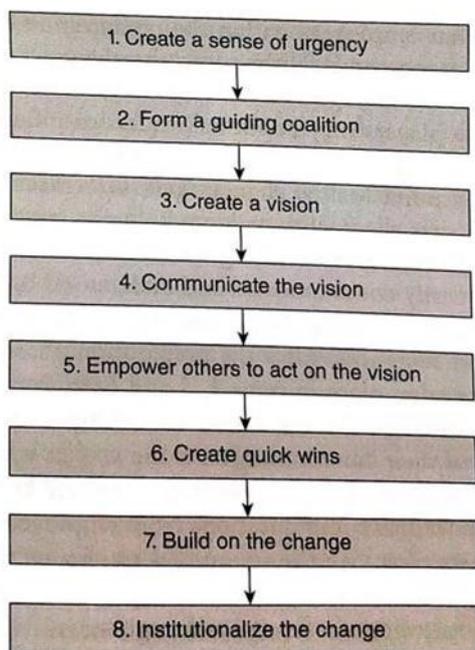
Según Henry Mintzberg (1998), la visión de la organización se define como la inspiración que proporciona una idea orientadora o un plan que está completamente articulado. John Kotter (1997) sugiere que, en un proceso de cambio, una visión bien definida consta de tres importantes propósitos. El primero de ellos, se trata de clarificar la dirección general del cambio, es decir, en dónde quisiera encontrarse la compañía algunos años después del cambio, permitiendo que se aclaren confusiones en la necesidad de llevar adelante el cambio. El siguiente propósito menciona que la visión debe motivar a las personas para que las mismas lleven a cabo acciones en la dirección apropiada, en conjunto con todo el equipo conductor. La definición de una buena visión genera la coordinación de acciones de diferentes individuos motivados de una manera rápida y eficiente. La misma debe ser fácil de transmitir y debe ser transmitida por los individuos que forman la coalición de la misma manera, sin fisuras ni divergencias.

Cuarto paso: Comunicar la visión.

Una vez definida la visión del cambio, teniendo en cuenta todo lo mencionado en el punto anterior, la finalidad de la misma es que sea comunicada a toda la empresa por parte de la coalición conductora. Ante esta acción, es muy probable que se presente resistencia por parte de los individuos de la compañía, y es por esto que se debe predicar con el ejemplo y responder honestamente inquietudes o temores que surjan en la comunicación. Sin embargo, es necesario destacar que el poder de la visión se da solamente cuando la mayoría de aquellos individuos que son parte de una organización comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección. Dicho sentido compartido, puede ayudar a

motivar y coordinar las acciones que generarán el cambio próximo dentro de la organización.

Figura n° 1: “Ocho pasos de la gestión del cambio”.



Fuente: Corporate communication (p.236)

Quinto paso: Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de alto alcance.

Tal como se mencionó anteriormente, el alcance que tendrán los resultados otorgados por un proceso de transformación dependerá directamente de la flexibilidad de los equipos para influir en los factores de cambio, es decir, de la libertad y el poder que posean para tomar decisiones. Kotter (1997) concuerda con esta reflexión, afirmando que facultar a una base amplia de individuos para que tomen acciones permitirá eliminar la mayor cantidad posible de barreras contra la instrumentación de la visión del cambio. Teniendo en cuenta esta necesidad, existen cuatro obstáculos principales que pueden ir en contra de la misma.

En primer lugar, deben tenerse en cuenta las barreras estructurales, es decir, aquellas limitaciones que ofrecen las estructuras organizacionales a la hora de aplicar nuevos modelos de trabajo, generando frustración en los empleados y desaprovechando el esfuerzo realizado para llevar adelante el cambio. Si esto ocurre, es posible que se debilite

la energía necesaria por parte del personal para establecer la estructura que requiere la visión de la empresa.

En segundo lugar, puede presentarse falta de capacitación del personal. Es necesario definir las habilidades y aptitudes que se requerirán, y contar con predisposición para invertir tiempo y dinero en ellas, ya que de modo contrario no se brindará el desarrollo adecuado o no se establecerán las actitudes sociales que se necesitan para afrontar un proceso de cambio.

Otro obstáculo se relaciona con la utilización de sistemas que se alineen con la visión de la compañía. Esto ayuda a comprender los beneficios que otorgan la idea futura y, por ende, a evitar la resistencia por parte de los empleados.

La última barrera frecuente se vincula con la falta de descentralización por parte de los supervisores. Muchos de quienes lideran el cambio han aprendido un estilo de trabajo marcado por el mando y el control, y no están dispuestos a cederlo.

Sexto paso: Generar logros a corto plazo

Siempre que se desee llevar adelante una transformación de amplio espectro, existirán dos factores que deberán considerarse y que están relacionados directamente con esta etapa del proceso: el tiempo que demorará y la necesidad de generar credibilidad, especialmente para quienes no están convencidos de llevar adelante el cambio.

Es normal enfocarse en la visión a largo plazo, y resulta crucial tenerla presente para mantener un rumbo claro, pero debe ser acompañada por resultados a corto plazo que otorguen retroalimentación positiva, ayudando a reafirmar a los directivos el desafío de transformarse, motivando a los empleados que forman parte del proceso evidenciando los resultados de su esfuerzo, y convenciendo a aquellos que no se encontraban seguros de la decisión tomada.

Séptimo paso: Consolidar las ganancias y generar más cambios

La idea de establecer objetivos de corto plazo, con el fin de confirmar y dejar a simple vista las consecuencias positivas de lo que se quiere lograr, debe prestar especial atención a la comunicación frente a estos resultados. Si bien se explicó anteriormente los impactos positivos y la importancia de dichos logros, podría suceder que se transmita una sensación de conformismo frente a los mismos que derive en una reducción de los esfuerzos por

parte del personal, y, por ende, una disminución del sentido de urgencia. Adicionalmente, Kotter (1997) explica que la resistencia frente al cambio jamás se disipa, y que, quienes están en contra del mismo probablemente buscan la oportunidad para atentar contra la transformación deseada, por lo que relajarse sería brindarles dicha oportunidad. Independientemente de esta última posibilidad, siempre que se reduce el ritmo al que la empresa se transforma, se generan demoras innecesarias que pueden llevar al agotamiento. Es por ello que, además de reflejar los resultados, transmitir el sentido de urgencia y realizar cambios constantes en pos de la transformación a largo plazo, permiten mantener el esfuerzo realizado y concretar finalmente los objetivos esperados.

Octavo paso: Arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Según define Kotter (1997), la cultura se refiere a normas de comportamiento y valores compartidos entre un conjunto de personas. A su vez, explica que las normas de comportamiento constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo, y que constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen dicho grupo, tendiendo a normar el comportamiento del mismo. Sin embargo, Robbins (1987) sostiene que la cultura organizacional “es la que designa un sistema de significado común entre los miembros, que distingue a una organización de otra”. (p. 56) Teniendo en cuenta, entonces, que estos valores compartidos resultan tan arraigados y que rigen la manera de actuar de las personas, resulta fundamental frente a un proceso de transformación que el mismo logre adaptarse a la cultura establecida, o que sea lo suficientemente fuerte como para lograr modificar estas conductas en caso de que ese sea el objetivo deseado. De modo contrario, llevará al proceso de cambio al fracaso, ya que quienes deban llevarlo adelante no se sentirán a gusto con las normas y valores planteados en la nueva cultura; o bien requerirá llevar adelante un cambio de personal en determinados sectores que sean compatibles con la necesidad de la compañía.

Asimismo, otra de las recomendaciones para la alta dirección consiste en redactar un informe convincente que abogue por el cambio, ya que no puede presuponerse que todos los miembros de la organización se encuentren preparados para el mismo. Se debe trabajar para generar un consenso entre la dirección ejecutiva y toda la estructura organizacional, desde lo más alto de la dirección hacia abajo. Conocer profundamente a las personas clave es considerado necesario para lograr segmentar, entender y priorizar las necesidades y motivos de aquellos individuos y grupos interesados en el cambio que realiza. De esta

manera, el manager debe encargarse de invertir su tiempo y recursos para formar capacidades y aumentando la competencia profesional de sus empleados a todos los niveles, para que el esfuerzo de los mismos se encuentre orientado al cambio. Al mismo tiempo, resulta imprescindible mantener una base lógica integrada y coherente para todo el modelo de cambio, ya que, de otra manera, confundirá a los empleados y reducirá el impacto positivo de cualquier otra iniciativa.

Al mismo tiempo, al momento de iniciar un proceso de cambio, el equipo de Price Waterhouse Change Integration Team (1995) propone la existencia de “resortes del cambio”, definidos como aquellos aspectos importantes que indefectiblemente se deberán modificar con éxito al realizar el cambio, ya que influirán y se transformarán continuamente en los negocios. (p. 23)

Estos hacen referencia a cómo la organización contempla y segmenta sus mercados y clientes; la cartera de productos y servicios que la organización intenta lanzar al mercado y la forma en que los procesos de acción de la compañía actúan en el presente, así como la manera en que deberán hacerlo en el futuro.

Adicionalmente, contempla qué tipo de personal se necesitará para transitar el cambio y los procedimientos de recompensa, así como cambios en la información que reciben diariamente. Por otro lado, muchas de las organizaciones que transitan modificaciones, acompañan las mismas con cambios en su estructura, instalaciones y tecnologías.

Richard Beckhard y Reuben T Harris (1988) sostienen que “cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: el estado futuro, estado presente y estado de transición” (p.31) e indican que pensar en estas tres condiciones ayuda a aclarar el trabajo para cambios importantes.

De esta manera, se debe empezar por definir la necesidad del cambio, ya que esta será la que brinde la iniciativa para llevar a cabo un proceso de transformación. La estrategia que logrará cambios más profundos y consistentes es aquella que se pregunte el porqué del conflicto, y qué es lo que origina dicha situación no deseada, evitando que la administración tienda a atacar a los síntomas y concentrarse solo en solucionar problemas, sin resolver la cuestión de fondo que los origina.

Asimismo, antes de tomar cualquier intervención, resulta fundamental definir en qué medida el líder del cambio tendrá influencia sobre las causas o condiciones que, en primer

lugar, ofrecen el estímulo para cambiar. Richard Beckhard y Reuben T Harris (1988) definen la responsabilidad de los líderes frente a estas situaciones.

Las demandas o fuerzas externas provocan la necesidad de un cambio, y en tal caso, los dirigentes de la organización no tienen más elección que enfrentarse a dicha demanda. Sin embargo, cuando la necesidad es estimulada por fuerzas internas o externas, pero ninguna de ellas bajo el control general de la administración, el gerente puede escoger no solo como iniciar el cambio, sino también si debe iniciarlo. (p.35).

De esta manera, debe entenderse con claridad la naturaleza del cambio en cuestión y, simultáneamente, deben reconocerse y superarse los prejuicios y puntos ciegos del propio manager para asegurar la utilidad del análisis.

Sin embargo, otro factor fundamental a tener en cuenta antes de afrontar el proceso de transformación, incluye el esfuerzo de elaborar una descripción detallada del estado futuro de la organización.

Dicha herramienta brinda ciertos beneficios que, posteriormente, guiarán el desarrollo de una estrategia de cambio. Asimismo, presenta la información necesaria para que aquellos que no participan en el proceso de definición logren entender qué es lo que se desea lograr con el cambio.

Algunos de los beneficios provenientes del desarrollo de una definición del estado futuro, se componen de la posibilidad que poseen los miembros de visualizar el papel que ellos mismos desempeñarán posteriormente, y la oportunidad de especificar la naturaleza de los cambios proyectados para que el equipo logre encontrar un sentido y motivo por el cual se debe afrontar el mismo, y, consecuentemente, se reduzca la incertidumbre dentro de la organización. De esta manera, Richard Beckhard (1988) expresa las causas principales por las cuales podría generarse incertidumbre durante el proceso.

La mala percepción de las implicaciones de un cambio en el papel futuro de una persona y en sus responsabilidades es una importante causa de resistencia al cambio. La incertidumbre acerca de qué sucederá y cuándo ocurrirá puede causar creciente ansiedad u originar comportamientos que se oponen al logro del estado final deseado. Por ello es tan importante desarrollar un escenario detallado que

evite los rumores y aclare el razonamiento que apoya a la estrategia del cambio.
(p.59)

Sin embargo, el autor también determina las condiciones que deben respetarse antes de definir un proceso de cambio.

Antes de determinar un cambio y poder establecer una idea de futuro deseada, es necesario comprender la situación actual de la organización de manera minuciosa. En muchas ocasiones, quienes administran el cambio realizan suposiciones erróneas cuando desarrollan la estrategia para el cambio, derivando en un plan de acción confuso y propenso a la frustración o, peor aún, no alcanzando la transformación deseada. (p.60)

Por ello es que resulta crucial que los managers del cambio logren una descripción detallada, precisa y completa del presente organizacional, que les permita conocer con exactitud aquello que necesita cambiarse y lo que no.

Este diagnóstico consta de tres medidas claves, compuestas por la tarea de identificar y establecer prioridades de problemas relacionados con el cambio, agrupando los problemas que impactan en áreas comunes para luego analizar cómo se relacionan estas agrupaciones entre sí, y establecer qué debe cambiarse primero durante la administración de la transición. Por otro lado, es necesario determinar sobre qué parte del sistema organizacional debe apoyarse el cambio para que el mismo ocurra, siendo este el primer paso para anticipar y prepararse ante la resistencia. Ligado a la medida anterior, es útil determinar la disposición y capacidad de cada subsistema, a fines de determinar el poder, influencia y habilidades para asignar recursos, obtener información y llevar a cabo las tareas necesarias.

Conocer a dónde se desea llegar y dónde se encuentra posicionada la organización es fundamental para planificar y desarrollar la estrategia, pero al momento de llevar a cabo la misma es necesario tener en cuenta dos cuestiones esenciales para gestionar la transformación: determinar las tareas y actividades principales del periodo, para luego determinar las estructuras y mecanismos administrativos necesarios para realizar las mismas. Beckhard y Harris (1988) indican que “el plan de actividades es la ruta del esfuerzo necesario para el cambio, ya que establece dónde se debe enfocar la atención cronológicamente y selecciona las tecnologías específicas que se necesitará”.(p. 76).

Los sistemas y estructuras gerenciales más apropiados para cualquier proceso de cambio son aquellos que presentan las mejores oportunidades para instalar, desarrollar y adaptar el nuevo. Para lograr esto, un administrador de la transición o líder del cambio debe contar con cualidades específicas, tales como: capacidad de movilizar los recursos necesarios para mantener el cambio en acción, respeto de los dirigentes operativos actuales y de los defensores del cambio, y finalmente, habilidades interpersonales efectivas, incluyendo una gran capacidad de persuasión.

1.2 Expresando el cambio en palabras

Según Joep Cornelissen (2017) las grandes organizaciones consideran a la comunicación como un factor clave durante cualquier proceso de cambio.

Las grandes compañías tienden a iniciar e implementar cambios en la organización del negocio que van desde una nueva iniciativa de desempeño, la adopción de nuevas tecnologías o una nueva forma de trabajo, hasta el despido de partes de la fuerza laboral. Todos estos cambios afectan a los empleados de una manera u otra, y su implementación exitosa a menudo depende fundamentalmente de la comunicación. La comunicación del cambio mal gestionada puede dar lugar a roturas y resistencia al cambio. La comunicación y el canal se relacionan de diferentes maneras, la primera es fundamental para la forma en que se formula, anuncia y explica un cambio a los empleados, y también contribuye a una implementación exitosa e institucionalización del cambio. (p. 236).

El equipo de Integración del Cambio de la consultora Price Waterhouse (1995), por otro lado, plantea a la comunicación eficaz como un factor clave a la hora de enfrentar la resistencia al cambio por parte del personal, estableciendo una serie de recomendaciones a tener en cuenta. Los mismos sostienen que “la comunicación escasa, equivocada o esporádica debilita el apoyo a cambio y casi siempre trae malas consecuencias. Por el contrario, casi siempre hay abundantes compensaciones para la comunicación honrada, convincente y bien cimentada”. (p. 83).

Así como toda gestión de cambio es única e irreplicable, cada programa de comunicación también posee dichas características, al ser diseñado específicamente para proyectos puntuales, dependiendo de los objetivos que persiga el futuro cambio. Sin embargo,

existen ciertas metas comunes a todos los planes de comunicación. Estas se vinculan con la sintonía que se debe tener con las opiniones de las personas clave, la intención de responder a sus preocupaciones, mantener el entusiasmo y reconocer el mérito de los líderes cuando los proyectos de comunicación brindan los resultados deseados.

Los miembros del equipo de Integración del Cambio de la consultora Price Waterhouse (1995) sostienen la importancia de tener en cuenta ciertas características de la comunicación durante el cambio.

La comunicación abierta y franca a través de canales formales e informales facilitan el desarrollo de un acuerdo. La información retrospectiva y continua sobre el propio proceso resulta crucial para lograr una gestión eficaz del cambio y para motivar al personal para que apoye los cambios futuros. Lo que se necesita es una mayor capacidad de escucha, y no necesariamente de dirección o de control. Por lo tanto, no se debe seleccionar a su equipo basándose sólo en los éxitos de proyectos anteriores, sino procurar encontrar personas que sepan escuchar y comunicar, que deseen entrar en contacto con las personas clave y comprender sus perspectivas, logrando también estimular su participación de forma persuasiva. (p. 72).

De esta manera, una de las claves para el éxito de la comunicación del cambio se vincula con la honradez, proponiendo a la credibilidad de la información como un fundamento esencial para la comunicación efectiva. Esto significa que es necesario mantener la confianza del personal a través de datos auténticos, evitando así que la carencia de integridad perjudique las relaciones entre las personas clave. Finalmente, como última recomendación, se expone que los mensajes deben ser sencillos y directos, manteniendo la simplicidad y evitando malas interpretaciones.

Van Riel (1992) define a la comunicación corporativa como un instrumento de gestión mediante el cual todas las formas de comunicación interna y externa que se utilizan conscientemente, se armonizan de la manera más eficaz y eficiente posible, y se enfoca en el objetivo general de crear una base favorable para las relaciones los grupos de los la empresa depende.

Alineado con las metas genéricas que mantienen la mayoría de los proyectos de comunicación, se encuentran especificados una serie de pasos que todo manager debería cumplir antes, durante y luego de proponer la comunicación del cambio.

La primera etapa se vincula con reflexionar acerca de lo que el programa debe comunicar, es decir, analizar la sustancia de lo que se quiere transmitir.

Es necesario que la comunicación se concentre en la lógica del cambio y sea formulada en términos de necesidad empresarial; de otra manera, llevará a la resistencia y el escepticismo por parte del personal.

Luego, se debe analizar el grado en que las personas clave mantienen confianza en los comunicadores y líderes del cambio, de manera que si en nivel de credibilidad no llega a los parámetros necesarios, la estrategia debe ser impulsada directamente hacia las acciones, y no centrarse en meras palabras. Sin embargo, es necesario que las acciones sean seleccionadas cautelosamente y acompañen el mensaje que se transmitió fallidamente. Como se mencionó anteriormente, una comunicación honesta y directa es considerada la base del éxito de la estrategia. Comunicar verdades a medias solo logrará que los empleados aumenten su escepticismo y juzguen cada mensaje que transmite el manager.

Por otro lado, pocas situaciones ameritan que el manager oculte información, debido a la pérdida de confianza y motivación que conlleva. En periodos de cambio, los rumores se incrementan exponencialmente, haciendo que el deseo de información de los empleados sea aún mayor y se revelen no solo los rumores sin fundamento, sino también aquellas noticias verdaderas y los “secretos”. De esta manera, evitar los secretos entre la dirección imposibilita que los miembros de la organización especulen sobre la verdad.

Los empleados implicados en programas de cambio harán lo posible para comprobar la coherencia de la información, comparando ésta con la visión, misión, estrategias y planes de acción, a fines de definir el nivel de credibilidad que tendrá el mensaje. Otra recomendación se vincula con alinear el proyecto de cambio vigente con otras iniciativas dentro de la organización, de manera que toda la información transmitida sea funcional globalmente y se construya un cuadro coherente y aplicable a todos los proyectos de cambio.

Es relevante que la información transmitida sea continua y constante para entender las necesidades de la organización, así como capacitar a los líderes para monitorear las posibles reacciones de los integrantes. Existen directivos no comunicativos por naturaleza, y otros que voluntariamente no desean facilitar la información, ya sea por timidez o por infravalorar la información que poseen en sus manos.

En conclusión, el equipo de Price Waterhouse Change Integration Team (1995) propone una solución ante la imposibilidad de suprimirlos: utilizar los rumores en lugar de permitir que los proyectos sean destruidos por los mismos.

Para lograr esto, una vez que el manager recibe información clandestina, debe rechazar las imprecisiones de la información y hacer que se eleven a la superficie los rumores relativos a lo que la compañía desea hacer.

Finalmente, estudios empíricos afirman que sólo un 7% de la comunicación entre los individuos es verbal. Esta es considerada útil para generar expectativas dentro de la organización respecto a los resultados, pero lamentablemente no es suficiente para completar el proyecto de comunicación. La misma debe ser acompañada con la potencia del lenguaje corporal, el tono de voz y gestos físicos para enviar el mensaje con total claridad y que la audiencia capte la sinceridad de la información.

1.3 Post-comunicación: Gestión del impacto

El equipo de Change Integration de Price Waterhouse (1995) propone una clasificación de aquellas personas a las cuales es necesario mantener motivadas durante todo el proceso de transformación. Estos individuos considerados “clave”, hacen referencia a aquellos que en algún momento del ciclo de cambio, tendrán algún tipo de influencia sobre la situación, o bien, se verán afectados ellos mismos por los resultados. De esta manera, es necesario realizar esfuerzos para motivar a estas personas influyentes a realizar sus propios planes y programas durante el proceso, haciendo referencia a los clientes, empleados, propietarios y proveedores clave.

Es recomendable, asimismo, comunicar a los clientes qué necesitan y qué no necesitan. Centrando las preocupaciones en este punto, la organización evita perder tiempo en proponer iniciativas que no son valoradas. Cuando se comienza a idear el cambio, el

manager debe plantearse preguntas correspondientes a las posibles reacciones de los miembros más influyentes del equipo de trabajo.

Por otro lado, es importante mantener presentes los intereses de aquellas personas que han invertido en la organización, es decir, los propietarios o accionistas de la misma, construyendo un dialogo sobre los puntos clave y re-definiendo una visión equilibrada de las prioridades.

Finalmente, a la hora de implementar un proyecto de cambio, es necesario utilizar a los aliados externos para encontrar información sobre competidores y proporcionar perspectivas distintas sobre la misma.

Los proveedores y socios estratégicos conocen la organización y desearan invertir tiempo y recursos en la mejora, por lo cual es importante mantener a los mismos motivados.

Dentro de cada grupo o individuo clave relacionado al proceso de transformación, también es posible identificar a cada uno de ellos en virtud de su compromiso con potencial cambio. Es decir, cada uno de los integrantes puede encontrarse apoyando al cambio, o bien, no encontrarse motivado para afrontar el mismo.

El equipo de Integración del Cambio de Price Waterhouse (1995), entonces, detalla dicha clasificación.

Los miembros que apoyan el cambio son fáciles de distinguir, ya que se encuentran comprometidos a asumir una responsabilidad adicional durante el esfuerzo por el cambio, mostrando mayor interés por los resultados y convirtiendo problemas en oportunidades. Estos individuos son los que luego transmiten su entusiasmo al resto del equipo, inculcando la perseverancia en momentos caóticos. (p. 63)

Los miembros que no están motivados para el cambio son aquellos que no han sido alcanzados por las ideas principales, sintiéndose inmóviles, sin participar de reuniones y rechazando la participación. Es importante negociar con los mismos, intentar que se comprometan con la situación, pero sin olvidar escucharlos y expresar que sus ideas son respetadas. (p. 63)

Una de las herramientas útiles para administrar la motivación del personal, consiste en resumir las posiciones de las personas clave. Esto logrará que los individuos sientan que

poseen un desafío por transitar y que sus acciones tendrán consecuencias y resultados. El resumen de las posiciones se realiza con una matriz donde se visualiza la disponibilidad intelectual de cada grupo o individuo, su comprensión de las razones relacionadas al cambio y su adhesión al mismo. Por otro lado, se resume el apoyo emocional de cada uno, independientemente del apoyo intelectual. Esto logrará que el manager tenga conocimiento sobre con quién comunicarse a la hora de conversar sobre el cambio.

Figura n° 2: “Evaluación de la disponibilidad para el cambio”.

Requisitos para el cambio Componentes	Grupo objeto			Cientes y proveedores
	Compromiso intelectual	Compromiso emocional	Capacidades requeridas	Apoyo requerido
Altos ejecutivos (a través de los directivos)				N/D
Dirección de planta				
Empleados de planta				

Comprometidos y dispuestos No comprometidos y/o no dispuestos	La fe en el cambio es necesaria y los cambios propuestos son apropiados	Voluntad de llevar a cabo el cambio propuesto y de resistir ante los problemas	Las capacidades necesarias para llevar a cabo el cambio y para actuar con eficacia en el nuevo entorno	El apoyo de otros, necesario para llevar adelante el cambio y actuar con eficacia en el nuevo entorno
------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: “El cambio óptimo”. (p.66)

Otra de las recomendaciones a tener en cuenta, implica la opción de aplicar prototipos con el fin de simular la estimulación de aquellas personas que necesitan visualizar el cambio. Esto generará grandes expectativas respecto del mismo y ayudará a que dichos individuos demuestren un mayor compromiso.

Como consejo final, el manager debe tomarse un tiempo para la clarificación y comprensión de las preguntas que pueda tener el personal sobre cada etapa del proceso. El manager debe incitar a los mismos a que soliciten dicha clarificación cada vez que lo necesiten, aunque, sin embargo, no todos los individuos que contengan dudas harán preguntas, por lo que la hipercomunicación es un factor clave del proceso.

Por otro lado, una de las herramientas útiles para amortiguar la resistencia por parte de los distintos equipos, consiste en realizar un reconocimiento de los anteriores proyectos

de cambio, ofreciendo una descripción de los mismos y exponiendo las capacidades que exigieron para ser exitosos. Este proceso puede considerarse difícil en principio, ya que cada líder del cambio trata sus proyectos como únicos e irrepetibles, pero encontrar puntos en común, deseos y objetivos similares ayudará a reducir la incertidumbre de los involucrados.

Esta acción, además, demuestra a los miembros de la organización que detrás de cada nueva iniciativa existe cierta racionalidad, y que los líderes poseen memoria suficiente para relevar tanto lo positivo como lo negativo de cada proyecto.

Analizar la disponibilidad de las personas clave es otra actividad que consiste, principalmente, en medir el grado de satisfacción de los individuos frente a la toma de una decisión drástica. De esta manera, los directivos obtienen un estilo de resumen sobre la situación de la atmosfera laboral, incluyendo datos sobre las ideas claras de los individuos clave, con los que es necesario debatir asuntos relevantes.

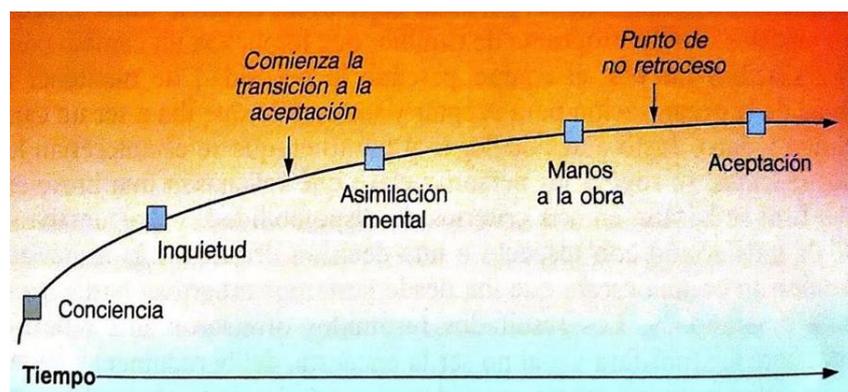
Dicho análisis se realiza mediante encuestas, conteniendo preguntas clave como “¿qué estamos esperando del cambio?”. Sin embargo, una sobrecarga de mediciones y evaluaciones logra que, a fin de cuentas, sólo unas pocas obtengan un alcance real. De esta manera, el manager deberá seleccionar aquellas medidas son las que actualmente condicionan las conductas de los colaboradores, para disminuir al mínimo la cantidad de evaluaciones correspondientes a la reacción frente al cambio y obtener resultados transparentes.

El Equipo de Integración del Cambio de Price Waterhouse (1995) establece que, cuando las personas clave son impulsadas por un proceso de cambio, los mismos experimentan lo denominado “dinámica del cambio”. Este concepto incluye seis etapas genéricas por las que todo involucrado transita antes, durante y después de participar de un proceso de transformación dentro de la compañía.

- a. Pre-consciencia: antes de idear o planear el potencial cambio, los individuos poseen la mínima sensación de que algún aspecto de la organización debe cambiar. Sin embargo, en esta etapa el colaborador aún no posee consciencia sobre qué, cómo ni por qué debe modificarse dicho factor.

- b. Consciencia/inquietud: en este punto, se comienza a definir qué tipos de cambios se requieren, dónde es necesario enfocarse y cómo deben realizarse, pero aún no existe un detalle sobre la manera en la que se llevará a cabo.
- c. Preocupación/asimilación mental: dentro de esta etapa, el individuo comienza a experimentar cierta preocupación por sí mismo, preguntándose las implicancias que tendrá el cambio sobre su persona, su trabajo y su zona de confort. A partir de aquí es donde el mismo inicia su camino hacia la aceptación del cambio.
- d. Representación mental: luego de asimilar el proyecto, es posible que el involucrado comience a interpretar los cambios como situaciones inevitables y el mismo deberá tomar acciones para que estas jueguen a su favor.
- e. Punto sin retorno: la simulación del proyecto se formaliza, ya sea con la construcción de un prototipo o proyecto piloto. En esta etapa, se comienza lo denominado “punto sin retorno”, donde el impulso hacia la transformación y la aceptación de la misma han incrementado hasta lograr que un posible retorno se vuelva improbable.
- f. Aceptación: finalmente, en el último punto se logra la alteración del orden de los aspectos que debían sufrir una modificación, y el nuevo entorno comienza a ser percibido como el status quo.

Figura n° 3: “Curva de resistencia al cambio”.



Fuente: “El cambio óptimo” (p.74)

Empoderar a los colaboradores es considerada la recomendación menos comprendida de la gestión del cambio, ya que involucra para los directivos la idea de desprenderse un momento de su poder, para otorgarlo a otro individuo y que éste adquiera mayor responsabilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, cuando los empleados poseen

facultades para actuar, los directivos comienzan a incrementar su flexibilidad dentro de los equipos para resolver problemas, analizar oportunidades y estimular las conductas.

La delegación de atribuciones, entonces, logra que el trabajo incremente su productividad, sin sacrificar la esencia del liderazgo ni suprimir los controles necesarios. El equipo de Integración del cambio de Price Waterhouse (1997) define al acto de delegar como “crear un entorno o medio en el que los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los criterios de calidad, de servicio y de efectividad empresarial, dentro de sus áreas de responsabilidad”. (p. 118).

De esta manera, en un marco donde se haya generado una delegación de poderes, en el corto plazo se podrán observar beneficios como disminución de costes, al requerir de menos cantidad de personal para dirigir, controlar, supervisar y coordinar; mejora de calidad y servicio, ya que los colaboradores que reciben nuevas responsabilidades se sentirán motivados y por ende, desearán realizar mejor su trabajo; y rapidez durante el proceso, ya que las personas empoderadas tienden a observar más rápidamente las posibilidades de mejora y oportunidades.

Finalmente, la última recomendación consiste en que la delegación debería realizarse cuando los esfuerzos se encuentran orientados hacia el desarrollo de algunos aspectos de la estrategia organizacional, o hacia asuntos que preocupan al plantel de colaboradores, como la calidad y la productividad.

Capítulo 2: Cambiar a lo grande

2.1 Cambio pequeño vs cambio de amplio espectro

A lo largo de la vida de una organización, existen cambios de distintos tipos. Según Stephen Robbins (2017), el cambio se define como “cualquier alteración o adaptación de la cultura, la tecnología o el personal de una organización”. (p. 239). Por otro lado, Martín Cañequé (2011), sugiere que el mismo implica una ruptura de la estabilidad del individuo que lo transita.

El cambio es, para el hombre o la organización, vivir en una situación en la cual sus creencias más primarias sobre sí mismo y su entorno, se ven cuestionadas, e implica la ruptura de un estado de estabilidad para llegar a algo que consideramos que será mejor. (p.179).

Asimismo, Jorge Hernández Palomino (2017), en su libro “Desarrollo Organizacional”, menciona que el cambio organizacional se define como la “habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional.” (p. 149)

Tal como mencionan anteriormente los autores, el cambio organizacional involucra un cuestionamiento u alteración de características, procesos o creencias dentro de la compañía, las cuales mediante un proceso determinado serán modificadas y llevarán a los individuos a tener un nuevo comportamiento. Dentro de los cambios propiamente dichos, existen distintas categorías que serán definidas por la organización que lo llevara a cabo.

Figura n° 4: Categorías del cambio organizacional.



Fuente: Fundamentos de administración (p.241)

Como muestra la figura 2.1, Stephen Robbins (2017) expresa que existen tres categorías distintas para definir un cambio en la organización. La primera de ellas, implica cambios relacionados a la estructura, que estarán determinados por las habilidades que se requerirán de los empleados en cada equipo de trabajo, formando así los distintos departamentos y, en consecuencia, una estructura organizacional.

Por otro lado, los cambios relacionados a la tecnología empleada por la organización constituyen una de las transformaciones más disruptivas, involucrando la modificación en la forma de realizar sus tareas específicas y los equipos empleados. A lo largo de los años, dichos cambios han cumplido un rol primordial en el desarrollo empresarial debido a la rapidez con la que han incrementado. El objetivo principal de los cambios organizacionales enfocados en la tecnología implica mejorar y aumentar la productividad empresarial.

Por último, los cambios que se encuentran en la categoría de individuos, se enfocan específicamente en el cambio de comportamiento, expectativas, conductas y actitudes de los miembros que conforman los equipos de trabajo. Por lo general, enfrentarse a los cambios dentro de esta categoría suele ser complejo, dada la alta posibilidad de que se desarrolle resistencia al cambio por parte de los individuos.

2.2 Derribando barreras genéricas

La proporción de cambios significativos que se han generado en organizaciones de distintas industrias ha incrementado exponencialmente durante las últimas dos décadas.

Dichas transformaciones continuarán desarrollándose debido a fuerzas macroeconómicas poderosas e influyentes, logrando que cada vez más organizaciones se vean obligadas a reducir costos, mejorar la calidad de productos y servicios, hallar nuevas oportunidades de crecimiento e incrementar la productividad.

A lo largo de la transformación de una organización, se cometen innumerables errores por parte de los líderes. John Kotter (1995) definió los ocho errores más frecuentes, relacionados directamente con los ocho pasos mencionados en el primer capítulo del trabajo de investigación.

a. Permitir un exceso de satisfacción.

Uno de los errores más significativos que los individuos suelen cometer al comenzar un proceso de transformación en las organizaciones, implica lanzar el proyecto sin comunicar un sentido de urgencia en los gerentes y empleados.

Por lo general, los integrantes de la organización no logran difundir el sentido de la urgencia al inicio de la transformación dentro de una compañía, a causa de distintos motivos. John Kotter (1995) enumera los mismos en su teoría sobre gestión del cambio. En primer lugar, menciona a la sobreestimación del grado hasta el cual se pueden forzar grandes cambios dentro de una organización como una de las equivocaciones más relevantes. Además, la subestimación de la dificultad de impulsar a la gente para salir de su zona de confort y no tener en cuenta las acciones propias para reforzar involuntariamente el status quo, implican uno de los motivos más frecuentes ante las transformaciones. Por último, la paciencia y la confusión de la urgencia con la ansiedad, es clave dentro de estos motivos.

En resumen, los individuos frecuentemente expresan cierta negación a realizar los sacrificios necesarios, y en lugar de ello, se aferran al status quo y muestran resistencia ante las iniciativas del cambio.

b. No crear una alianza interna conductora lo suficientemente poderosa.

Si los altos mandos de una organización no apoyan de manera activa la transformación, el resultado de la misma muy probablemente se oriente al fracaso.

En el equipo conductor, no solo debe estar presente la alta dirección, sino también otros integrantes de la compañía que posean el compromiso y la voluntad de comunicar el cambio futuro. Es necesario destacar, que raras veces este equipo incluye personas con larga antigüedad en la organización, reconocidas como los individuos con más resistencia al cambio.

Generalmente, el equipo conductor en los casos de transformación de mayor éxito, es reconocido por contener miembros influyentes desde el punto de vista de profesionalidad, información, experiencia, reputación, relaciones y capacidad de liderazgo.

Además, se puede afirmar que el fracaso está habitualmente relacionado con la subestimación de las dificultades que existen para producir el cambio. En consecuencia, es necesario poseer una fuerte alianza interna, con el fin de hacer frente a la resistencia.

c. Subestimar el poder de la visión

Ambos puntos anteriormente mencionados constituyen condiciones necesarias y fundamentales, pero insuficientes para que la transformación sea exitosa dentro de la compañía. Con el fin de llegar a los resultados deseados, es fundamental contar con una visión del cambio bien definida.

La visión de una compañía cuenta con el poder de contener una función esencial para producir el cambio, ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones que desarrollarán los involucrados. Sin embargo, sin la definición correcta y apropiada de la misma, el esfuerzo de la transformación puede disolverse con rapidez y convertirse fácilmente en una lista de proyectos o tareas confusas, generando únicamente consumo innecesario de tiempo y persiguiendo la dirección equivocada.

Por lo general, los esfuerzos poco exitosos que se realizan en el proceso de un cambio organizacional, están relacionados con el confuso sentido de dirección que poseen los altos directivos. Si la visión que impulsa una iniciativa de cambio no puede ser comunicada en cinco minutos o menos, y la misma no incita una reacción que signifique tanto comprensión como interés, es altamente probable que la realización del cambio se vea atrasada.

d. Falta de comunicación

Si la mayoría de los individuos dentro de la organización no se encuentran dispuestos a ayudar, muy difícilmente la realización del cambio sea posible.

Por lo general, algunos miembros no aceptan la realización de sacrificios, logrando que estos últimos puedan ser enfrentados únicamente si los individuos consideran que los beneficios que recibirán son atractivos, y si creen en que la transformación será posible.

e. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión

Muchas veces, las nuevas iniciativas suelen fracasar con frecuencia si los colaboradores no poseen la capacidad de enfrentar obstáculos que impiden seguir su camino, a pesar de aceptar la nueva visión. Ocasionalmente, son obstáculos que se encuentran únicamente

en la psiquis de los individuos, y el desafío por parte del líder consiste en convencerlos de que no existen barreras externas.

f. No dar lugar a triunfos a corto plazo

Sin la existencia de objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar, los esfuerzos más complejos corren riesgo de perder fuerza. Muchos de los integrantes de un cambio, se niegan a recorrer un largo camino si no logran percibir evidencias en el transcurso de seis a dieciocho meses. Sin triunfos a corto plazo, los empleados pueden decidir darse por vencidos o unirse activamente a la resistencia.

Además, los niveles de urgencia suelen descender cuando se hace evidente que los programas de calidad o los esfuerzos en pro de la transformación llevarán mucho tiempo.

g. Adelantarse a los resultados

A medida que avanza el proceso y los colaboradores comienzan a notar las primeras mejoras, la ansiedad por lograr el objetivo a largo plazo puede llevar a asumir el éxito de manera temprana. Kotter (1995) afirma que “cantar victoria antes de tiempo es como tropezar y caer en un agujero en el camino hacia el cambio significativo, y por una variedad de motivos, hasta las personas listas no solamente se tropiezan con ese agujero. En ocasiones saltan en él con ambos pies.” (p. 74)

h. Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa

A fin de cuentas, el cambio prevalece únicamente cuando se convierte en “la forma que hacemos las cosas aquí”, filtrándose en el flujo de la unidad de trabajo o en el cuerpo corporativo. Uno de los factores que resulta particularmente importante para arraigar nuevos enfoques en la cultura de la organización, hace referencia al intento consciente por mostrarles a los miembros de qué manera los comportamientos y actitudes específicos ha contribuido a mejorar el desempeño.

El arraigo del cambio también exige que transcurra tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos realmente personifique el nuevo enfoque. Si no se modifican los criterios, raras veces perduran las transformaciones.

2.3 La fusión como oportunidad de crecimiento

Dentro de las opciones para ganar competitividad y un espacio reconocido dentro del mercado, se encuentran las fusiones. Las mismas son definidas por la Ley 19.550 de Sociedades como “dos o más sociedades que se disuelven sin liquidarse, para construir una nueva, o cuando una ya existente incorpora una u otras, que sin liquidarse son disueltas.” Por otro lado, el autor Sebastián Balbín (2015), en su manual de Derecho Societario, define la técnica de fusión como “un acto jurídico de naturaleza societaria orientado a la concentración y organización de empresas, que permite el agrupamiento de los medios de producción de por lo menos dos sociedades, las que por tal vía procuran mejorar los beneficios que de forma separada obtienen”. (p. 17).

Es posible afirmar que existen distintos tipos de fusiones y la clasificación de las mismas se encuentra acompañada por distintas características.

Entre dichos tipos es posible definir a la fusión pura, generada cuando una o más compañías se unen para construir una nueva sociedad. En dicho proceso de unión las organizaciones se disuelven, pero no se liquidan. Por otro lado, la fusión por absorción constituye otro tipo de fusión, en el cual una sociedad absorbe a otra u otras sociedades, que se liquidan sin disolverse.

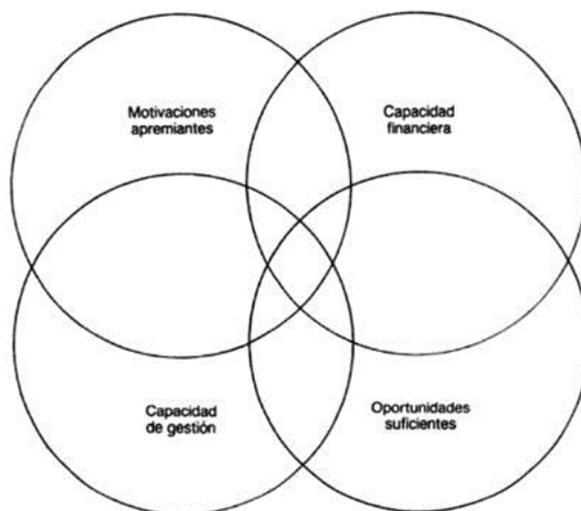
Además de la clasificación antes mencionada, existe una clasificación de fusión en función del interés comercial y la competencia de la organización. Dichos tipos pueden ser clasificados en fusión vertical, que comprende la integración de empresas que se encuentran en distintas etapas del proceso de producción. La misma está orientada a la unión de la cadena productiva de un bien o un servicio dentro de una organización. Este tipo de fusión, a su vez, puede ser clasificado de dos maneras, hacia adelante o hacia atrás. La primera de ellas, se relaciona con el acercamiento a los clientes, mientras que la fusión vertical hacia atrás, posee el foco en la obtención de las materias primas.

Por otro lado, la fusión horizontal está relacionada directamente a la integración de empresas que poseen una misma línea de actividad. En este caso, es importante mencionar que las compañías se encuentran dentro de la misma industria y son competidoras entre sí.

Por último, el tipo conglomerado se enfoca a aquellas empresas que realizan actividades muy distintas entre sí, y que desarrollan negocios sin ningún tipo de relación entre los mismos.

Si bien es importante definir el tipo de fusión que se seleccionará a la hora de realizar un cambio en la organización, resulta fundamental definir el motivo que llevó a la compañía a tomar la decisión. La figura n° 4 muestra que no existe un único motivo que lleve a las compañías a seleccionar una fusión. Es posible afirmar que existen motores que guían a las empresas a desarrollar una fusión, relacionados a oportunidades de mercado, búsqueda de ampliación de capacidad financiera propia y reducción de costos.

Figura n° 4: “La coincidencia de factores reinantes”.



Fuente: Fusiones y adquisiciones de empresas (1990)

Capítulo 3: Administrando la transformación

3.1 El rol del manager durante la transición

Martín Cañequé (2011) determina el significado del rol que debe cumplir el líder encargado de llevar un proceso de cambio en una organización.

El papel del líder del cambio radica en elaborar un marco de referencia más apropiado para comprender la inestabilidad de la dinámica empresarial actual, propiciar un clima que aliente y valore la diversidad y promueva la sinergia entre los colaboradores, cuestionando permanentemente los paradigmas, con la certeza de que son modelos mentales de su gente los que determinan la capacidad de la organización para enfrentarse al futuro”. (p. 154)

Si bien se han descripto las necesidades que requiere una transformación organizacional en cuanto a planificación tanto previa como futura, administración y comunicación, resulta fundamental prestar atención a quienes serán los encargados de implementar y llevar adelante de manera práctica un proceso de cambio, es decir, los líderes del cambio.

Martín Cañequé (2011), define al liderazgo como “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de los objetivos en pro del bien común” (p. 51). Esta definición nos permite reflexionar en la idea de la existencia de objetivos comunes o intereses compartidos, que en este caso refieren a la transición de la organización de un estado actual a uno futuro. La función principal del líder consiste en transmitir los beneficios que implican dicha transición, no sólo para la organización sino también para el empleado de manera individual, generando una sinergia con todos aquellos a quienes debe liderar.

Sin embargo, Martín Cañequé en su libro “Aprender a liderar”, sostiene que “los cambios movilizan los aspectos más profundos del sujeto, lo ponen al límite de sus posibilidades, lo hacen replantearse quién es, descubrir cuál es su verdadero potencial” (p. 179), y que “antes de cambiar, el miedo nos bloquea, nos paraliza, nos abre las puertas a tantas justificaciones como nuestra razón y experiencia puedan inventar” (p. 177).

Continuando con esta idea, comprendemos entonces que motivar a una organización en su conjunto para que oriente sus esfuerzos a la obtención de un cambio futuro no es tarea sencilla, ya que dependerá exclusivamente de la influencia que reciban los empleados por

parte de quienes lideran dicho cambio. Martín Cañequé (2011) define la importancia de la motivación durante los procesos de cambio.

Una acción que se realiza en el tiempo, no es instantánea y sus efectos son duraderos. Identifica al empleado con su líder y sus compañeros, despierta una fuerza interior que hace que la persona sienta ganas de hacer lo que se le ha propuesto por sus propios intereses y los del grupo al que pertenece. La motivación es el pegamento que mantiene unido al equipo en los momentos difíciles, alineados hacia un objetivo común. (p. 278)

Es fundamental entender, entonces, aquellos motivos por los cuales los empleados pueden sentirse desmotivados o indiferentes frente a los objetivos planteados, y en este sentido, no sólo se realiza hincapié en los objetivos de cambio, sino en cualquier objetivo organizacional que persiga el equipo de trabajo. Algunos factores que influyen y debe tener en cuenta el líder implica, por un lado, la falta de claridad respecto a la dirección, ya que logra que los colaboradores pierdan el motivo o sentido de lo que realizan. Por otro lado, la falta de oportunidades de crecimiento; para este factor las transformaciones juegan un rol fundamental entendiendo que las mismas presentan la posibilidad de ir por posiciones de trabajo que antes no se encontraban disponibles. Los vaivenes y cambios de rumbo constantes del líder, son un reflejo de la falta de dirección y representan inseguridad por parte del conductor.

Por último, la falta de cumplimiento de las metas, relacionada directamente con uno de los errores planteados por John Kotter (1997) a la hora de implementar un proceso de cambio, comprendiendo la importancia que se le debe otorgar a los objetivos a corto plazo más allá del resultado final deseado, para demostrar que los esfuerzos de los individuos dan sus frutos y, por ende, generar motivación.

Otra dificultad que presenta el liderazgo durante los procesos de transformación, comprende la simple razón de que aquellos a quienes se lidera, son individuos físicos con diversas formas de percepción, motivaciones e intereses, por lo que es necesario desarrollar habilidades interpersonales para llegar a cada una de ellas.

El libro “Managing the Multinational” (1993) sostiene una conclusión acerca del rol de los directivos durante un proceso de transformación.

Aunque los valores bien compartidos y las estructuras bien construidas sean indispensables para las organizaciones coherentes y competitivas, resultaran ineficaces sin directivos que actúen como ejes estructurales o como portadores de cultura. Cuanto mayor y más compleja es una organización, más crítica es el proceso de desarrollo de la gestión. (p.365)

A su vez, determina las capacidades que deben encontrarse dentro de los equipos de trabajo que orientan el cambio.

La colaboración fructuosa, tanto lateral como vertical, los esfuerzos del equipo multidisciplinar y los estilos colectivos a múltiples niveles, se coordinan a través de un cuerpo de directivos que no solo poseen las capacidades técnicas requeridas, sino las capacidades personales indispensables para los equipos que comparten la responsabilidad. (p. 365)

Asimismo, es posible afirmar que la mayor parte de los ejecutivos que dirigen proyectos, no se encuentran totalmente preparados para atender a las demandas que los mismos requieren, ya sea por una carencia de experiencias pasadas, o bien por no haber recibido la influencia necesaria. Los líderes encargados de sobrellevar el cambio deben inspirar y motivar a los miembros del equipo del proyecto, influir en las personas clave y ejercitar sus habilidades de formas que quizás aún no han conocido.

Por otro lado, es considerado responsabilidad de la compañía buscar personal con la experiencia y las capacidades necesarias para afrontar cualquier tipo de transformación organizacional.

Las características que todo líder del cambio debe cumplir se resumen en:

- Pensamiento analítico a lo largo del proyecto.
- Fuerte tendencia a la atención al cliente.
- Capacidad de detectar movimientos en el entorno.
- Poder de aceptación sobre las decisiones, reflexionando en que estas afectarán al futuro del negocio.
- Capacidad de no paralizarse ante la toma de decisiones.

Una de las tareas clave para el manager del cambio consiste en orientar sus esfuerzos hasta ayudar a las personas a visualizar los cambios producidos, exponiéndolos

físicamente e invitando a los miembros del equipo a percibir la naturaleza de las transformaciones. Los involucrados deben entender que poseen un rol que desempeñar, y que las mejoras que se exponen son consideradas la base para generar un cambio continuo.

Finalmente, un proyecto de cambio debe integrar una visión clara y persuasiva de los directivos, junto con acciones de apoyo específico. Existen dos valores básicos sobre los cuales debe implementarse un proyecto de cambio: dirección y voluntad de descubrimiento.

La primera, corresponde a establecer un destino y un plan estratégico; mientras que la segunda consiste en la invitación explícita a los involucrados para que participen como agentes activos en el proceso de cambio. Establecer un destino también refiere a delinear una visión clara y precisa, pero dejando un espacio abierto para que el personal entienda que el proyecto también se encuentra en sus manos y que realmente pueden influir en el mismo de forma sustancial y positiva. Es necesario para el manager lograr la adhesión de las personas clave y la invitación al descubrimiento, para obtener una gran fuerza de atracción.

3.2 Reivindicando el cambio

Más allá de la etapa en la que se encuentre el proceso de cambio, incluso cuando el mismo ha finalizado, se deberá hacer una comparación constante y precisa entre cambio esperado y el cambio real. Tomar el camino equivocado puede no reflejar síntomas hasta que no se llegue al fracaso, por lo que es importante prestar atención a cada detalle dentro del proceso; de modo contrario, no se tendrá oportunidad de corrección y redirección.

El equipo de Change Integration de Price Waterhouse (1995), manifiesta los beneficios que conlleva la supervisión y evaluación del progreso en cada proyecto, involucrando: determinar si se están consiguiendo los beneficios y mejoras deseadas, poner de relieve los problemas potenciales que suscita la transición, mantener el proyecto de cambio en el calendario, dentro del presupuesto y en marcha, y proporcionar información constante a las personas clave, asegurar a los participantes que sus esfuerzos son fructíferos.

Sin embargo, cuando hablamos de supervisión y evaluación durante transformaciones organizacionales, hay un factor extra que debe tenerse muy en cuenta y que complejiza

la tarea aún más: la incertidumbre. Ésta es definida por Martín Cañeque (2011) como “aquel conjunto de realidades que tienden a sacarnos de nuestra área de confort, porque no responden a nuestras rutinas organizativas o personales” (p.153). Hacer un diagnóstico con visión global en tiempos de incertidumbre, significa analizar y desarrollar conclusiones en momentos donde la información es muy confusa y hasta contrapuesta, existen dudas sobre el futuro y las emociones del personal están más presentes que de costumbre.

Adicionalmente, la constancia del diagnóstico no puede perderse porque tal vez lo que hoy era correcto, mañana deja de serlo. Esta velocidad del cambio nos lleva a entender la importancia que hoy tiene, no sólo la voluntad de tomar decisiones, sino también hacerlos en el momento oportuno. La toma de decisiones, define Martín Cañeque (2011), “es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas de resolver diferentes situaciones de la vida, habiendo realizado anteriormente un exhaustivo análisis de la situación” (p. 215). Asimismo, expone que sólo aquel capaz de tomar las decisiones en el momento que hay que tomarlas, es decir que acompañen la velocidad de la transformación y por más duras que sean, será quien mayor autoridad ganará frente a los miembros de su equipo y, por ende, influirá en mayor medida para guiar el cambio.

Parte 3: Metodología de la investigación

Kuhn (1970) define el significado de paradigma.

Una matriz disciplinaria que abarca generalizaciones, supuestos, valores y creencias y ejemplos compartidos de lo que constituye el interés de la disciplina. Enumera cuatro aspectos sobre la utilidad de los paradigmas, el primero se refiere como guía para los profesionales de una disciplina al indicar los problemas, cuestiones e interrogantes con los que se enfrenta. El segundo aspecto es que orienta la construcción de modelos y teorías cuya finalidad es tratar de resolver los problemas. En tercer lugar establece los criterios para el uso de las herramientas pertinentes, desde la metodología, instrumentos para la recolección de datos, etc. Y en cuarto lugar brinda una epistemología.

Dentro de los paradigmas existen dos perspectivas distintas. Una de ellas, la perspectiva cualitativa, fue aquella que utilizamos en nuestro trabajo de investigación. Según Roberto Hernandez Sampieri (2014), el enfoque cualitativo “utiliza la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p. 7). Además, dichos estudios “pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis de los datos.” (p. 7).

En la perspectiva cualitativa, tales como etnografía, estudio de casos, entrevistas en profundidad y observación participativa el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos.

Jacobs (1987) enumera las principales características de los métodos cualitativos:

1. Inducción analítica: comienza con la observación de hechos; las generalizaciones son hechas a partir de los datos recogidos tratando de descubrir patrones.
2. Proximidad: cercanía del observador a los hechos y personas. Se estudian los fenómenos en el propio entorno natural en que ocurren. No hay neutralidad
3. Mundo cotidiano: el estudio de la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales
4. Descubrimiento de la estructura de interpretación, no imponerla.

5. Actividad dialógica: no sólo se observan los datos, sino que hay diálogo permanente entre el observador y lo observado, entre inducción (datos) y deducción (hipótesis) generándose unos significados negociados y consensuados
6. Priman los aspectos subjetivos: se buscan más los significados intersubjetivos construidos y atribuidos por los actores sociales a los hechos que la realidad de estos mismos hechos y sus leyes.
7. Uso del lenguaje simbólico y los conceptos comprensivos, más bien que el de los signos numéricos (la estadística)

En lo que respecta al método de investigación que nuestro equipo aplico a la hora de realizar el análisis de la gestión del cambio, el mismo corresponderá a un método de investigación descriptiva. Best (1988) se refiere a la investigación descriptiva como aquella que minuciosamente interpreta lo que es y que está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan.

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente. Existen distintos tipos de estudios descriptivos, siendo el más óptimo para analizar la organización en cuestión, el estudio de caso. El mismo se basa en analizar detalladamente un solo caso, proponiendo un análisis detallado y completo de los cambios y la evolución de los mismos con el paso del tiempo.

Teniendo en cuenta el concepto de cada metodología, optamos por enfocarnos en un paradigma cualitativo ya que realizamos un estudio de caso único, donde se analizaron los principales factores que influyeron en la fusión de dos organizaciones, con el fin de determinar el nivel de incertidumbre a nivel general y las medidas gerenciales llevadas a cabo para reducir este fenómeno.

Adicionalmente, Sampieri (2000) expresa que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas.

La entrevista es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara.

En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

Dentro de este trabajo, se realizaron tres entrevistas a individuos que fueron partícipes de la gestión del cambio en su totalidad, atravesando las diferentes etapas de transformación y enfrentando las dificultades que el mismo ha presentado. Estos miembros de la organización ocupan cargos tales como Credit Manager, Seeds Distribution Manager y Credit and Collections Analyst. Adicionalmente, se llevo a cabo una entrevista con un especialista en liderazgo empresarial, quien es autor de uno de los libros utilizados en el trabajo de investigación para el desarrollo del marco teórico, el director de la consultora PHARUS Consultora Gerencial Martin Cañeque.

La encuesta ha sido el método de investigación más común y más ampliamente utilizado en el campo educacional. Se la utiliza cuando se desea conocer la opinión de alguien acerca de un problema, se presentan algunas preguntas por escrito para que conteste.

La utilidad de la encuesta reside en la obtención de datos descriptivos que la gente puede proporcionar a partir de su propia experiencia. Permite conocer opiniones, actitudes, recibir sugerencias.

La encuesta es un conjunto de técnicas de investigación mediante las cuales los sujetos proporcionan información acerca de sí mismos en forma activa. Es un método de investigación descriptivo. Las encuestas se realizan mediante entrevista oral o cuestionario escrito.

Al planificar una encuesta se tiene que contemplar los objetivos que se pretende alcanzar con su aplicación. Podemos decir que como variantes de la encuesta encontramos al enfoque personal que se realiza mediante la entrevista y al que se realiza mediante la utilización de lápiz y papel como los cuestionarios.

El cuestionario es un recurso en el que se emplea lápiz y papel y resulta útil para obtener información en grupos de cierta magnitud y es económico cuando los grupos se encuentran separados por grandes distancias. El costo de su utilización es bajo tiene capacidad para proporcionar información de gran cantidad de personas distribuidas en áreas extensas. Al ser un instrumento escrito es poco flexible.

Se pretende utilizar cuestionarios (de orientación cuantitativa) como instrumento que permitirá triangular con los datos obtenidos de la observación y el trabajo de campo

La observación es un conjunto de técnicas de investigación con las cuales alguien determina mediante la observación lo que está ocurriendo en alguna situación. Incluye la clasificación y el registro de los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema sistemático. La observación posibilita tomar contacto de las interacciones y actividades en el lugar donde estas se producen, de manera directa, sin intermediarios.

Por último, otra de las herramientas que decidimos implementar a la hora de recolectar datos sobre la gestión del cambio dentro del caso de estudio, fue un focus group con integrantes de la organización.

Sampieri (2006) define al mismo como “reuniones de grupos pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales”. Este instrumento permite estudiar a los individuos mediante una conversación más natural que en una entrevista personal, y aprender acerca de grupos y sus patrones de interacción.

Triangulación

Para lograr disminuir el sesgo y enriquecer los resultados de los instrumentos individuales, se llevó a cabo una triangulación de fuentes y datos.

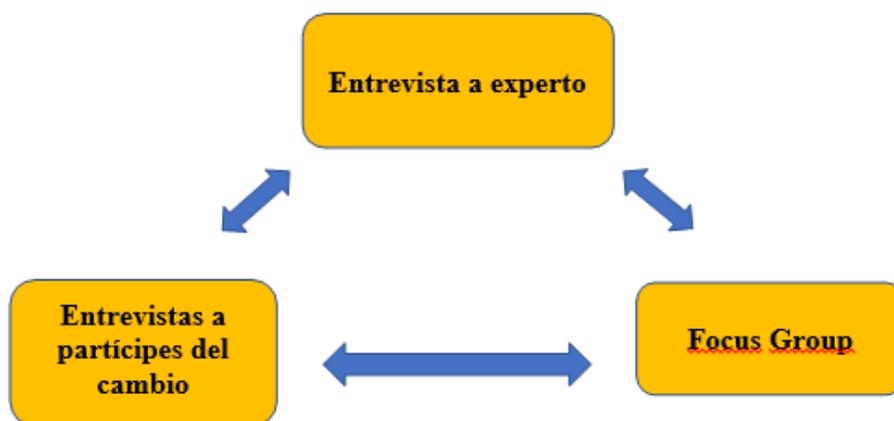
Cook y Reichardt (1986) enumeran las ventajas de la triangulación:

1. Posibilita la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación.
2. Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado.

3. Contrastan resultados posiblemente divergentes llevándolos hacia replanteamientos o razonamientos depurados.

La triangulación en nuestro trabajo de investigación posibilitó la recolección de información tanto gerencial como personal, de diferentes miembros de la organización con experiencias y niveles jerárquicos diversos. Dichos testimonios ayudaron a enriquecer a su vez el marco teórico, y los argumentos del profesional entrevistado.

Figura n° 5: “Triangulación”.



Fuente: Elaboración propia

Figura n°6: “Cuadro de metodología”.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Incertidumbre frente al cambio	Rol del manager en el cambio	Cantidad de reuniones y eventos dedicados a conversar sobre el cambio.	EM; EP; EACC; FG; ELCP
		Medios de comunicación utilizados para informar el cambio	EM; EP; EACC; ELCP
		Medidas de reducción de incertidumbre en los equipos.	EM; EP
		Control de rumores ante la falta de información	EM; EP
	Resistencia al cambio	Sensaciones del equipo ante la comunicación del cambio.	EM; EP; FG; ELCP
		Modificaciones en las tareas y puestos de trabajo.	EM; EACC
		Oportunidades de crecimiento y desarrollo a partir del cambio.	EM; EACC; ELCP
		Existencia de rumores	EM; EP; EACC, FG, ELCP
	Comunicación	Herramientas de comunicación que predominan en ambas compañías	EM; EACC; ELCP
		Incertidumbre generada por falta de comunicación	EP; EACC; ELCP; FG
		Nivel de formalidad de las comunicaciones	EM; EP

EM: Entrevista a Manager de Créditos y Cobranzas.

EC: Entrevista a Profesional. / EACC: Entrevista a Analista de Créditos y Cobranzas.

FG: Focus Group. / ELC: Entrevista a Líder de Cuentas por Pagar.

Administración de la transformación	Barreras del cambio	Tipos y cantidad de obstáculos que retrasaron el proceso de fusión	EM; EP; ELCP
		Superposición de puestos y tareas en los equipos	EM; EACC
		Barreras relacionadas al espacio físico	EM
		Medidas empleadas para derribar las barreras	EM
	Formación de equipos	Antecedentes y aptitudes de cada miembro de ambas organizaciones	EM
		Trabajo en conjunto entre líderes de ambas organizaciones para la formación de los equipos	EM; EP; ELCP
		Individuos desvinculados a causa de la fusión	EM
	Integración de culturas	Valores y principios de los miembros de ambas compañías	EM; EP; EACC; ELCP
		Definición de la cultura de la nueva compañía (Corteva)	EM; EP; EACC; ELCP
		Perfiles de cada miembro de ambas organizaciones	EM
		Cantidad de eventos sociales destinados a integrar ambos equipos	EM; EACC

EM: Entrevista a Manager de Créditos y Cobranzas.

EC: Entrevista a Profesional.

EACC: Entrevista a Analista de Créditos y Cobranzas.

FG: Focus Group.

ELC: Entrevista a Líder de Cuentas por Pagar.

Parte 4: Estudio de caso. Corteva Agriscience.

4.2 Análisis de entrevistas

A. Análisis de entrevista a experto, Martín Cañequé, *Director de Pharus People & Business.*

La primera pregunta que se le realizó al entrevistado fue acerca de su concepto sobre el líder del cambio y las características que este debería presentar para gestionar una transformación de manera exitosa. El director de la consultora Pharus nos indicó que, según su criterio, la principal competencia que debe encontrarse en un líder del cambio se vincula con la apertura y la flexibilidad, ya que según su experiencia, las necesidades genéricas que presentan aquellos miembros de la organización que se encuentran experimentando un proceso de cambio se relacionan con la contención, reconocimiento, empatía e involucramiento en el proceso por parte de su referente. Estas características coinciden con lo expuesto en el capítulo 3 del marco teórico, donde se menciona la importancia de contar con un líder que oriente sus esfuerzos hasta ayudar a las personas a visualizar los cambios producidos, exponiéndolo físicamente e invitando a los miembros del equipo a percibir la naturaleza de las transformaciones. El autor refleja explícitamente esta postura en su libro “Aprender a liderar”, utilizado como parte de la bibliografía, donde expresa que uno de los factores más relevantes para la gestión del cambio radica en la generación de sinergia por parte de todos los colaboradores en conjunto.

Por otro lado, el entrevistado considera que en el proceso de transformación no prevalecen obstáculos externos, sino que la principal barrera se presenta en el líder y en su capacidad de influir en la mente de los miembros de la organización con respecto al cambio. Este concepto fue desarrollado en el capítulo 1 del marco teórico, donde se detalla que uno de los primeros pasos que recomienda Kotter (1997) para llevar a cabo un proceso de cambio exitoso establece la importancia de crear una sensación de necesidad en la compañía, la cual ayudará a que la motivación para comenzar el cambio surja y pueda ser desarrollado, es decir, que

el líder construya un sentido de la urgencia dentro de cada miembro y fomente que los mismos superen la barrera del status quo.

Asimismo, Cañequé sostiene que si bien la comunicación formal es necesaria en un proceso de cambio, la comunicación informal es más relevante, ya que esta se encarga de reducir la incertidumbre y los rumores generados a partir de la comunicación del cambio. En el trabajo de investigación se menciona la postura del equipo de integración del cambio de Price Waterhouse (1995) que establece la importancia de la comunicación abierta y franca, a través de canales formales e informales. De esta manera, el entrevistado expresó que la generación de rumores constituye un factor evitable y que se produce únicamente por la existencia de falta de comunicación y fallas en el liderazgo. Dicha postura coincide con lo expuesto por los miembros de Price Waterhouse (1995), quienes sostienen que los rumores se incrementan exponencialmente en periodos de cambio, haciendo que el deseo de información de los empleados sea aún mayor y se revelen no solo los rumores, sino también aquellas noticias verdaderas. Como solución a esta problemática, ante la imposibilidad de suprimir los rumores, se recomienda utilizar los mismos de manera constructiva, elevando a la superficie aquella información relativa a lo que la compañía desea hacer. De esta manera, Cañequé también sostiene que, específicamente en procesos de fusiones y adquisiciones, se genera muy rápidamente incertidumbre por una carencia de comunicación del objetivo del cambio, producto de ineficiencias en el management. Kotter (1995) afirma esta postura, considerando que la comunicación de la visión del cambio constituye un factor fundamental para que el proceso de transformación resulte exitoso, ya que ayuda a motivar y coordinar las acciones que generarán el mismo.

Por otro lado, con respecto a la cultura organizacional en los procesos de fusión, el entrevistado sostiene que la característica más relevante en los procesos de cambio se relaciona con los valores, indicando que estos últimos evitan que los miembros pierdan su objetivo y mantengan el rumbo de la organización. Kotter (1997) afirma que dichos valores compartidos rigen la manera de actuar y resultan fundamentales frente a un proceso de transformación, haciendo que los mismos logren adaptarse a la cultura establecida y que sean lo suficientemente fuertes como para poder modificarla. El consultor, adicionalmente, opina que la mejor forma de integración

de culturas y equipos parte de que el líder fomente actividades lúdicas que permitan a los miembros dejar los juicios de lado, y brindarles un espacio de apertura y compañerismo para que desarrollen nuevos vínculos.

Los autores del libro “Managing the Multinational” (1993) coinciden con dicha afirmación, indicando que, aunque los valores bien compartidos y las estructuras bien construidos sean indispensables para las organizaciones, estos resultarán ineficaces sin directivos que actúen como ejes estructurales o como portadores de cultura. También sostiene que si en la organización no se logran integrar dos culturas diferentes en una sola, muy probablemente dicha problemática provenga de conflictos en la integración de líderes, ya que los miembros suelen absorber y replicar todo lo que provenga de su superior.

B. Análisis de entrevista a *Manager de Créditos y Cobranzas*, Corteva Agriscience. La entrevista con la líder de Créditos y Cobranzas de Corteva, comenzó abordando el momento y la forma en que se comunicó el cambio en la organización. La misma nos comentó que, antes de poder anunciar la potencial fusión, se debieron conseguir las aprobaciones legales pertinentes por parte de los agentes contralores. Una vez recibida la autorización para avanzar con la fusión, la transformación organizacional fue comunicada al personal como la separación entre tres compañías distintas. Conversando sobre los motivos por los cuales se decide llevar a cabo la fusión entre ambas organizaciones, nos comentó que la decisión partió de la oportunidad de poder lograr competir paralelamente con grandes líderes mundiales, como lo son Bayer- Monsanto, y poder ofrecer al mercado una de las carteras más completas de productos agroindustriales. Es posible vincular esta afirmación con la teoría planteada por Martin Cañeque (2011) en el capítulo 2 del marco teórico, que establece que uno de los motores que empujan la decisión de transformar, se vincula con “la ruptura de un estado de estabilidad para llegar a algo que consideramos que será mejor”.

Respecto al impacto que generó la noticia en los equipos de trabajo, la manager opina que la primera comunicación constituye un factor clave a la hora de informar una transformación, y que el personal debe encontrarse constantemente actualizado sobre los avances de la misma para reducir la ansiedad que genera este tipo de noticias. Como se mencionó en la parte 1.1 del marco teórico, Kotter (1997) también destaca la importancia

comunicar la visión del cambio al personal, respondiendo automáticamente sus inquietudes y temores que surjan de la misma.

Las primeras consultas que se realiza el personal, se vinculan con la posibilidad de permanencia (o no) dentro la organización, ya que, según nos comentó la manager del equipo de créditos, ningún individuo contaba con un lugar asegurado en el organigrama. Uno de los desafíos más grandes durante el proceso, fue conseguir la voluntad de poder mantener el foco en los objetivos principales de la fusión, al mismo tiempo que se le recordaba a los miembros de los equipos que los esfuerzos actuales se traducirían en oportunidades futuras. Esto fue planteado por Beckhard y Harris (1988), donde establecieron que “cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: el estado futuro, presente y de transición”. Es posible afirmar, entonces, que el equipo de Corteva, al momento de procesar la transformación, orientaba sus esfuerzos en el estado futuro de la organización.

En cuanto a la conformación de los nuevos equipos de trabajo, la etapa principal consistió en realizar una comparación entre los procesos de ambas compañías, identificando las diferencias y las similitudes para analizar la potencial efectividad de las mismas en la nueva organización. La entrevistada afirma que este constituyó un proceso de gran incertidumbre, ya que, al mismo momento, comenzaron a anunciarse las futuras reestructuraciones tanto de la organización de manera integral, como las de cada equipo de trabajo. Esta transformación comenzó de manera vertical descendente, es decir, iniciando por definir los líderes de producto a nivel global, luego regional, y finalmente, a nivel local.

La decisión sobre qué miembros continuarían en los equipos, fue tomada por los superiores de ambas organizaciones, teniendo en cuenta el nivel de capacitación y expertise de cada miembro. La manager indicó que durante todo el proceso siempre se intentó brindar la mayor oportunidad laboral posible, pero que inevitablemente existieron individuos desvinculados, causados por superposición de tareas. En el capítulo 3 del marco teórico, detallamos la importancia de la responsabilidad de la compañía en buscar al personal con la experiencia y las capacidades necesarias para afrontar cualquier tipo de transformación organizacional, siendo necesario que el líder del cambio posea pensamiento analítico, poder de aceptación sobre las decisiones y capacidad de no paralizarse ante la toma de las mismas. Según la entrevistada, este fue el mayor desafío en su rol de líder.

La misma admite que existieron errores en la comunicación del cambio, al darse cuenta que los empleados de Dow consideraban que, simplemente por ser parte de dicha empresa (y que su futura manager también lo sea), no tenían posibilidad de ser desvinculados. Los mismos, finalmente, se llevaron una ingrata sorpresa al ser informados formalmente que el proceso de selección se realizaría en base a sus antecedentes, capacidades y feedbacks del resto de la compañía, generando tensión en el ambiente laboral. Uno de los 8 errores que menciona Kotter (1997) trata justamente sobre adelantarse a los resultados, planteando que “cantar victoria antes de tiempo es como tropezar y caer en un agujero en el camino hacia el cambio significativo”.

Asimismo, la entrevistada nos comentó que la organización comunicó el cambio con dos meses de anticipación, considerando que esto permitiría a los superiores transmitir y delegar las tareas sin una interrupción brusca, y a los individuos darles el tiempo y espacio para iniciar una nueva búsqueda laboral. Sin embargo, indefectiblemente esto ocasionó que el clima laboral fuera turbulento, ya que aquellos individuos que sabían que no continuarían en la organización, se encontraban carentes de motivación y predisposición. Sin embargo, para amortiguar este proceso, la organización contó con un servicio de outsourcing para reubicar a aquellos que serían desvinculados.

Finalmente, otro de los aspectos más desafiantes durante el proceso fue la integración de ambas culturas, ya que, a pesar de ser norteamericanas, diferían en sus formas de trabajo. Se generaron constantes comparaciones entre una y otra, respecto a los usos y costumbres y relaciones laborales.

C. Análisis de entrevista a *Analista de Créditos y Cobranzas*, Corteva Agriscience.

Con la entrevista realizada a un integrante del equipo de Créditos y Cobranzas de Corteva Agriscience, principalmente se buscó determinar su posición respecto al rol del líder en el proceso de transformación, la forma en la que se comunicó el mismo y cuáles fueron las principales restricciones que se presentaron.

La entrevistada afirmó que la fusión entre ambas organizaciones se encontró limitada por obstáculos legales, haciendo referencia a las aprobaciones internacionales que requieren estos tipos de transformaciones, y la obligación de deshacerse de unidades de negocio de gran magnitud para la compañía.

En cuanto a la comunicación, afirmó que la primera información sobre el cambio se generó de manera internacional, emitiendo la noticia desde la casa matriz de Dupont, y transmitida desde lo más alto de la estructura hacia los equipos locales en forma de cascada.

Luego, se buscó indagar sobre las principales sensaciones que se presentaron en el equipo posteriormente a recibir la comunicación. La entrevistada afirma que en la mayoría de los empleados predominó la incertidumbre y el temor a perder sus puestos de trabajo, y que intentaron sobrellevar los mismos conversando con los líderes constantemente, a pesar de que estos últimos tampoco contaban con la seguridad de permanecer en la organización, debido a la duplicación de puestos. Kotter (1997) afirma este último punto, indicando que la resistencia frente al cambio jamás se disipa, y que la misma genera demoras innecesarias que pueden llevar al agotamiento.

Como consecuencia de dicha incertidumbre, se generaron numerosos rumores dentro de los equipos de trabajo. Antes de comenzar el proceso de cambio, los rumores se relacionaron principalmente con la incertidumbre sobre la compañía con la cual se fusionaría Dupont, información que llegó a los equipos formalmente de manera tardía, dado que la fusión ya había sido publicada en las noticias algunos días antes. Luego de haber comunicado el cambio, los rumores comenzaron a relacionarse con las posibles desvinculaciones que se producirían a partir de la inevitable reducción de recursos, y se produjeron dudas sobre la futura posición física de la compañía. Este último factor, afirma la analista de Corteva, fue determinante en la decisión de algunos miembros del equipo sobre permanecer o no en la organización, ya que generó modificaciones en el traslado desde sus hogares hasta el nuevo edificio, implicando un cambio rotundo en su rutina diaria. Respecto a la generación de rumores, Richard Beckhard (1988) sostiene que la mala percepción de las implicaciones de un cambio es una importante causa de resistencia al cambio, así como la incertidumbre acerca de qué sucederá y cuándo ocurrirá puede causar creciente ansiedad, por lo que es importante desarrollar un escenario detallado que evite los rumores y aclare el razonamiento que apoya a la estrategia del cambio.

Durante toda la transición del cambio, se realizaron numerosas reuniones informativas, principalmente para recordar a los miembros de la organización la importancia de no compartir información confidencial entre ambas compañías, ya que hasta que no se

efectuó la fusión formalmente, las mismas continuaban compitiendo una con la otra dentro del mercado.

Por otro lado, mencionó a la integración de culturas como uno de los principales factores influyentes en su nuevo ambiente laboral. Indicó que las culturas y formas de trabajo de ambas organizaciones son completamente diferentes entre sí, logrando que se pueda identificar rápidamente quién pertenece a una compañía y quién a la otra. Dicha situación puede verse reflejada en la definición de Robbins (1987), que establece que la cultura organizacional "es la que designa un sistema de significado común entre los miembros, que distingue a una organización de otra". La analista mostró entonces, su incomodidad respecto a la manera en que se generó la formación de integración de los miembros.

En el capítulo 1 del trabajo de investigación, se hace hincapié a la importancia sobre la adaptación de la nueva cultura por parte de los miembros.

Teniendo en cuenta entonces que estos valores compartidos resultan tan arraigados y que rigen la manera de actuar de las personas, resulta fundamental frente a un proceso de transformación que el mismo logre adaptarse a la cultura establecida, o que sea lo suficientemente fuerte como para lograr modificar estas conductas en caso de que ese sea el objetivo deseado. De modo contrario llevará al proceso de cambio al fracaso ya que quienes deban llevarlo adelante no se sentirán a gusto con las normas y valores planteados en la nueva cultura, o bien requerirá llevar adelante un cambio de personal en determinados sectores que sean compatibles con la necesidad de la compañía. (Capítulo 1)

Asimismo, se destacó la oportunidad laboral generada a partir de la transformación, ya que la entrevistada obtuvo la posibilidad de crecer dentro de la compañía, cambiando el sector en donde se desempeñaba por uno más alineado a sus intereses.

Finalmente, frente a la pregunta sobre el rol del líder del cambio, la analista considera que existió contención por parte de su líder previo a la fusión.

Indica que en las reuniones realizadas, a pesar de que el cambio no fuera el motivo de la misma, se encontraron oportunidades para conversar sobre la situación y despejar dudas pendientes. Es posible relacionar esto al cuarto paso planteado por Kotter (1997) en los cambios organizacionales, donde recomienda comunicar la visión del cambio a toda la empresa, respondiendo honestamente inquietudes o temores que surjan en la

comunicación. Sin embargo, mostró una posición firme sobre la falta de esfuerzos en cuanto a la integración de los nuevos equipos y la frustración sobre aún no haber recibido un feedback por parte de su líder actual sobre sus avances desde que la fusión fue formalizada. Esta situación puede relacionarse con lo establecido por Martín Cañequé en su libro “Aprender a liderar”, donde indica que el papel del líder del cambio radica en propiciar un clima que aliente y valore la diversidad y promueva la sinergia entre los colaboradores. Por otro lado, Kotter (1997) recomienda que el líder logre reflejar los resultados a los miembros de la organización, con el fin de mantener el esfuerzo realizado.

D. Análisis de entrevista a *Líder de Cuentas por Pagar*, Corteva Agriscience.

A la hora de realizar la entrevista al líder de Cuentas por pagar, nuestro objetivo principal fue hacer foco en la comunicación y sensaciones que experimentó el mismo al momento de la transformación dentro de la organización. El entrevistado, al inicio de la charla, nos comentó que vivió la comunicación en México, ya que se encontraba trabajando allí para la empresa. El primer dato brindado por el entrevistado, fue que se enteró de la noticia mediante un cliente de la compañía, unos días antes de que la comunicación oficial fuese elevada por las autoridades de ambas organizaciones intervinientes de la fusión. Considera que la misma, a pesar de haber recibido la noticia por una fuente externa, fue clara dado que se informó que la fusión se realizaba con el fin de, luego, crear una tercera empresa con mercados bien definidos. Gracias al comentario acerca de su experiencia frente a la comunicación, es posible afirmar que se relaciona con el cuarto paso de Kotter (1997) detallado en el capítulo uno del marco teórico, el cual menciona la comunicación explícita de la visión, con el fin de motivar y coordinar las acciones de la transformación.

Con respecto, a la transmisión de los motivos por los cuales la fusión se llevaría a cabo, el actual líder del equipo de cuentas por pagar, menciono que tanto Dow como Dupont tenían el objetivo de reorientar hacía que parte del mercado querían ir y en cual se querían enfocar particularmente. Dicho objetivo se relaciona con uno de los factores mencionados en el capítulo uno del marco teórico de nuestra investigación por Beckhard y Harris (1988), en donde menciona la importancia de elaborar una descripción detallada del estado futuro de la organización. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, a lo largo de la entrevista, se comentó que la fusión se realizó, básicamente, con el fin de que las empresas finalicen la transformación con una orientación especializada a un nicho de mercado en particular.

Enfocándonos más en su experiencia, el entrevistado menciona algunos detalles sobre las barreras que existieron en el equipo en el cual se desempeñaba, a lo largo de la transformación organizacional. El comentario que uno de los desafíos más grandes que le tocó atravesar fue la comprensión del proyecto y cómo este se llevaría a cabo. Al inicio del mismo, comenta que no hubo una comunicación clara de cómo se iban a realizar las acciones de la fusión, es decir, que la mayoría del personal de ambas compañías, no comprendían cómo iba a ser la realización de la transformación. Si bien tenían en claro los motores que llevaron a tomar la decisión de fusionarse, no existía claridad en cómo se iba a realizar. Gracias a esta confusión, el personal experimentaba la gran incertidumbre en relación a qué sucedería con sus puestos de trabajo, ya que no se respetaron los plazos comunicados. Con respecto a la incertidumbre y al incumplimiento de los tiempos estipulados, se genera una clara relación con lo mencionado en el capítulo número tres por la consultora Price (1995), en donde se hace hincapié en que uno de los beneficios de la supervisión del progreso es mantener el proyecto dentro del calendario estipulado, presupuesto pactado y en marcha. Es por esto que se puede afirmar que, dentro de este proyecto, dicha supervisión, no se llevó a cabo de la mejor manera.

Por otro lado, el entrevistado nos comentó sobre la conformación de los equipos y la reestructuración que vivieron ambas organizaciones. Es importante mencionar que Alejandro fue parte del proyecto y coordinó varias acciones en el mismo. La reestructuración de equipos y de personal, se comunicó desde el inicio, dado que se relacionaba directamente a la disminución de costos que ambas compañías tenían como objetivo.

En ese momento particular, no tenía equipo a cargo por lo que su trabajo siguió siendo el mismo, y no vivió grandes complicaciones a la hora de la comunicación y de la transformación en sí. Además, comentó que, al ser parte del proyecto, todas las acciones se enfocaban al mismo y en cierto punto se convirtió en la actividad principal de la compañía. Finalmente, el entrevistado se enfocó en hacer mención específicamente a las sensaciones y las oportunidades que la transformación organizacional le brindó a él particularmente. La creación de la nueva empresa gracias a la fusión le brindó al entrevistado la oportunidad de tener personal a cargo al volver a Argentina y el estar dentro de un proyecto con características tan importantes como lo es la fusión, hizo que pueda desarrollarse aún más en su carrera profesional.

E. Análisis de *Focus Group*.

A través del Focus Group realizado dentro de la compañía, apuntado específicamente a personal que no cuenta con un equipo a su cargo, se buscaron trabajar tres problemas centrales: resistencia al cambio, comunicación organizacional e integración de culturas. El primero de ellos está relacionado directamente con la incertidumbre laboral de cada individuo a la hora de enfrentar un proceso de cambio, si bien todos afirman que la manera en la que llevó adelante la organización dicha cuestión no fue la mejor, los motivos variaron. Uno de los integrantes manifestó: “producto de la reestructuración durante la fusión, muchas áreas iban a pasar a Brasil incluida la nuestra, entonces básicamente era trabajar sabiendo que te ibas a quedar sin laburo”, y que “había dudas sobre qué áreas se quedaban y cuales se iban porque mucho pasaba a Brasil. Se generaban rumores y cuando algún rumor efectivamente sucedía generaba más ansiedad aún”. Estas cuestiones coinciden con lo mencionado por Richard Beckhard en el capítulo 1, estableciendo que “la mala percepción de las implicaciones de un cambio en el papel futuro de una persona y en sus responsabilidades es una importante causa de resistencia al cambio. La incertidumbre acerca de qué sucederá y cuándo ocurrirá puede causar creciente ansiedad u originar comportamientos que se oponen al logro del estado final deseado. Por ello es tan importante desarrollar un escenario detallado que evite los rumores y aclare el razonamiento que apoya a la estrategia del cambio”.

Por otro lado, más allá de que todos los entrevistados coinciden en que la fusión realizada fue una oportunidad de crecimiento personal, también están de acuerdo en que al proceso le falta tiempo, y podemos notar que vencer la resistencia aún es una deuda pendiente por parte de la organización. Esto pudimos analizarlo en comentarios como el siguiente: “me parece que recién ahora es el momento cero, ahora somos Corteva. Es el momento de empezar acomodar los procesos y unificarlos, creo que la verdadera fusión es esta. Hoy en día es bastante caótico el día a día por la diferencia de procesos, de sistemas, etc”. Para hacer frente a esta situación, resulta fundamental uno de los puntos a evitar desarrollados por Kotter, en el capítulo 2 del marco teórico: “una verdadera transformación en una organización de cualquier índole, lleva bastante tiempo. Sin la existencia de objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar, los esfuerzos más complejos corren riesgos de perder fuerza. Muchos de los integrantes de un cambio, se niegan a recorrer un largo camino si no logran percibir evidencias”.

En cuanto a la segunda problemática, las sensaciones no han sido positivas. Podemos ver dos errores diferentes según lo comentado en el focus, por un lado la falta de información al ver que uno de los analistas cuestiona que “pre-fusión había muchísima incertidumbre, había gran cantidad de rumores”, y por otro lado la falta de preparación de los líderes cuando mencionan lo siguiente: “me parece que ni siquiera los líderes contaban con toda la información como para transmitir a sus subordinados, y eso es responsabilidad de la empresa”. El equipo de Integración del Cambio de la consultora Price Waterhouse anticipa esta situación, explicando en el capítulo 1 del marco teórico que “la comunicación escasa, equivoca o esporádica debilita el apoyo a cambio y casi siempre trae malas consecuencias. Por el contrario, casi siempre hay abundantes compensaciones para la comunicación honrada, convincente y bien cimentada”. A su vez, en la entrevista realizada a Martín Cañeque, el experto coincide con este análisis sugiriendo que “la existencia de rumores no es inevitable, es una consecuencia de la falta de información”, y que la capacitación de los líderes para afrontar el cambio es la clave de una buena transición, criticando entonces la forma de comunicar de la organización en esta fusión.

Por último, se abordó la integración de culturas. Según Kotter, este es el último paso que comprende una transformación organizacional, por lo que no es casualidad que los participantes del focus group, al ser consultados por tal cuestión, indiquen que es un tema a trabajar de aquí en adelante, si tenemos en cuenta que es una fusión a la que aún le queda tiempo de madurez comparando con la cantidad de años que llevan estas transformaciones normalmente.

	Martín Cañequé	Manager Créditos y Cobranzas	Líder de Cuentas por pagar	Analista de Créditos y cobranzas	Focus Group
Nivel de existencia de rumores	Evitable. Producto de fallas en la comunicación del cambio. No aplicable sobre el caso de estudio.	Alto. Tensión laboral y malas interpretaciones.	Baja. Primera información sobre el cambio recibida por fuente externa a la compañía, pero baja existencia de rumores durante el proceso.	Alto. Incertidumbre constante sobre la continuidad laboral.	Alto. Producto de toma de decisiones de manera repentina y confirmación posterior de los rumores.
Medios de comunicación más utilizados	.Comunicación formal e informal, siendo esta última la más relevante.	Presenciales, gran cantidad de eventos y comunicación formal escrita.	Comunicaciones globales y formales confusas. Actualizaciones trimestrales de resultados con impacto positivo.	Presenciales y formales. Libertad para realizar consultas en reuniones.	Comunicaciones formales vía mail sobre el avance de la fusión.
Sensaciones post comunicación	Incertidumbre, resistencia a salir del status quo, falta de confianza en los líderes.	Incertidumbre, temor, tensión en el clima laboral.	Dudas sobre los puestos laborales a ocupar en el futuro.	Temor y dudas sobre el futuro laboral y el destino de cada miembro	Desmotivación, dudas sobre continuidad laboral, tensión en el clima laboral.
Principales barreras del cambio	Preparación y capacitación de los líderes, así como su propia voluntad.	Legales, integración de culturas, superposición de tareas, formación de nuevos equipos.	Comprensión del proyecto de cambio, entender los motivos y beneficios que conllevaba	Requisitos globales para la fusión, integración de culturas en los equipos y unificación de formas de trabajo.	No aplica.

	Las barreras externas no son relevantes.		Manejo de incertidumbre laboral. Desconocimiento del negocio.		
Resistencia al cambio	Alta. Producto de fallas en la comunicación.	Intermedia. Resistencia representada en clima laboral.	No aplica.	Intermedia. Resistencia a modificar puestos y lugares físicos de trabajo.	Intermedia. Incertidumbre sobre continuidad laboral, pero buena predisposición para el trabajo. Aún existente.
Medidas para reducir la incertidumbre	Buen manejo de comunicación informal, contención personalizada a cada miembro dependiendo de cómo percibe el cambio.	Contención por parte de líderes, comunicación constante sobre el cambio.	Reestructuración anticipada de personal, con el fin de confirmar la permanencia a los empleados lo antes posible.	Reuniones	No aplica.
Oportunidad laboral	No aplica.	Sí. Generación de nuevos puestos, selección en base a antecedentes y aptitudes.	Sí. Proyecto de fusión y posterior posibilidad de tener un equipo a cargo.	Sí. Oportunidad de cambiar de sector y equipo.	Sí. Posibilidad de mostrar compromiso y talento, reestructuración de procesos y mayor independencia.

Integración de culturas	Actividades lúdicas entre miembros y principalmente, entre líderes.	Eventos, comunicación de valores, definición de nueva cultura.	Gran choque cultural. Mayores esfuerzos de adaptación ante el desconocimiento del nuevo negocio.	No.	Álbum de figuritas para conocer al personal, realización de fiestas corporativas.
Formación de nuevos equipos	Establecer criterios para selección de personal de los nuevos equipos, a fines de ser transparentes y justos en la formación de los mismos.	Sí. Creación de nuevos equipos con miembros de ambas compañías.	Formación conjunta con los superiores. Estructura inicial desarrollada por RRHH. Análisis conjunto del personal disponible.	Intermedio. Sectores con miembros de una sola organización y sectores con equipos integrados.	Complejidades en la resolución de conflictos por diferencias de culturas. Resistencia a cambiar frente a un proceso todavía en curso.
Contención a individuos desvinculados	No aplica.	Sí. Servicio de Outsourcing y acompañamiento.	No aplica.	No aplica.	No aplica.

4.3 Análisis de OSGOOD

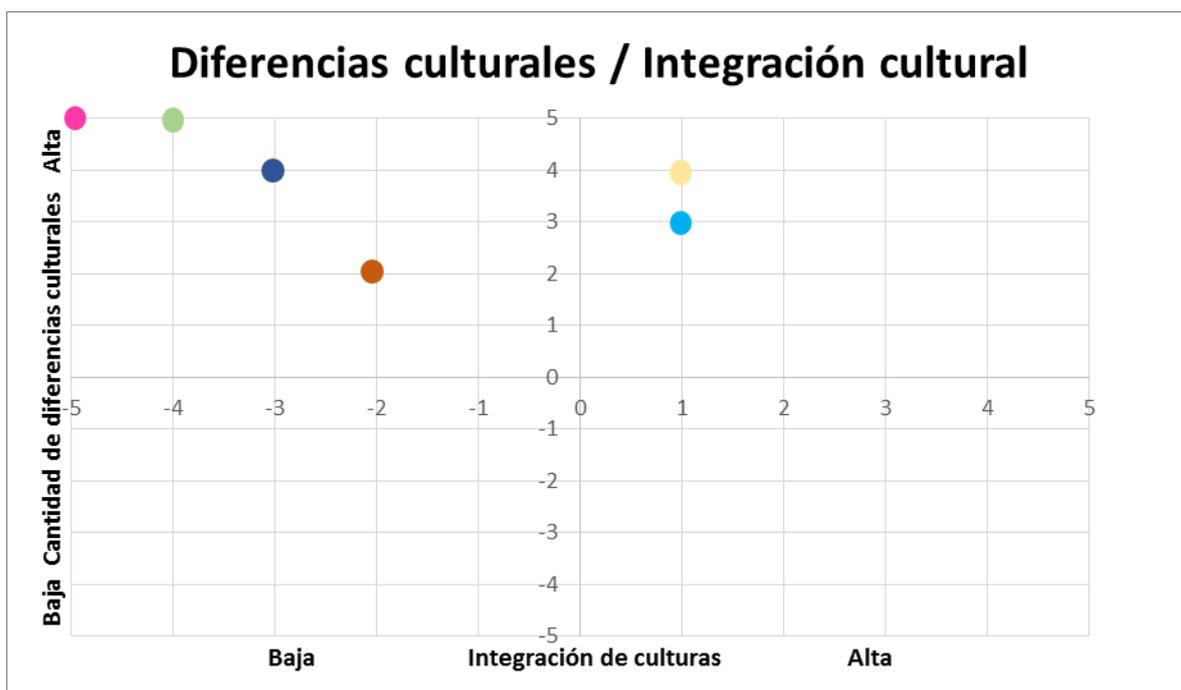
Figura n° 8: “Diagrama de Osgood 1”



Fuente: Elaboración propia.

Mediante el análisis del espacio de Osgood, observamos que existe una relación directa entre el grado de existencia de rumores y el grado de comunicación organizacional generada durante el proceso de cambio. Martín Cañequé, en la entrevista realizada, expresó su postura acerca de ambas variables, indicando que la existencia de rumores es una plena responsabilidad del líder y se genera a partir de fallas en la comunicación. Es posible afirmar que la mayoría de los entrevistados (4/6), manifiesta que durante el mismo se presentó una gran cantidad de rumores respecto al futuro laboral de cada miembro, y, asimismo, que los esfuerzos de la comunicación por parte de los líderes y la organización en general no se orientaron lo suficiente a la reducción de los mismos. Es posible vincular los resultados a lo expuesto en el capítulo 1, se desarrolla la teoría de Joep Cornelissen (2017), quien sostiene que la comunicación es fundamental para la forma en que se formula, anuncia y explica un cambio a los empleados, y también contribuye a una implementación exitosa.

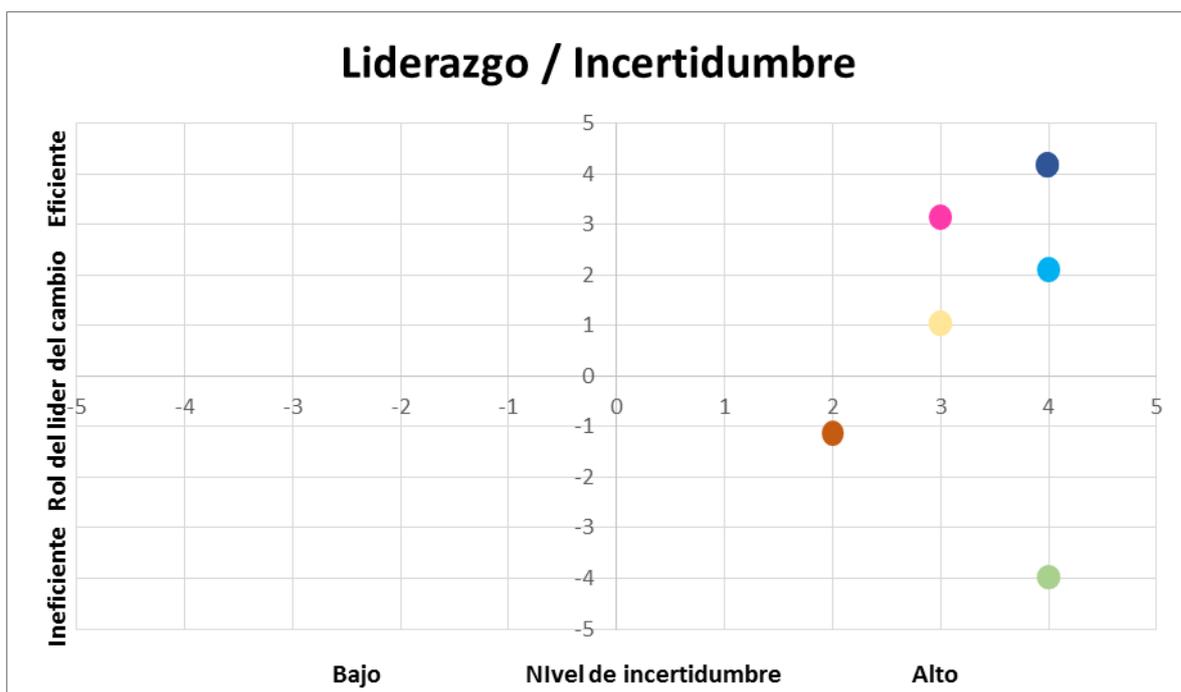
Figura n° 9: “Diagrama de Osgood 2”



Fuente: Elaboración propia.

Es posible afirmar que, además, existe una relación entre las diferencias culturales de ambos equipos y el nivel de integración entre los mismos. En el caso de estudio, pudimos determinar que los entrevistados consideran que existen, hoy en día, distintas formas de trabajo dentro de los equipos, como consecuencia de la fusión entre dos organizaciones culturalmente diferentes. Adicionalmente, notamos que no se han desarrollado medidas específicas con el fin de reducir dichas diferencias y colaborar con la integración de los miembros. Es posible relacionar dichos resultados con lo expuesto en el capítulo 2 del marco teórico, donde se desarrolla el último error planteado por Kotter (1997) en los procesos de fusión. Este sostiene que es necesario mostrarle a los miembros de qué manera los nuevos comportamientos y actitudes han contribuido a mejorar el desempeño luego de la transformación, y que, si estos no se modifican, raras veces perdurarán las transformaciones.

Figura n° 10: “Diagrama de Osgood 3”



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, logramos determinar que no se presenta una relación totalmente directa entre el nivel de incertidumbre generado por el cambio organizacional, y grado de eficiencia o ineficiencia de los líderes. Si bien, la mitad de los entrevistados consideró que el nivel de incertidumbre luego de comunicarse el cambio fue elevado, también manifestaron que la gestión de los líderes durante el proceso fue eficiente. Por otro lado, otra mitad de los participantes, expresaron críticas sobre el accionar de sus superiores, ya que no desarrollaron medidas para reducir los niveles de resistencia e incertidumbre. En el capítulo 1 del marco teórico, se desarrolla la postura de Kotter (1997), quien afirma que la resistencia frente al cambio jamás se disipa, y que quienes están en contra de la transformación, probablemente buscaran la oportunidad para atentar contra ella.

4.3.1 Cuadro de referencias

Referencia	Entrevistado
●	Manager de Créditos y Cobranzas
●	Analista Ssr. de Créditos (Ex Dow)
●	Analista Sr. de créditos (Ex Dow)
●	Líder de Cuentas a Pagar
●	Analista Sr. de Administración, Facturación y Cobranzas (Ex Dupont)
●	Analista Ssr. de Créditos (Ex Dupont)

Parte 5: Conclusión.

En el presente trabajo de investigación se buscó analizar los principales desafíos que presentan las transformaciones organizacionales de gran escala y qué atributos debe tener el líder del cambio para poder afrontarlos exitosamente, considerando la incertidumbre y resistencia que se presenta en dichos procesos por parte de los miembros que lo atraviesan. A partir del trabajo de campo realizado y su posterior análisis, logramos determinar que algunas de las cualidades que debe presentar todo líder a cargo de un cambio organizacional, son: flexibilidad y adaptación, habilidades de comunicación, empatía, coherencia y congruencia y capacidad de integración de equipos, así como poseer la facultad de convertirse en un ejemplo para los miembros del mismo. Un líder que contiene dichas aptitudes frente al cambio, logra que los individuos que se encuentran transitando el mismo no desvíen el foco de los objetivos planteados, desarrollen altos niveles de confianza, se encuentren involucrados en el proceso de manera activa, y, por ende, motivados frente al cambio.

Por otro lado, si bien el proceso de fusión resultó exitoso a nivel estructural, los entrevistados afirmaron que se presentaron algunos obstáculos complejos de afrontar y gestionar durante la transformación en Corteva Agriscience. Los mismos corresponden a la existencia de incertidumbre y resistencia ante el cambio por parte del personal, fallas en la comunicación y deficiencias a la hora de integrar ambas culturas organizacionales a lo largo del tiempo. Estas barreras se vieron reflejadas en situaciones específicas, tales como la falta de delegación de tareas debido al temor a la superposición de puestos, y la falta de convicción sobre los potenciales beneficios que traería la fusión.

Asimismo, los involucrados sostuvieron que, a niveles globales, la comunicación inicial del cambio no fue precisa, generando que los miembros desarrollen altos grados de resistencia ante la transformación. Este constituyó otro de los factores principales por los cuales se generaron altos niveles de incertidumbre, desmotivación y tensión en el clima laboral en los equipos de trabajo.

Realizando una comparación entre lo establecido por el profesional entrevistado, Martín Cañeque, y el estudio de campo llevado a cabo, hemos logrado encontrar coincidencias correspondientes a los atributos del líder del cambio. Es posible afirmar que en el caso de estudio, el rol del líder constituyó un factor fundamental durante todo el proceso en cada

uno de los equipos, cumpliendo con las expectativas por parte del personal. Los individuos entrevistados afirmaron que percibieron los esfuerzos por parte de los líderes por contener a los equipos de trabajo, demostrando niveles altos de empatía por los mismos e intentando brindar constantemente información sobre las repercusiones del cambio. Sin embargo, no poseen la misma opinión respecto a la integración de ambas culturas organizacionales dentro de los nuevos equipos conformados. Si bien los involucrados opinan que la integración de equipos conlleva más tiempo de trabajo, los mismos afirman que no se han desarrollado medidas específicas con el fin de unificar la cultura organizacional, ya que las formas de trabajo y de solución de inconvenientes aún difieren notablemente una de otra.

Luego de analizar las devoluciones recibidas por parte de los individuos entrevistados y del experto, logramos concluir que, durante los procesos de transformación, si bien existen barreras estructurales, legales, tecnológicas, financieras, entre otras, propias de una organización en circunstancias de cambio, es posible afirmar que el verdadero desafío del líder radica en desarrollar capacidades de contención y motivación que orienten los esfuerzos de los miembros hacia el cumplimiento de los objetivos y, consecuentemente, reduzcan los niveles de incertidumbre y resistencia al cambio.

Implicancias

Luego del trabajo de investigación realizado, recomendamos a aquellas organizaciones que se encuentren atravesando un proceso de cambio de gran magnitud, que orienten y capaciten a sus líderes a desarrollar las siguientes aptitudes:

- Capacidad de liderazgo personalizado en función de cada miembro.
- Adaptación y flexibilidad frente al cambio.
- Desarrollo de altos niveles de empatía y escucha activa.
- Capacidad de comunicación efectiva.
- Coherencia y congruencia entre dichos y hechos.
- Fomento de actividades para la integración de equipos y culturas.

Parte 7: bibliografía

Cornalissen, J. (2017). Leadership and Change Communication. En Corporate Communication: Guide to Theory and Practice. (6a. Ed., pp 231-251). Londres, Inglaterra: SAGE.

Price Waterhouse Change Integration Team. (1995). El cambio óptima. (xa ed). Lugar de edición: editorial.

Kotter, J. (1997). Líder del cambio. (1a ed). D. F, Mexico: McGraw-Hill.

Beckhard, R. & Harris R.T. (1988). Transiciones organizacionales. (2ª. Ed). D.F, México; Addison-Wesley Iberoamericana.

Robbins, S.P. & Decenzo, D.A. & Coulter, M. Fundamentos de Administración. (10a.ed.). Ciudad de México, México: Pearson.

Robbins, S.P. & Judge, T. Comportamiento Organizacional. (17.ed). Ciudad de México, México: Pearson.

Cañeque, M. (2011). Aprender a Liderar. (1a. ed). Buenos Aires, Argentina: Temas grupo editorial SRL

Erreius (2016). Ley General de Sociedades 19.550 (versión 2.6). Buenos Aires, Argentina. Erreius.

Sampieri, R, Collado R y Lucio P (2000) Metodología de la investigación McGrawHill. México.

Knapp (1986) en Cook y Reichardt (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Edic. Morata España

Kuhn (1970) The Structure of Scientific Revolutions. Univ de Chicago Press (1962) The structure os Scientific Revolutions. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap primero.: Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt C (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Edic Morata. Madrid.

Parte 6: Anexos

Anexo 1: Entrevista a profesional.

A. Entrevista a Martín Cañeque, *Director de Pharos Business & People*.

A. Según tu criterio, ¿qué aspectos genéricos consideras que debe tener un líder, más allá del tipo de organización en donde se desempeña? ¿qué características o habilidades debería tener el jefe o líder encargado de abordar un cambio?

Es muy importante eso que dijiste, lo de líder o jefe. La Argentina está llena de jefes, muchos caciques, nunca vi tantos caciques en mi vida, pero que lideren yo no veo mucho. El management en Argentina en este momento es malo, es la realidad. La inversión que más creció en capacitación en los últimos 10 años en Estados Unidos es liderazgo, y se duplica todos los años, muestra una necesidad. Tiene que ver con que el liderazgo cambió mucho y hoy hace falta estar mucho más preparado, sobre todo en los aspectos más humanos, en los cuales no estamos preparados porque venimos de un estilo muy distinto donde lo único que importa es el resultado y las utilidades.

Para responderte me gustaría hacerme una pregunta antes que esa. Que sería “¿Cómo se dan los cambios antes de llegar al líder?”, porque hubo un cambio muy importante en los últimos veinte años. Antes del año 2000 todos los cambios venían desde arriba, a vos te llamaba un gerente general o un director y decía “quiero cambiar”; vos te sentabas con él y diagramabas todo el cambio con él, y muchas veces ni llegabas a ver a la gente. Los cambios eran verticales, de arriba hacia abajo, y eso hoy ya no sucede, no es lo más común. Se puede dar en situaciones concretas como una fusión o adquisición, ahí puede ser, pero en general, en estas últimas dos décadas los cambios vienen de abajo. La gente es la que cambia, la gente es la que quiere algo nuevo, la gente es la que marca hacia donde tenés que ir y cómo lo tenés que hacer, y los últimos en escuchar son los líderes. Cuando ellos te llaman para decir “Che tenemos que hacer un cambio”, ya toda la organización le está diciendo al jefe “O cambias, o sos eyectado”, y se ve mucho en organizaciones medianas y grandes, donde el gerente general si no cambia, la organización lo eyecta, ya sea porque las ventas bajan, la productividad se estropea, llámalo como quieras.

Ahora, si bien los cambios vienen de abajo hacia arriba hoy en día, el rol del líder es importantísimo. Empezaría por lo que es un líder hoy. Ha cambiado mucho en los últimos 20 años, hemos pasado por muchos estilos de liderazgos distintos; en esos tipos de liderazgo se trató de probar muchas veces y se hicieron muchos estudios para analizar cuáles eran las competencias ideales del liderazgo. En la década del 60 había un estilo, en el 70 otro, en el 80 otro. Desde el 2000 para acá no se encuentran muchos estilos. En mi último libro fui encontrando un estilo nuevo, que llamo “liderar con mente femenina”, que es un estilo de liderazgo más sencillo, más flexible, empático, contenedor, mucho menos duro que el estilo del que yo vengo, muchos más abierto, vinculado a la mente femenina, que tenemos todos, no es una cuestión de género. Yo creo que ese es el estilo que se viene en el mundo, es el mejor estilo para conducir un proceso de cambio. Ahora, hicimos un trabajo de investigación, pero no quita que mañana a la tarde hagas otra investigación y encuentres siete u ocho competencias más. El liderazgo ahora es muy puntual, no es como antes.

Cómo es el liderazgo hoy depende de la empresa en la que estás, del momento, de la situación, de la gente que lideras, de la necesidad puntual. Depende de tantas cosas que sacar una fórmula de cuáles son las competencias del liderazgo efectivo es imposible, yo creo que el que te responda eso te está mintiendo. Si me preguntas, la principal competencia es la capacidad de apertura y flexibilidad, lo primero que se analiza es eso. De hecho, cuando se hace selección de jefes o gerentes lo primero que se analiza es eso, la empatía. Es una de las cosas más importantes. Hoy la gente en proceso de cambio dice que lo que necesita es contención, reconocimiento, empatía, que te pongas en lugar de él.

B. ¿Cuáles considerás que son las principales barreras cuando se establece un cambio importante en la organización? Ya sea cultural, estructural, físico o social.

Yo no veo obstáculos externos, ni del gobierno, soy apolítico y creo que cuando un líder es bueno y tiene un buen equipo, sorteando cualquier obstáculo, son excusas. La excusa, la crítica, el juicio, la culpa, la justificación, son muy comunes en un proceso de cambio y son todas negativas, te dejan sentado en una silla, sin protagonismo, que podría ser tranquilamente otra de las grandes cualidades que hay que tener en un proceso de cambio. Incentivar el protagonismo, el “levántate de la silla y hacé”. Hoy en día esto no se ve en nuestro país, lo ves en Japón, y es otro el problema. En Japón vos no tenes que pedir que ordenen la sala, ellos saben que tienen que hacerlo, lo hacen todos y lo hacen parejo, acá

no. Entonces tenes que fomentar esto, de que todos vayan para el mismo lado. Nos hemos convertido en una cultura mediocre que nivela para abajo, y lo ves todo el tiempo. Cuando ven que alguien empieza a diferenciarse, todos tratan de voltearlo, nadie se pregunta qué hace esa persona diferente, de una manera o de otra tendemos a ir para abajo y no para arriba.

Si me preguntas, creo que más allá de lo que van a encontrar en cualquier libro, que tiene que ver con cambiarle la cabeza a la gente, hay que entender que seguimos siendo monos, no hemos evolucionado en ese sentido. Toda esta parte de sentirse seguro, arraigarse a algo, sentirse cómodo, no querer cambiar, sigue siendo igual. Cuando querés cambiar la zona de confort a un empleado, se va a oponer en todas sus formas.

Ahora, si me preguntas cuál es el primer obstáculo, te digo que es el mismo líder. Con un buen líder podes cambiar cualquier cosa, podes cambiar la empresa más difícil, más dura, más estructurada, podes cambiar cualquier cosa. Creo que lo principal que deberías tener preparado en un proceso de cambio es un líder, porque si no va a ser tu principal obstáculo, más que la gente, más que el personal. Te va a costar el doble de tiempo, te va a costar el triple de plata, vas a contratar consultoras, vas a tener diez veces más de rotación. Eso mismo llevado por un líder contenedor, que los escuche, que se pone en su lugar, que lleva el cambio a su ritmo [...] este es otro problema en los procesos de cambio, el ritmo. Como jefe muchas veces imponés tu ritmo en los cambios organizacionales; más grande es la empresa, más directores encontras que van a querer imponer su propio ritmo. Es como decirle a un empleado que en dos meses lo que hace en la cocina, ahora lo haga en el baño, y lo que haga en el baño ahora lo haga en la cocina; no lo va a aceptar tan rápido. No están las condiciones, no está el lugar, anda es igual, nada es parecido. Me podes mostrar un montón de beneficios, desventajas, lo que quieras, pero se va a resistir. De a poquito hay que ir mostrándole cuál es su habitat, convenciéndolo, llevándolo, y para eso hay que ir viendo sus tiempos, algo que generalmente es un obstáculo en los procesos de cambios.

Los jefes quieren Disney en la tercera parte de tiempo. Ahí tenes una fantasía, ese es otro obstáculo, la fantasía, En un proceso de cambio se generan muchas fantasías, tanto desde arriba como abajo; arriba fantasías positivas y abajo fantasías negativas. Los de abajo piensan “Nos van a echar a todos, va a ser un desastre, las condiciones son cualquier cosa” y desde arriba piensan “En dos meses resolvemos todo”. Tiene que ver con que el

management es malo y hay poco liderazgo, entonces terminan contratando una consultora, la tienen cinco meses, se van, no hacen ni la mitad. En seis meses contratan a otra, y la última tiene que levantar todo lo anterior, y no es fácil. Esos son un poco los obstáculos; el liderazgo, cambiarle la cabeza a la gente, lo cotidiano, el manejo de los tiempos y el status quo.

Otro tema es el diagnóstico, me parece que un buen proceso de cambio no puede comenzar de otra manera que no sea con un muy muy buen diagnóstico. Uno de los errores más frecuentes que encuentro en las organizaciones es eso. Lo que me pintan y lo que me encuentro cuando me junto con la gente, muchas veces no coinciden. Por suerte los departamentos de Recursos Humanos en general han crecido en capacitación, conocimiento, son mejores. Antes no se daba eso.

**C. ¿Cómo debería el líder dar la primera comunicación del cambio a su equipo?
¿Qué herramientas deberían utilizarse para amortiguar las primeras sensaciones y la incertidumbre?**

Vos tenés dos tipos de comunicaciones en una empresa, formal e informal. La formal es aquella vertical que se baja desde RRHH, comunicación, gerente general, o quien vos quieras, que a la gente le sirve para estar informada. Sin embargo en un proceso de cambio, sin bien esa es muy importante, la informal es aún más importante, porque se suelen crear un montón de temores, de sombras, de historias alrededor de un proceso de cambio, más teniendo en cuenta un país como el nuestro en donde las historias negativas están a la orden del día. Hay que ver mucho en un proceso de cambio cuál es la cultura en la cual lo llevas adelante. Yo he hecho procesos de cambio en muchos lugares del mundo y cada uno tiene diferentes formas de atravesar el cambio en base a su cultura. Nuestro país tiene varias cuestiones particulares, una es ésta, acá cuando se dice “vamos a cambiar tal proceso” y la primera reacción es no, eso no va a funcionar, sin siquiera haberles explicado de qué se trata el cambio. Se puede decir que tenemos una especie de pre-concepto.

Otro aspecto es que nosotros somos bastante noveleros, pero no la novela del tipo brasilera, por ejemplo, la brasilera siempre termina bien y todos felices. En las novelas argentinas muchas veces terminan mal, y cuando terminan bien suelen tener antes una gran cantidad de pozos y cuestiones que dan mal y mal y mal. Entonces cuando termina te replanteas si se justificó pasar por todo eso para llegar a ese final feliz.

De esta manera, la cultura juega mucho, muchísimo en un proceso de cambio, y la comunicación es aquella que afecta en la cultura. Si vos tenés un proceso importante de cambio, si vas a cambiar el sistema, la forma de hacer las cosas, los procesos, de alguna manera estas alterando esa cultura, y para hacerlo tu mayor herramienta es la comunicación, tanto la formal que es la que la gente va a mirar y seguir, y mucho la informal. Yo creo que en un proceso de cambio los mayores generadores de la comunicación los que vas a encontrar en dichos procesos como “champions” o “referentes”, o “change leaders”, son esos líderes dentro de la organización que se ponen la transformación sobre sus espaldas y son los que guían. Por ello cuando uno arranca es importante identificar a estos individuos que generalmente son los mandos medios, o los gerentes, y decís “bueno muchachos, me voy a juntar todas las semanas tanto tiempo y vemos entre todos lo que está cambiando, lo que están haciendo”, y de ahí sale la minuta. De esa minuta todos se tienen que encargar de bajarlo en la reunión de equipo, de comentarlo en el baño, de comentar algo en el comedor. Es una manera de manejar la comunicación informal que tanto influye. Si a vos en el comedor te dicen “che, estoy contento con el cambio”, o viene alguien en el baño y te dice “no, esto es una porquería, tenés una mirada de lo que piensan tus empleados. Y lo más importante de todo, que también es parte del proceso comunicacional, es involucrarlos. No se puede llevar un proceso de cambio exitoso sin involucrar a la gente. Si no los involucras va a costar el triple, y no llega a buen puerto.

D. A aquel que no muestra intenciones de adaptarse al cambio, ¿debe el líder intentar persuadirlo o simplemente debe entender los intereses personales del mismo y dejar que siga su rumbo?

Qué hacer con los que no se alinean al cambio es uno de los temas por ahí más sensibles en el proceso. Otra vez volvería al inicio, la responsabilidad es del líder. Si no se alinean hay que bajar de lleno e ir a hablar con ellos, ver qué tienen, qué necesitan, qué quieren, por qué no se alinean. Vas a encontrar cosas muy profundas, muy arraigadas, muy inteligentes, y vas a encontrar tonterías también. En estos casos, el juego tiene un efecto multiplicador muy interesante, pero además tiene efecto integrador. Cualquier actividad lúdica que hagas los va a hacer integrar, nosotros cuando hacemos programas de gestión del cambio, cada vez que vemos un módulo, por ejemplo, valores, estructura, o lo que fuera, primero se aprende y se entiende cómo es la estructura, pero después viene la parte lúdica. Entonces, al empleado que trabajó los valores y dijo “humildad, respeto y

honestidad”, vos le das arcilla y le pedís que construya esos tres valores; algunos grupos hacen una cosa enorme, otro grupo hace otra cosa, y sin darte cuenta están trabajando juntos, son todas manos trabajando, empiezan a ver resultados y se empiezan a percibir de distinta forma. A la segunda o tercera actividad desaparecen los prejuicios.

Otro obstáculo importante que tenemos nosotros es que nos dividimos fácilmente, “la grieta” está de moda ahora, pero nosotros hemos formado grietas desde que nacimos. A ustedes por ahí les enseñaron otra historia de la revolución de Mayo, pero a nosotros nos enseñaron que todos querían la revolución. Lees es autores modernos y te das cuenta que había dos grupos, había un grupo que quería independizarse y otro grupo inteligente, que no quería. Dividirnos en grupos es una característica propia interesantísima, que en un proceso de cambio se da. Lo más difícil es que generalmente eso lo crean los gerentes, no se crea abajo, y hacen perder un montón de plata a la empresa. Cuando pasan estas situaciones te encontras cosas raras, te encontras al director de sistemas que no le quiere cambiar la computadora al director comercial, y vos decis, “es tu propia empresa, hay algo que no entendiste, no me estas cerrando”, y el director te responde que no le da la computadora porque hace un año no se qué pasó entre ellos. Eso es muy común, entonces hay que trabajar en la integración de los lideres, y eso se hace con actividades lúdicas, hay que llevarlos al aire libre, hacer juegos donde compitan, crear cosas en común, cantar, cualquier cosa lúdica que los integre.

Yo siempre digo que un buen proceso de integración lleva mucha diversión y algún llanto final, si fue bueno, si alguno te llora, es porque sirvió. Porque tiene que ver con lo humano, con hacer perder un poco la visión que tienen de las cosas en general y que pierdan un poco de vista con quién están trabajando. Yo creo que en un proceso de cambio no importan las individualidades, no lo vas a llevar a cabo si no lo llevas como grupo, es un error que cometen los líderes. No importa quién es el mejor vendedor, las individualidades te sirven para rescatarlas, para aplaudir, festejar, para fomentar que todos querramos ser así, pero si se te escapa esa persona, se vuelve todo en contra. Si vos no hiciste que los otros quieran imitar al mejor vendedor, lo terminan odiando, cuando es mucha la diferencia que se produce la terminan volteando.

E. Según tu experiencia y conocimientos, ¿qué es lo que sucede en el ambiente laboral cuando se comunica por primera vez un cambio importante? ¿Es frecuente la existencia de rumores una vez que se informa el cambio, o es una mera consecuencia de la falta de información sobre mismo?

La generación de rumores no es inevitable, es producto de la falta de comunicación, de parte del liderazgo. Un líder debería decirte “nos vamos a fusionar, esto va a ser así, así y así, va a servir para esto, esto y esto, y va a durar determinado tiempo específico”. Muchas veces se dice “no, esto es un tiempito nomas y se termina”, pero nunca sabes cuánto es ese tiempito, o plantean “van a quedar muchos de nosotros”, y ¿cuánto es mucho de nosotros?. Cuántos van a echar, cómo, en qué momento, qué herramientas les van a dar a los que se van, cómo los van a contener, de qué manera, qué van a medir a la hora de seleccionar. Esto último es fundamental, vas a encontrar siempre un gran porcentaje de desvinculados que te van a decir que no los echaron por falta de meritocracia, vos te das cuenta que echan a la mitad de la compañía y los que quedan son primos, hermanos, familia, mejores amigos, etc. La gente ve eso y entonces se pregunta, “si yo soy el mejor de todos, ¿cómo sé que no me van a echar?”. Si tal vez alguien que rinde mucho menos logró quedar por ser amigo del jefe, dueño o lo que sea, todo eso genera un clima de incertidumbre que no es positivo, y que solo el líder puede resolverlo.

F. En las fusiones o adquisiciones, ¿crees que es más complicado para el manager abordar los rumores y la incertidumbre? Dado que siempre existe la posibilidad de futuras desvinculaciones y cambios estructurales.

Tanto en un proceso de adquisición como de fusión, genera muy rápidamente incertidumbre y más en una etapa del país como la que atravesamos hoy. Pero esta incertidumbre que se genera es por responsabilidad exclusivamente de los líderes, no por otra cosa. Yo creo que es falta de comunicación formal e informal, muchas veces falla el objetivo porque no está claro, no se comunica bien. Yo creo que vivimos en una sociedad a nivel empresarial, que es lo que yo manejo, donde se miente mucho, donde se engaña, donde se traiciona, donde hay muchas falta de confianza y por ende no puedes confiar en nadie. Y esto es porque ni el líder mismo cree en lo que intenta transmitir, muchas veces se dice “quédense tranquilos que no vamos a echar a nadie”, y obviamente vos lo primero que pensás es, ¿y para que se fusionan?. La clave de una buena fusión es la reducción de recursos, de todo tipo, entre ellos de personal. Esto lo saben todos hoy, y seguimos

viviendo en una sociedad donde los arriba piensan que nos engañan muy fácilmente y los de abajo nos dejamos engañar sabiendo que nos están mintiendo, y todos vivimos infelices. Es un cuento de hadas.

Nosotros hemos hecho muchos procesos de cambio donde el líder no estaba convencido, no formaba parte de ese grupo que estaba decidido a cambiar, o no era líder o lo que fuere. Y nos ha pasado que terminamos liderando nosotros como consultora, y eso es algo que nunca debería pasar, ya que nosotros somos una consultora externa que trabaja durante un tiempo y después se va, un día te tenés que ir y la gente se te pega, confía en vos, entiende como es tu manera de trabajar, como llevas los procesos, y cuando vos te vas se termina yendo mucha gente porque entienden que cuando vos te fuiste es volver a lo de antes, que todo el esfuerzo se tiró a la basura.

G. Según nuestra investigación, la integración de las culturas de dos organizaciones es un obstáculo para la formación de una nueva compañía. ¿Cómo consideras que se puede sobrellevar esto? ¿Pueden convivir dos culturas distintas a largo plazo en una misma organización?

Cuando hay complicaciones para integrar dos culturas, probablemente sea porque hay problemas en la integración entre los líderes. Todo viene de arriba, lo que ve la gente, lo que absorbe, lo que hace, lo que replica. Y mucho más en este país donde se mira mucho más para arriba que a sí mismo. Somos muy críticos y todo el tiempo evaluamos lo que debe hacer el de arriba. Por estas cuestiones el papel del líder en un proceso de cambio juega un rol tan importante, mucho más fuerte que en cualquier otro país. Una característica que es fundamental para un líder del cambio es que se convierta en el ejemplo para sus empleados, la gente se moviliza con eso, y otra que es de las más necesitadas en este país porque es muy complicado de encontrar, es la coherencia y la congruencia, que el líder te indique a donde vamos y que el también vaya, lo haga y lo cumpla. Este es un gran problema cuando dicen una cosa pero hacen otra. Yo en uno de los libros cuento que un gerente general de una compañía echó 90 personas de repente, en una empresa de 1800 empleados aproximadamente, por reestructuración, porque los números no estaban dando como necesitaban, y de pronto aparece ese día con Audi A8. Un auto que vale aproximadamente 150.000 dólares, y vos pensás ¿cuántos sueldos podría pagar con esa plata?. Entonces cuando la gente ve esa distorsión entre lo que el líder dice y lo que hace, genera esa misma distorsión en ellos, se pierden.

Yo creo que una característica importante en los procesos de cambio, tiene que ver con los valores, un tema muy importante. Los valores son la estructura, la columna vertebral, la que la mantiene erguida, bien, sana. No es cuestión de que estén o no estén, tenés que decirlos, escribirlos, ponerlos en carteles, trabajarlos, hacer prácticas sobre los valores, sancionar a quienes no lo cumplan. Los valores son los que hacen que no te pierdas, que no te desvíes del camino, y cuando la gente ve valores muy fuertes, muy claros, se alinea, se alinea detrás de ese proceso de cambio, tiene que ver con eso. En general en las empresas suele pasar que hay gran diversidad de personas, cada una con sus características, y que tienen culturas diferentes dentro de un mismo equipo. Esta gran cantidad de variables culturales de todo tipo, tienen que de alguna manera integrarse y tener una línea en común.

La cultura organizacional es esta línea en común y debe ser la misma, independientemente de los valores y culturas de cada uno. Todos deben compartir dentro de la organización los mismos valores, mismos objetivos, y estar alineados hacia el mismo rumbo. Todos tenemos que tener la camiseta puesta, y cada uno se la pondrá a su manera. Tal vez para uno ponerse la camiseta es irte de la oficina a las 11 de la noche, y otro se va a las 5:50. Y lo que muchas veces no se ve es que tal vez para esa persona irse 5:50 es irse a las 11, y haber renunciado a un partido de fútbol con sus compañeros a las 2 de la tarde para él fue tan importante como para el otro es quedarse hasta las 11 pm trabajando. Esto es porque son formas, valores, creencias, religiones todas distintas, y uno como líder del cambio debe valorar a cada uno de sus empleados de una manera distinta, y esto es una de las cosas que han cambiado en los últimos 20 años. Esta es una cuestión más que importante, darte cuenta que vos tenes 20 empleados todos con diferentes culturas, y hay que tratarlos todos de manera individual, pero todos debemos ir hacia el mismo rumbo.

H. Por último, ¿hay algún otro concepto que crees que debe tener en cuenta el líder en un proceso de cambio?

Una buena conclusión para todo lo que dije antes es que un buen proceso de cambio tiene que ser divertido y nutritivo. Divertido en el sentido que la gente a pesar del cambio, a pesar de todo, tiene que ser una experiencia, tiene que festejarse, tiene que festejarse cada pequeño detalle, incluso aquellas cuestiones que no parecen afectar demasiado deben festejarse. Que la gente piense bueno, no es gran cosa pero es un avance, y lo celebren, para de esta manera ir convenciendo a que se continúe con un cambio más relevante que

el anterior. Así la gente va viendo que de pequeños cambios se llega a grandes cosas y por eso es importante festejarlos también.

Por otro lado, cuando hablo de nutritivo me refiero a que la gente vaya viendo que aprende, que mejora, como profesional pero sobre todo que mejora como persona, que descubran que tienen una forma distinta de comunicarse, de hablar con el otro, de verlo al otro, ya que al principio tal vez no tenes idea quien es la persona que trabaja al lado tuyo. Hoy las generaciones nuevas tal vez las relaciones laborales no son tan cercanas como antes, y eso tambien es un tema importante.

Otra cosa, en un proceso de cambio, yo escucho muchas veces que te preguntan cuando quieren conocerte mejor “¿De qué trabajaste? ¿Qué estudiaste? ¿Qué hiciste?”. En un proceso de cambio lo más importante es el ser humano que está adentro, y desde dónde genera lo que genera. ¿Desde dónde genero yo los muchísimos procesos de cambio que he gestionado? Desde un lugar de amorosidad. Creo en la gente, soy el último en desilusionarme siempre, amo las empresas, tengo un vínculo, una relación con las empresas muy humano, las veo como seres vivos. Y también creo que es involucionar quedarte sin crecer, yo soy una persona que evoluciona todo el tiempo. La única razón para que nosotros pasáramos de una consultora de 200 metros cuadrados que teníamos en Palermo, a un espacio de coworking, es porque me sentía cómodo. Yo fomento eso en la gente, que se sienta incomoda, que pruebe cosas nuevas, que se redescubra. Yo creo que lo más importante que hace un líder hoy es darle alas a alguien para que vuele, pero no es que vos se las pones, ellos la tienen. No puedes caer en esa falsedad egocéntrica. Todos las tenemos, todos tenemos la posibilidad de brillar, de ser mejores de desafiarnos. Como líder, tenes que ayudarlos a que encuentren el cómo, y eso para mí es un proceso de cambio, ayudar a la gente a que encuentre una mejor versión de sí misma.

Anexo 2: Entrevistas a miembros de Cortevea Agriscience.

B. Entrevista a *Manager de Créditos y Cobranzas*, Cortevea Agriscience.

1. ¿Cuándo y cómo se comunicó la decisión de cambiar?

La comunicación se dio a fines del 2016, en donde se plantearon desde el inicio las etapas que conllevaba el proceso y se conocía que iba a ser un cambio gradual que implicaba un tiempo considerable de implementación. El primer paso consistió en conseguir las aprobaciones de los organismos de contralor, con esto se anuncia la fusión y se estimaba

un año y medio desde que se conseguían las mismas.

Claramente implicó un shock y, al menos desde el negocio de Dow, ya se venía trabajando de manera diferenciada el negocio agro. El sistema fue separado del resto de la compañía y se podía prever que había intenciones de realizar alguna modificación con el negocio, que se confirmó con el anuncio. La comunicación no fue planteada como una venta del negocio sino de una fusión y separación en tres compañías distintas, más allá de que tanto Dow como Dupont tenían intenciones de vender el negocio agro.

2. ¿Por qué motivos deciden fusionarse y cuáles fueron los primeros pasos?

En estas operaciones, uno de los factores que más influyen a la hora de tomar una decisión se relaciona con el factor impositivo. Entonces, la idea de una venta del negocio hubiera conllevado mucho más costo que el hecho de fusionarse. Además, ambas empresas contaban con personal capacitado para formar la nueva compañía que lleve adelante el negocio agro.

Sin embargo, lo que ambos vieron al encontrarse con estos intereses comunes respecto de un negocio en particular, fue la oportunidad de, a través de la unión, conseguir ofrecer al mercado una de las mayores carteras de productos agroindustriales del mundo. Esto significaba poder competir mano a mano con los grandes líderes mundiales, como lo es por ejemplo Bayer- Monsanto.

El primer paso y que implica un tiempo considerable de meses o incluso años, es el proceso denominado “defensa de la competencia”. Hasta que no se pasa por este análisis la fusión no puede llevarse a cabo, consiste en identificar la creación de monopolios con el fin de evitar a los mismos. Debe realizarse en todos los países donde se opera por lo que conlleva un largo trabajo, y en donde se identificaron ciertas “moléculas” del negocio, que justamente generaban monopolios en algunos mercados. La compañía tuvo que desprenderse de dichos sectores para poder avanzar con la transformación deseada, con todo lo que esto implica, como la búsqueda del comprador y la aprobación de que ese comprador tampoco genere un monopolio.

3. ¿Cómo fue el primer impacto en el personal, tras conocerse la fusión?

Luego de darse el puntapié inicial, la comunicación juega un papel fundamental y se busco estar constantemente informando al personal acerca de la situación que se estaba viviendo, con el objetivo, que resulta fundamental, de reducir la ansiedad que genera este

tipo de noticias. Las primeras preguntas que se comienzan a hacer los individuos es si van a continuar dentro de la compañía, y de ser así dónde, ya que nadie tenía el lugar asegurado.

La parte tal vez más difícil en cuanto a incertidumbre y ansiedad, fue al momento de someterse las dos compañías a la aprobación de lo que se denomina como “defensa de la competencia”, mencionado anteriormente. Es un factor adicional de ansiedad e incertidumbre en los empleados, ya que este proceso que conlleva meses o incluso hasta años es manejado en los niveles más altos de la organización sin brindar demasiado detalle de ello al resto de la compañía, e implica también que durante todo este tiempo todos saben ya que se está trabajando para la fusión, pero no se permite compartir ninguna información entre compañías ya que continúan siendo competidores hasta no se dé la aprobación. Era todo un desafío mantener el foco en seguir como se venía trabajando hasta el momento y pensar en los objetivos que había que cumplir. Desde el lado de la compañía siempre se buscó que los empleados comprendan que era una oportunidad para crecer, y que el esfuerzo en el trabajo se traduciría en oportunidades laborales que quizás antes no estaban.

4. Una vez aprobada la fusión, ¿Cómo se llevo adelante la conformación de los nuevos equipos de trabajo?

Una vez que la fusión ya era un hecho, y se empezó a compartir información entre compañías, lo que primero se vio es la comparación entre los procesos que tenía cada una para realizar las tareas. En mi caso, tesorería se manejaba completamente distinto en Dow que en Dupont, y los modelos de negocio que tenían cada una eran completamente distintos por lo que también generaba diferencias a la hora de trabajar.

Esta etapa también fue un momento de incertidumbre muy grande ya que empezaron a conocerse los anuncios de cómo estarían conformadas las estructuras de la compañía, y de cada equipo de trabajo. Para esta conformación se comenzó de arriba hacia abajo (en cuanto a nivel jerárquico), primero se determinó, por ejemplo, quién sería el líder de semillas a nivel global, luego el líder de semillas de cada región y así sucesivamente. Para la elección se juntaban aquellos que tenían la misma responsabilidad, o similar, en cada compañía y entre ellos elegían quienes consideraban más capacitados para continuar en el negocio, con acuerdo de ambas partes. Si no había acuerdo, entonces el superior de ellos era quien definía aquellas personas que consideraba más aptas. De esta manera se fueron estableciendo todos los equipos de trabajo, desde el más alto en la

escala jerárquica hasta el último empleado. En mi caso particular para el equipo de créditos, explica la entrevistada, se realizaron entrevistas con todos los empleados que trabajan en el sector, especialmente con aquellos que venían de Dupont ya que no tenía conocimiento de ellos, como sí los tenía del personal de Dow. De todos modos, luego de realizar las entrevistas se discutió con mi par de Dupont los aspectos más relevantes y se buscó una opinión tal vez más formada respecto a aquellos que venían de Dupont, ya que era con quienes venía trabajando y conocía con mayor profundidad. Lo mismo hicieron desde Dupont para con Dow.

La prioridad para el armado de los equipos siempre la tuvo el personal que ya estaba en la compañía, los equipos se armaron con ellos y la idea era brindar la mayor oportunidad laboral posible, más allá de que indefectiblemente hubo quienes no pudieron seguir debido a la superposición de tareas.

5. Para el caso particular del equipo de créditos, ¿Cuál crees que fue el mayor desafío a la hora de fusionarse?

No sé si fue el principal, pero sí probablemente el más difícil de cumplir, fue mantener el foco y seguir pensando en el negocio. Los objetivos están establecidos anualmente y era complicado mantenerse enfocado en dichos objetivos, ya que por otro lado sabías que tus superiores estaban discutiendo quién debía seguir dentro de la organización. Como se mencionó antes, la idea de la compañía era de que todos se esfuercen por demostrar que eran los más capacitados para el puesto, o incluso un puesto con más responsabilidades. Creo que esta manera de llevar adelante la fusión por parte de la empresa funcionó bastante bien, ya que logramos mantener absolutamente todos los resultados planteados en nuestro sector.

En mi caso particular el mayor desafío que me tocó como líder, fue tener que prescindir de personal. Seleccionar entre los empleados que venían de Dow y de Dupont no fue tarea fácil, e incluso muchos que venían de Dow al igual que yo creían que por esta razón continuarían, tal vez por una falla de comunicación o por algún motivo particular creyeron que ya estaban adentro, aunque no habían tenido ningún tipo de comunicación formal al respecto. Esto no fue así ya que las posibilidades eran las mismas para todos, este proceso de selección de personal interno se lo conoce como “talent selection” y es lo que se aplicó en todo el mundo. Los pasos que marcó la compañía fue revisar los antecedentes de cada uno, entrevistar uno por uno, buscar feedback del resto de la compañía, entre otras cosas.

Efectivamente me encontré con personal de Dupont que me convencía más para determinados puestos, y el hecho de que quienes venían de Dow creyeran continuar en la compañía hacía un poco más difíciles las cosas, porque claramente los tomaría por sorpresa. Cuando es empezaron a notar los primeros indicios de que no todo estaba tan definido como creían, se generó cierta tensión en el grupo, la situación era complicada en cuanto al ambiente de trabajo.

El desafío más grande de la organización en general fue la integración de las distintas culturas en una sola, si bien ambas son compañías norteamericanas diferían mucho en su forma de trabajar. Siempre se generaban las comparaciones en cómo se hacían las cosas en una u otra, o en los usos y costumbres que cada una tenía, las relaciones laborales y todo lo referido a la cultura empresarial, este es claramente el aspecto más difícil de integrar.

6. Más allá de la mala noticia que implica una desvinculación, ¿Cuáles fueron las medidas que tomó la empresa para que la misma impacte lo menor posible en cada uno de los empelados?

En ese sentido lo que la empresa buscó fue que se comunicará con una anticipación considerable, de aproximadamente 2 meses. Creían que esto implicaría un beneficio para ambas partes ya que, por un lado, permitían a los empleados poder transmitir y delegar todas las tareas que venían realizando sin una interrupción brusca, mientras que por el otro lado les permitía a los individuos tener un tiempo de búsqueda laboral para reinsertarse en otra compañía, sin dejar de trabajar. El lado negativo es que esos dos meses en que los empleados ya sabían que no continuaban, sucedía que muchos empleados no tenían quizás la mejor predisposición después de enterarse de su situación, si bien esto depende mucho de cada empleado en particular es algo que sucede y que es complicado también de sobrellevar.

Adicionalmente la empresa contrató un servicio de outsourcing, que consistía en un asesor que acompañaba a todos aquellos que se los había desvinculado con motivo de la fusión, para obtener un trabajo lo antes posible.

C. Entrevista a *Analista de Créditos y Cobranzas*, Corteva Agriscience.

1. ¿De qué manera llegó a vos la noticia de la fusión Dow-Dupont? ¿Por qué vía?

Mira, yo que estuve en el proyecto de separación de Dupont, me acuerdo que la primera información fue hace como unos tres años más o menos. Primero se emitió una comunicación global desde Wilmington, que es donde está la central, y después se anunció la fusión a los equipos locales mediante una reunión, cascadeándose desde la alta dirección, hasta nuestros equipos.

Cuando se informó del cambio, enseguida se empezaron a encarar equipos de proyecto, o sea, conjuntos de personas de distintas áreas pero dentro de la misma compañía, porque hasta que no se fusionaron las organizaciones no se pudo compartir información entre las dos.

Tuvimos que ser súper prolijos en ese sentido; se hicieron miles de reuniones relacionadas a ese tema, porque cuando se empieza con un proyecto, lógicamente la gente de una entidad se empieza a querer acercar a la gente de la otra.

Por ejemplo, nosotros trabajábamos con una chica en Impuestos que, antes de saberse de la fusión, se fue a trabajar a Dow, y apenas nos enteramos de la fusión queríamos acudir a ella todo el tiempo, pero no podíamos compartir mucha información. Eso es súper importante, no se podía compartir absolutamente nada, imaginate que hubo muchísimas auditorías, había que preparar balances especiales de fusión y no se podía pasar ningún dato, incluso organigramas. De hecho una vez que se hizo la fusión, también hubo un tiempo donde tampoco se podía compartir.

2. ¿Cuáles fueron tus primeras sensaciones o reacciones al recibir la noticia?

La primera sensación que tuve fue el miedo de darme cuenta que, de repente, todo lo que hacía yo alguien más lo hacía en la otra empresa, y caer en que duplicación de puestos no iba a haber, así que o me echaban a mí o lo echaban a otro. Lo peor es que la otra persona no sabes ni quién es. Yo, por ejemplo, en el momento que nos fusionamos estaba en Pagos, entonces lo primero que pensé fue “bueno, me voy a ir, me tienen que echar”, o pensaba en que tenía que trabajar más y esforzarme para que lo vean desde arriba. Al mismo tiempo, desde arriba decían que ni siquiera la alta dirección sabía si quedaba en la fusión o no, porque de repente también había dos gerentes de impuestos, dos jefes de

créditos, etc. Se tuvieron que poner de acuerdo hablando de su gente para ver quiénes quedaban. Era eso, hablar con tu jefe constantemente, sabiendo que capaz ni él quedaba en la organización. La incertidumbre estuvo siempre, hasta que no te dicen a dónde vas a parar, no sabes que va a pasar.

3. En cuanto a tu puesto de trabajo, ¿hubo modificaciones sobre tus tareas, tu lugar de trabajo o tu equipo original?

Sí, yo estaba en Pagos pero me quería ir hace rato, y aproveché la oportunidad. Vi que buscaban gente en Créditos y me postulé para analista en Dow. Quería cambiar de puesto así que fui a la entrevista y quedé.

A mí no me cambiaba quedarme en una o en otra. A ver, obvio que siempre me interesó quedarme en Corteva por una cuestión de que el agro, acá en Argentina al menos siempre va a triunfar, lo otro son materiales distribuidos que no sabía el futuro que iban a tener. Pero en el cambio de site, por ejemplo, hay muchísima gente de zona sur que no le conviene venirse a zona norte y preferían una de las dos empresas. Hubo mucha resistencia desde ese lado, lógicamente no querían viajar dos horas todos los días, son cosas de rutina que le cambian el día a día a la gente.

4. ¿Notaste cambios en el ambiente laboral a partir de la comunicación del futuro cambio?

Era todo rumores, muchísimo radiopasillo. Teníamos dudas de a dónde nos mudábamos, de si estaba efectivamente el nuevo edificio ahí o no. Es incertidumbre porque no sabes con lo que te vas a encontrar. Es mucha gente nueva, trabajabas con gente que no sabías ni quién era, y eran personas que posteriormente iban a estar en Corteva, pero ni las conocías.

5. ¿Cómo fue la integración del nuevo equipo? ¿Existieron conflictos a la hora de combinar formas de trabajo? ¿Sentiste diferencias entre ambas culturas organizacionales?

Son culturas completamente distintas. Con los chicos de Dupont, por ejemplo, poníamos la música a todo volumen y el día a día era ayudarnos entre todos, porque nos conocemos hace años. De repente me mudé a la torres de Puerto Madero y no corría una mosca, se trabaja sin hablar, completamente diferente. Por ejemplo, en Dupont por seguridad no te dejaban dejar el abrigo en la parte de atrás, en Dow no tuvimos ni una charla de seguridad.

Hoy te das cuenta quién es de cada empresa simplemente por dónde deja el abrigo cada uno. Cambio un montón el ambiente porque son dos culturas organizacionales completamente distintas, a pesar de ser ambas estadounidenses.

6. ¿Existieron rumores sobre las posibles medidas que podía llegar a tomar la gerencia en cuanto a desvinculaciones, cambios en la estructura y los contratos?

Primero había rumores, no sabíamos con qué entidad se iba a fusionar, después salió que era con Dow. Cuando nos llegó a nosotros a Buenos Aires, esa misma semana había salido en las noticias, o sea que cuando nosotros nos enteramos ya estaba súper extendida la información. Después para que esa fusión se apruebe, se ponen un montón de condiciones, imagínate que fue una fusión de dos compañías multinacionales. Lo primero fue pedir aprobación de distintos grupos de poder, teníamos que tener la aprobación de la Unión Europea; Estados Unidos tenía que confirmar que estaba de acuerdo con la fusión y China tenía que dar el okay, todas potencias o fuerzas muy importantes que tenían que dar conformidad. Después Brasil tenía que estar de acuerdo también. Iba a ser un monopolio mundial, algunos aprobaron sin problemas, el último fue la Comunidad Europea, que dijo que ambas compañías tenían que deshacerse de algunas unidades de negocios, para que existiera más competencia.

Dow hizo su análisis y se deshizo de algunas cosas, y Dupont se tuvo que deshacer de un negocio bastante importante relacionado al agro. Se desligaron de algunos productos de investigación y desarrollo, aunque la idea era no sólo que se comercialicen productos, sino que también se generen centros de investigación, se genere un poco de desarrollo afuera de lo que era Dupont.

Después de eso se investigó qué compañía podía comprar esa parte que las empresas tenían que soltar, y se terminó eligiendo FMC. FMC es una empresa que es bastante grande, pero más chica que Dupont. Todos esos productos los compro FMC, ahí se forma el proyecto de separación, y una vez que se confirmó que salió todo bien, se concretó la venta y se separó toda la parte de FMC. De hecho mucha gente que trabajaba de Dupont que estaba metida en los negocios de agro se fue con FMC. Una vez que finalizó toda esa operación, recién ahí se encaró la parte de la fusión de Dow-Dupont para lo que iba a ser Corteva.

Volviendo al tema de la comunicación, se hizo una comunicación oficial cuando se confirmó que se iba a vender parte del negocio a FMC. Ahí aparece nuevamente la incertidumbre, está en uno decir “Qué hago? Me voy a tener que ir a FMC, me echan de donde estoy y empiezo a trabajar en otra compañía”, esa incertidumbre es la que mas vas a ver. Pensá que mucha gente se fue de Dupont a FMC porque manejaba esos productos, se hizo toda una separación. Pero bueno, todo lo que genera este tipo de movimiento, fue muy grande. También mucha gente del site que teníamos en Rosario tuvo que renunciar o decidir venirse a trabajar acá, a lo que es Corteva hoy. Es un cambio de vida, algunos aceptaron venirse para acá y otros no, y perdieron su trabajo. Asimismo pasó acá, estábamos en microcentro y ahora estamos en Vicente Lopez.

7. ¿Qué opinas del rol que desempeñó tu líder a partir de que comunicó la fusión? ¿Sentiste contención/apoyo?

Si, la verdad que siento que hubo contención. La realidad es que en cualquier reunión que había se preguntaban cosas de la fusión, aunque el fin no fuera ese. A ver, a veces el de arriba tampoco sabe mucho más que lo que sabes vos, porque se cascadea para abajo y para arriba. Capaz que tu jefe no sabe más de lo que vos sabes.

Yo siento que hoy en día mi superior al venir de Dow, sabe mucho más de los asuntos de Dow y que del resto de los negocios no sabe mucho; lo mismo para aquel que viene de Dupont. Veo en el equipo que para Dow se trabaja un montón y para Dupont solo trabajo yo, y encima se trabaja en base a Dow, porque mi jefe viene de ahí. Hace falta más integración, sigue todo muy separado. Sigue habiendo, por ejemplo, dos encargados de compras, uno para Dow y otro para Dupont, los clientes hoy en día preguntan cuándo se va a unificar esa persona, porque al fin y al cabo ahora somos Corteva. Hace falta más de eso, más integración. Calculo que lleva un tiempo, por ahora sigue todo separado.

Por ejemplo, tuvimos una sola reunión informativa de la integración y nada más, sólo eso. Hoy estando hace un mes coincido en que deberíamos seguir teniendo. Nosotros porque estamos integrados en Créditos, pero Pagos no tiene a nadie de Dow, ellos están completamente aislados. En Contaduría no hay nadie de Dow, dos o tres personas nada más. Fijate que de un lado del site está todo Dow, y del otro lado está todo Dupont. Hay sectores que están más integrados y otros que no, creo que eso es algo que los líderes deberían empezar a tener en cuenta en el corto plazo.

8. Como conclusión, personalmente, ¿creés que terminó siendo positiva la fusión? ¿Creciste profesionalmente?

Mi caso es particular porque yo estaba en Pagos y me quería ir, justo se me dio la oportunidad y estuve en la fusión. Lo que te puedo decir es que me gusta estar hoy en Corteva, y digo Corteva entre comillas, porque para mí hoy no somos Corteva, yo hoy hago Dupont. No digo que soy analista de créditos de Corteva, para mí eso lleva un tiempo prolongado. Pero sí pienso que estamos en una empresa que rinde, que en Argentina al campo le va bien, que está bueno porque estas en una multinacional que, por más que por periodos lógicos le vaya mal, en promedio es una empresa que da rentabilidad. Por ese sentido sí me gusta estar, pero me gustaría que se hubiera dado de otra forma la integración desde el trabajo.

Profesionalmente lo veo como algo positivo, siempre a los desafíos los tomo como algo bueno, el tema es que está bueno que se siente un líder con vos y te pregunte como venís. Hoy en día mi líder sabe que estoy súper colapsada, pero no tengo ningún feedback. Yo no paro de decir en las reuniones lo que hago y sin embargo nadie vino todavía a darme una devolución de los objetivos. Esa vendría a ser mi única incomodidad con todo el proceso de fusión, pero también entiendo que es algo que debe tardar meses en acomodarse.

D. Entrevista a Líder de Cuentas por Pagar, Corteva Agriscience.

1. ¿Cómo fue el momento y de qué manera llega la noticia del cambio? ¿Cómo fue la comunicación de la transformación por parte de la empresa? ¿Cuáles fueron tus primeras sensaciones al momento de enterarte sobre la fusión?

Yo en ese momento estaba viviendo en México y de hecho estaba trabajando en el área de créditos. La comunicación me llega mediante una reunión con un cliente de HSBC, ya que estábamos trabajando en el programa de refinanciación al cliente de ese país. En esa reunión el cliente consulta acerca de la fusión con la empresa Dow, lo cual me pareció sumamente raro ya que nadie tenía conocimiento sobre el tema y, además, la fusión no cerraba por ningún lado porque ambas empresas eran absoluta competencia.

A los dos días siguientes, sale la comunicación oficial. La misma en general fue clara y desde el principio, comentaba que eran dos compañías se fusionaban para separarse en tres negocios que eran claros, un negocio de agro, uno de plásticos y uno de productos especializados. En ese sentido siempre fue clara.

Las sensaciones en el día uno, no son muchas porque es una fusión entre dos compañías muy grandes. Sin embargo, lo primero que creo que todos pensábamos era lo poco real de la fusión, ya que era muy difícil que se diera. Pero finalmente se dio y los mercados tenían esa información.

2. ¿Cuáles fueron los motivos que les transmitieron a ustedes para llevar a cabo esta fusión?

Los motivos están relacionados al “Portfolio Realignment”, lo cual se define como dos compañías muy grandes, que por lo general tienen muchos productos adentro. Ambas compañías, poseen más de doscientos años y la gran característica de ambas organizaciones es que tienen un portfolio muy amplio. Por lo tanto, la justificación de la fusión radica en la amplitud del portfolio y las ganancias en distintas épocas del año por esa característica específica. Todo lo mencionado anteriormente era cierto, pero ambas empresas, tanto Dow como Dupont, internamente tenían el deseo de hacer una reorientación hacia donde se querían enfocar y dedicar.

Por un lado, para muchos productos y negocios fue positivo, pero después dio la sensación de que el mercado dijo que se necesitaba ser más precisos en los productos que se tienen y probablemente tenía que ver también con la efectividad de costos y márgenes en los distintos resultados.

La fusión básicamente era para eso, tener compañías orientadas y especializadas en un solo nicho de mercado.

3. Desde el punto de vista del sector en el que te desempeñas ¿Cuáles fueron las complejidades que se vivieron? ¿Cuáles fueron las barreras más complejas que te tocaron atravesar durante la fusión?

Lo más difícil y lo primero en términos laborales, fue entender el proyecto, ya que era bastante complicado, es decir, no había claridad en si se iban a fusionar las entidades legales o si íbamos a pasar a ser todo un solo nombre, o si íbamos a transferir o a vender activos y pasivos. Entender el proyecto era muy difícil porque el mismo se entiende desde

tu lugar adonde esta y cuando trabajas en el mismo tenes que entenderlo hacia arriba, es decir, tu compañía reporta a Latinoamérica, Latinoamérica reporta al holding, eso fue muy complejo de entender.

Sobre todo en el caso de Dupont, que es de dónde vengo yo, ya que la misma sale a crear dos entidades nuevas. Por lo tanto, no se entendía, por qué se hacía dicha creación. Por otro lado, Dow hizo algo diferente. Sin embargo, lo principal es entender el proyecto, y una vez que lo entiendes porque ya se sabe hacia dónde se apunta.

La gran incertidumbre que todos tenían era adónde iba a quedar cada empleado, porque la empresa se iba a dividir en tres. Entonces no se sabía si ibas a una empresa, a la segunda o a la tercera, esa fue la gran incertidumbre por la que todos pasaban. Esto se creó, ya que la comunicación de eso se demoró mucho. Primero lo que se llamó el “spin”, se demoró ya que era un proyecto que nace en diciembre de 2015 y la separación se da en enero de 2017, casi dos años después. En teoría, nosotros íbamos a ser comunicados de la posición que íbamos a tener y donde íbamos a quedar, aproximadamente a mitad del proyecto y finalmente termino siendo mucho más largo el proceso.

**4. ¿Tenías un equipo de trabajo en Dupont y ahora uno nuevo en Corteva?
Luego de la comunicación, ¿se hizo más complejo trabajar o todo siguió su
rumbo habitual? ¿Genero distracción la incertidumbre?**

No se tensó el ambiente, pero las dos compañías hicieron una reestructura de equipos y de personas. De todas maneras, ese punto ya se había comunicado y venia relacionado a la baja de costos importante

Lo que tuvo de bueno es que Dupont hizo la reestructura al inicio del proyecto, por lo que la gente que tenía que salir, salió y los que se quedaron sabían que puesto iban a tomar. Por otro lado, creo que Dow lo hizo un poco más tarde. Hubo dos estrategias distintas desde ese punto de vista. Nosotros en el equipo no tuvimos tensión, pero lo que si hubo fue una suerte de motivación muy grande porque la compañía se achicaba, había mucha incertidumbre, y la gente tiende a decir no sé qué va a ser de mi futuro asique no voy a hacer demasiado.

5. En tu caso particular como líder, ¿dirigir te genero alguna complicación extra estando dentro de una fusión?

En la posición en la que estaba en ese momento, no tenía gente directa a cargo. Coordinaba todo Latinoamérica, pero las personas que trabajan conmigo tenían reportes llamados administrativos locales. Yo solo cumplía el rol de supervisor funcional, solo me dedicaba a dar las guías.

En ese sentido, no hubo un gran cambio, pero porque yo trabajaba dentro del proyecto. En un momento en específico, por lo menos en Dupont, el proyecto paso a ser la actividad principal, todos estábamos preocupados y enfocados en eso. En realidad, n mi caso el proyecto fue de mi mayor interés e importancia y la gente que yo coordinaba en Latinoamérica también estaban enfocados en el proyecto.

Lo que si se notaba era que los lideres si transmitían que era muy difícil mantener la motivación porque no se sabía demasiado que era lo que iba a pasar con los equipos. Además, dentro de reestructuración hubo mucho liderazgo que se tuvo que mover y eso también genera incertidumbre. Tu jefe deja de ser tu jefe y pasa a otra posición y eso genera dudas.

6. Hablando de Corteva, ¿Cómo se manejó el armado de los equipos luego de la transformación?

Primero, el área de recursos humanos dibujo el esqueleto de las nuevas entidades sin nombres, abriendo nuevas posiciones. Luego, los líderes de país y regionales empezaron a colocar los nombres, teniendo en cuenta el equipo en el que estaban y el personal que poseían, siempre teniendo en cuenta las posiciones que se encontraban abiertas.

En mi caso, mi jefa actual, la cual no era mi jefa en ese momento, me llamo personalmente para consultarme el equipo que estaba armando. Me dio la posibilidad de que mirara el equipo que ella estaba proponiendo que se quedaran en Corteva y me consulto si me parecía bien o quería generar algún cambio. en ese caso, estuvo todo muy bien, pero sé que a todos no les paso lo mismo tuvo que ver mi trayectoria y la relación. Hubo muchos equipos que llegaron armados y así quedaron.

7. En relación al choque de culturas organizacionales, ¿Crees que se generó alguna complicación a la hora de comenzar a trabajar nuevamente?

Yo creo que la gran diferencia que tenemos nosotros en Corteva o el impacto que más se ve, es que se trata de una empresa de agro y, tanto Dow como Dupont en realidad son empresas que nacen con otros productos. Dow es una empresa especialista en químicos y Dupont también. El que no había trabajado en el negocio del agro, si hay un choque cultural importante.

En mi caso, trabaje muchos años en el negocio agro de Dupont y el mismo es más agresivo, más intenso y mucho más fuerte. El mismo esta más expuesto a los cambios y a las variables que no se manejan y eso si es un cambio cultural. Yo lo conocía, pero hacia 3 o 4 años que no trabajaba para el negocio de agro entonces si también tuve que tener que volver a entender cómo se trabajaba en ese negocio.

Mi opinión es que una persona que no conociera el negocio del agro, no estoy seguro si se hubiese podido adaptar muy bien a Corteva, yo entiendo que toda la gente que viene de Dow, en general es gente que tiene experiencia en agro ya que habían trabajado en el negocio. En el caso de Dupont, es gente que habíamos estado trabajando en ese tipo de negocio.

8. ¿Notaste diferencias entre el personal de Dow y de Dupont a la hora de manejar el negocio?

En este caso, el trabajo de ambas empresas relacionado al negocio es bastante similar.

9. Hoy ya oficialmente siendo Corteva, ¿Qué sensaciones tenés? ¿Fue una oportunidad de crecimiento la fusión?

En mi caso, fue una oportunidad de crecimiento, tanto el proyecto como la fusión en si fue una oportunidad de crecimiento enorme. Lo que uno aprende en ese proyecto es impresionante, inimaginable en todos los aspectos. A mí me dio posibilidad de crecimiento porque me devolvió la posibilidad de tener equipos a cargo. Yo había estado trabajando en México como supervisor de créditos de Latinoamérica, y cuando paso a Argentina vuelvo a una posición mucho más flat, mucho más tranquila, sin gente a cargo, pero con un futuro muy corto. Entonces pasar a Corteva me dio la posibilidad de tener el equipo a cargo, tener una región y eso a mí me vino bien.

Yo creo que es muy interesante la fusión y creo que lo hicimos muy bien. La verdad que creo que lo hicimos muy bien, pero puede salir muy mal. Nosotros en el medio de la fusión tuvimos un proyecto que se llamó Remedy, y que se trató de vender gran parte de nuestro negocio a FMC, uno de nuestros competidores y que hoy mismo es un competidor de Corteva. Fue un proyecto muy corto y muy rápido que salió bien, pero por ejemplo si hoy vos te reunís con gente de esa empresa, seguro te comenta el impacto cultural grande que tuvieron.

10. ¿Hay algún otro tema que consideres relevante para comentar sobre la fusión?

En términos culturales, me parece que una de las cosas que hay que resaltar o remarcar es la comunicación, ya que en un proyecto de este tipo es fundamental y es clave porque te dispara las variables hacia arriba o hacia abajo ante cualquier error.

En este caso, creo que la comunicación en el proyecto no fue buena. La comunicación intento hacerse a nivel global, globalmente las comunicaciones se disparaban a cada país. Me parece que esa fue una estrategia muy mala y creo mucha confusión y mucha incertidumbre en los empleados.

Anexo 3: Focus Group, Corteva Agriscience.

1. ¿Cuáles fueron las primeras sensaciones al saber que la organización iba a fusionarse?

Analista Sr de Créditos (exDow)

Casualmente el equipo nuestro de Dow fue el primero que sufrió los inicios de lo que iba a ser una fusión. Lejos de ser positivo como pudo haber sido para otros, ahí tal vez por la manera de transmitirse no generó un impacto positivo y quedó un pánico que enseguida se tradujo en tensión laboral. Esto se debe a que Dow producto de la reestructuración durante la fusión, muchas áreas iban a pasar a Brasil incluída la nuestra, entonces básicamente era trabajar sabiendo que te ibas a quedar sin laburo. En mi caso particular de todas maneras le puse ganas y trabajé lo mejor posible sin saber de esta posibilidad de pasar luego a Corteva, y que por suerte se dio.

Analista Ssr de Créditos (exDow)

Esto se venía trabajando durante un tiempo largo, la fusión DowDupont, y se venía hablando. Empezaron a sacar mails de comunicación oficial para informar como venía avanzando la fusión, lo que pasó también es que en algunos países tuvieron que tener en cuenta cuestiones legales como la ley antimonopolio, si no me equivocó en Brasil por ejemplo tuvieron que vender algunos negocios. A mí en principio no me generó mucha incertidumbre, me parece que cuando se empezó a comunicar como todavía no estaba asegurada la fusión no tuvo tanto impacto. Sí cuando se empezó a ejecutar digamos la fusión, había dudas sobre qué áreas se quedaban y cuales se iban porque mucho pasaba a Brasil. Se generaban rumores y cuando algún rumor efectivamente sucedía generaba más ansiedad aún.

Líder de Administración, Facturación y Cobranza (exDupont)

Me parece que la incertidumbre frente a un cambio tan grande era inevitable, más teniendo en cuenta que Dupont iba a cerrar las oficinas de Rosario e integraría todo en una sola central en Buenos Aires. Si bien se brindó la posibilidad a muchos de continuar trabajando en Capital, no todos estaban dispuestos a mudarse.

Más allá de eso, la principal duda a mí se me generó desde mi propia continuidad laboral, sabiendo que ahora ya no era un equipo de créditos, por ejemplo, sino dos o hasta tres que tenían que integrarse en uno solo. Las comunicaciones fueron vía mail, en general había dudas que no tenían respuesta, dado que ni siquiera tu propio jefe tenía las herramientas o la información para poder despejarlas.

2. ¿Cuáles son hoy las sensaciones respecto a la fusión? ¿Consideran que significó una oportunidad de crecimiento personal?

Analista Sr de Créditos (exDow)

Si, sin dudas significó una oportunidad de crecimiento para mí. Si bien primero se te venía todo encima en cuanto a laburo, había muchísimo para hacer sin estar bien definido cómo se iba a hacer. La transición quizás no fue tan organizada, yo la comparo con la transición que hicimos nosotros a Brasil y esa sí se llevó de manera más ordenada, con una consultora de por medio que iba chequeando que no se pierda nada en el camino. Me parece que hoy es una oportunidad también para mostrarnos, para mostrar que lo pudimos sacar adelante pese a las complejidades que conllevó, y que lo estamos mejorando.

Analista Ssr de Créditos (exDow)

Mis sensaciones hoy creo que ya tenemos el camino más claro, haber pasado el camino de incertidumbre laboral genera cierta tranquilidad. Sin embargo, me parece que recién ahora es el momento cero, ahora somos Corteva. Es el momento de empezar acomodar los procesos y unificarlos, creo que la verdadera fusión es esta. Hoy en día es bastante caótico el día a día por la diferencia de procesos, de sistemas, etc. Yo personalmente creo que fue un crecimiento, antes siendo analista de créditos en Dow sabía exactamente mis responsabilidades y tareas, hoy no están tan definidas y eso te da la oportunidad de cambiar o adaptar procesos, y esto conlleva más responsabilidad también. Hoy todos los días es un desafío nuevo, y también un poco frustrante a veces por lo menos para mí, sabiendo que todos los días tengo que estar “acomodando” alguna cuestión, genera más. Obviamente veo el objetivo final y sé que el esfuerzo vale la pena, que vamos a llegar a buen puerto.

Líder de Administración, Facturación y Cobranzas (Ex Dupont)

Creo que el principal crecimiento que a uno le da es vivir la experiencia de atravesar una transformación, con todo lo que eso implica, más allá de si el puesto al que asumís como Corteva es el mismo o uno nuevo. Indefectiblemente vas a realizar nuevas tareas porque organizar y definir de manera completa sin que queden tareas o procesos indefinidos, es muy complicado. Entonces a medida que avanza el proceso te vas encontrando con cuestiones a resolver que tal vez no te correspondían, pero que necesitas para que todo funcione como debe o como uno quiere. Estas situaciones creo que te hacen crecer profesionalmente.

3. Respecto a sus líderes, ¿Consideran que hubo contención por parte de ellos y buena comunicación por parte de ellos?

Analista Sr de Créditos (exDow)

Yo creo que hasta los mismos líderes estuvieron sobrepasados, y eso hace que puedan dedicarle menos tiempo a la parte humana del equipo. Al haber reestructuración de personal a veces creo yo que quieren hacer todo el laburo con la mitad de la gente, y se complica mucho más.

Analista Ssr de Créditos (exDow)

Yo siempre tuve el mismo líder, en Dow y ahora en Corteva. De todos modos me parece que fueron dos líderes diferentes, cuando estaba en Dow a mí en cierta forma me daba hasta miedo ir a preguntarle algo, era un líder muy corporativo digamos, es muy trabajadora y muy seria también. Hoy creo que ella, y me parece que es producto de la fusión, trabaja mucho más la parte humana. Sabe la sobrecarga de tareas que existe y está mucho más comunicativa, todos los cambios que se van generando los va delegando y se involucra mucho desde ese lado. También creo que trata de bajar un poco la presión que a veces sentimos cuando vemos que no llegamos a hacer todo lo que debemos o deberíamos hacer.

Líder de Administración, Facturación y Cobranza (exDupont)

Coincido en que la sobrecarga de tareas hace que a veces los líderes pierdan de vista las sensaciones que se van viviendo. Sin embargo, con mi supervisor de ese momento compartimos bastantes charlas y definiciones futuras, lo cual me sirvió para dar un poco de certidumbre al momento. Creo que fue muy abierto y colaborador, tratando de mantenerme al tanto de lo que sabía e intentando aconsejar cuando no contaba con la información.

4. Respecto a la comunicación durante la fusión, tanto por parte de la compañía como por parte de los líderes, ¿Creen que fue eficiente o deficiente?

Analista Sr de Créditos (exDow)

No me parece que haya sido muy buena. Como dije antes, me parece que ni siquiera los líderes contaban con toda la información como para transmitir a sus subordinados, y eso es responsabilidad de la empresa, es la manera en la que decidieron transmitir la fusión que para mí fue deficiente.

Analista Ssr de Créditos (exDow)

Para mí la comunicación también fue deficiente. Pre-fusión había muchísima incertidumbre, había gran cantidad de rumores, a veces se tomaban decisiones de un día

para el otro y eso producía una sensación de inestabilidad e incertidumbre. Estaba el miedo de que un día esa decisión repentina te afecte a vos o a tu equipo.

Líder de Administración, Facturación y Cobranza (exDupont)

En el caso de Dupont creo que en un principio fueron bastante claros, tratando de ser lo más precisos posible y dar la mayor cantidad de certezas dentro de lo que podían informar. Es complejo ya que no debían generar falsas expectativas, pero tampoco desmotivar al personal. Me parece que al alargarse bastante el proceso se empezó entonces a generar falta de información, y eso llevaba a mayor ansiedad en la búsqueda de una resolución.

5. ¿Notaron diferencias entre las culturas organizacionales? ¿Generó alguna complejidad? ¿Hubo medidas para integrar las mismas?

Analista de Créditos (exDow)

Si, las diferencias se notan. La dificultad está por ahí hasta que logras el entendimiento, la resistencia es de ambos lados. También hay que considerar que todavía estamos en cambio, entonces también todos como que se quieren agarrar y por ahí no se quieren delegar tareas o lo que sea. No hubo muchas medidas para trabajar el tema integración, tal vez empiecen a considerarlo de acá en adelante, por ahí una medida fue el tema del álbum de figuritas durante el mundial. Me parece que la finalidad era un poco conocer a todos los que iban a integrar Corteva, estoy de acuerdo en que todavía es un tema a trabajar la integración.

Analista de Créditos (exDow)

Muchísimas. Me parece que Dow y Dupont trabajaban de manera muy diferente, no digo que una trabajaba mejor o peor que la otra, pero sí diferente. En nuestro caso teníamos una forma de trabajar muy minuciosa, siempre se buscaba la excelencia y trabajábamos de manera muy prolija. No sé si yo siempre estuve en un equipo muy “nerd” o qué pero siempre queríamos aprender todo, y el cliente era siempre la prioridad. Creo que en Dupont por lo que comentan se trabajaba de manera más relajada, tal vez más cercanos entre sí, y hoy cuando necesitas resolver algún tema te das cuenta que cada uno tiene una manera diferente de resolverlo. Ambos estilos tienen sus pros y sus contras. No recuerdo medidas para integrar al personal, o por lo menos alguna que te haga interactuar mucho y que realmente te integres. Sí se hicieron por ejemplo las fiestas de fin de año, y también la de principio de año, no mucho más que eso. Me parece que es un tema a trabajar de acá

en adelante, todavía hay mucha gente que uno no conoce o que apenas viste alguna vez porque te la cruzaste en el comedor o lo que sea.

Líder de Administración, Facturación y Cobranza (exDupont)

Más allá de la realidad que comentaron respecto a las diferencias culturales, me parece importante destacar que Corteva como empresa definió rápidamente sus valores corporativos, y los muestra y recuerda cada vez que puede. Yo personalmente he participado de algunas búsquedas laborales para el equipo de créditos y ya desde ese momento los valores son compartidos y se les transmite a los potenciales empleados. Desde ese lado creo que se trabaja bien la integración, aunque faltan medidas que busquen que los empleados que forman Corteva se conozcan entre sí.