

INVESTIGACION SOBRE EL CAMBIO EN ORGANIZACIONES SOCIALES CASO “FUNDACIÓN CARLA CRISTINA”

REFLEXIÓN PREVIA

Usted es el Director General de una empresa fundada hace 40 años, líder en el sector de servicios sociales, y la cual lleva dirigiendo durante 10 años. De esta empresa depende el sustento económico de aproximadamente 150 familias y la educación de alrededor de 500 niños en comunidades socioeconómicamente vulnerables. Por razones circunstanciales, se presenta una crisis económica que amenaza con la desaparición de la empresa, y usted como Director debe tomar una decisión:

1. Renunciar al cargo y proteger su buen nombre y experiencia adquirida durante tantos años, para continuar su crecimiento profesional en empresas con mejores condiciones económicas.
2. Embarcarse con un cambio organizacional que saque a la empresa adelante, pero con pocas probabilidades de éxito y con un alto riesgo de su imagen empresarial.

En el presente documento, se expone el caso de la Fundación Carla Cristina, en el cual se evidencia la importancia del liderazgo de los directivos, que ante la necesidad de sostenibilidad de la organización en el mercado, se embarcaron en un cambio organizacional, asumiendo los riesgos y superando las dificultades que ha implicado dicho proceso.

INTRODUCCIÓN

La mayor parte de los directivos de las empresas tienden a pensar que las crisis económicas sólo le ocurren a los demás, y están confiados en que nunca algo de gran magnitud ocurrirá. Se alberga la sensación de que todo está bajo control, pero por razones circunstanciales, en algún momento se está inmerso en situaciones de crisis que amenazan la estabilidad de la empresa, de los clientes y de todos los empleados. El panorama se torna gris y lo que se tenía por seguro desaparece completamente.

En estas complejas situaciones, más que un líder democrático o autoritario, se hace necesario tener un liderazgo situacional y recurrir a diversas competencias específicas sustentadas en la inteligencia emocional (o carácter), para que antes que otra cosa, el directivo tenga control de la situación personal, de sus presiones y angustias, para entonces poder realmente inspirar y dirigir a las personas motivándolas, comprometiéndolas, fomentando su participación creativa y su trabajo en equipo.

La cultura empresarial de nuestro país se caracteriza por su espíritu emprendedor y comerciante, pero la importancia del liderazgo es un tema que pasa inadvertido o tiene una prioridad muy baja en la inmediatez de los negocios. La crisis económica de la

fundación Carla Cristina en el año 1999, y la forma como los directivos afrontaron dicha situación, con el apoyo y solidaridad de todos los niveles de la organización, ha sido un ejemplo claro de cómo asumir la realidad, dejar a un lado la gerencia autoritaria, y empezar a construir los cambios de manera participativa entre todos, para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y superar cualquier situación crítica.

Las lecciones de esta experiencia pretenden servir como material de reflexión y aprendizaje a los directivos de las organizaciones sociales, estudiantes universitarios, quienes son o se convertirán en personas claves dentro de las organizaciones; para que en las compañías se le dé mayor importancia al logro de resultados de largo plazo, a través de la formación del liderazgo transformacional. En los enfoques de este liderazgo se precisan diversos atributos, básicamente de comportamiento y de madurez, o de lo que se conoce como inteligencia emocional, que inspire y reconozca el valor de las personas. Las organizaciones actuales requieren líderes dotados de aptitudes para impulsar las estrategias desde el consejo de la administración de una empresa y responder a las demandas de los mercados actuales.

ANTECEDENTES

La Fundación Carla Cristina fue fundada el 4 de octubre de 1963 en la ciudad de Medellín, inspirada en Carla Cristina Fernández, alumna del jardín infantil privado “La Casa de Su Niño”, quien a sus tres años murió de una enfermedad terminal. El dolor que causó su muerte produjo como reacción en sus padres, en las familias del jardín y en Solina Gallego Fernández, fundadora de La Casa de su Niño, el deseo de crear en su memoria un jardín infantil en un barrio marginado de la ciudad. Para ello se escogió Las Violetas, un barrio de muy pocos recursos económicos, donde había un gran potencial humano de niños en edad preescolar que requerían del mismo desarrollo y de la misma protección que los niños de La Casa de su Niño.

Fue así como se inició la Fundación Carla Cristina, con un jardín, financiado en ese entonces por una empresa de Medellín. Con el transcurso de los años y con la ayuda de la empresa y de muchos colaboradores, se fueron fundando otros jardines y hogares infantiles, hasta completar en el año 2000, cinco sedes, con programas que atendían a aproximadamente 500 niños. En ese año contaba con alrededor de 150 trabajadores fijos y la misión establecida desde su fundación era: “contribuir al desarrollo integral de la primera infancia en comunidades socioeconómicamente vulnerables del departamento de Antioquia, utilizando como estrategia fundamental la educación y nutrición con calidad”. El conocimiento y la experiencia de la organización en el trabajo con los niños y niñas eran en ese momento, su mayor fortaleza y más sólido capital.

En el año 2000, Carla Cristina se caracterizaba por ser una institución que marcaba la diferencia en el sector por su organización y el compromiso de su personal. Sin embargo, la información que manejaba era muy cualitativa. Tenía datos, pero no en una forma organizada que permitiera utilizarlos fácilmente. La información organizacional estaba en muchas partes, distribuida por todas las áreas de la compañía, y en todos los casos dependía de que una persona de la institución pudiera entregarla cuando se necesitara. Se tenía muy poca documentación de las prácticas de la institución y el conocimiento estaba centralizado en las personas. Para este año, la inestabilidad de las fuentes de financiación del sector privado, y los escasos recursos obtenidos de las donaciones,

desencadenaron una crisis económica que amenazaba con el cierre de las 5 sedes de la empresa.

LOS HECHOS

Ante la compleja situación, Mónica Echeverry, Directora de la Fundación, planteó a la Junta Directiva la necesidad de un cambio en la estrategia de la organización, con un enfoque financiero que garantizara su sostenibilidad y crecimiento en el futuro. Además, planteaba la necesidad de la estandarización de los procesos, ya que la buena percepción que tuviera el mercado, los aliados y los donantes facilitaría su apoyo económico. Según manifestaba Mónica, aunque las organizaciones sociales se caracterizan por no tener como fin último el rendimiento financiero y la obtención de utilidades, para la consecución del logro de la sostenibilidad se hacía necesario adoptar un enfoque y una mentalidad empresariales. Sin embargo, era interesante en este punto plantear varios interrogantes: porque se hablaba de organizaciones sin ánimo de lucro, ¿si obtenían lucro, estarían perdiendo su objetivo misional de lograr beneficios para sus comunidades y para el desarrollo ecológico, social y/o cultural?

Estas ideas eran consideradas muy liberales por algunos miembros, ya que se salían del enfoque social de la empresa. La polarización de opiniones en la Junta, en cuanto al direccionamiento que debía dársele a la institución, conllevó al retiro de varios integrantes. Con ello llegaron también nuevos integrantes a la Junta, con vasta experiencia empresarial y especialización en finanzas, mercadeo, tecnología, y gestión humana. Entre ellos estaba Ricardo Sierra (Vicepresidente Financiero de Cementos Argos), quien empezó a ejercer la presidencia de la Junta y le dio un nuevo enfoque a la administración. Se sumaron también Ramiro Valencia y Oscar Gómez.

En el 2002 se construyó el primer Plan Estratégico, que incluía plan de negocios, misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores de negocio. Este plan posibilitó la recuperación económica de la institución en los próximos 4 años. En el 2004, nació la idea de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, motivada principalmente por:

- Hallar una herramienta para instrumentar los objetivos estratégicos de la institución.
- Facilitar la consecución de recursos financieros, tanto del gobierno local, como de organizaciones internacionales.
- Ser una empresa pionera en el sector, en la implementación de sistemas de gestión en el sector de servicios y, en especial, en organizaciones sociales.

Buscaba igualmente organizar la información institucional y documentar el conocimiento acumulado por los funcionarios de la institución a lo largo del tiempo. Deseaba medir lo que se hacía, para saber qué se estaba haciendo bien y qué podría mejorarse. Se tenía la convicción de que la buena percepción que tuviera el mercado, los aliados y los donantes de la institución facilitaría su apoyo económico, y garantizaría el crecimiento de la organización.

Para esa época, la organización no utilizaba ningún modelo de gestión. No disponía de una definición escrita de sus procesos operativos, y no utilizaba indicadores que permitieran el seguimiento de la gestión. Su modelo de gestión estaba fundamentado en

el seguimiento de los resultados financieros. Por consiguiente, no podía garantizar el cumplimiento de las metas establecidas en el plan estratégico que fueran diferentes al comportamiento financiero. ¿Sería pertinente para las organizaciones sociales tener complejos sistemas de gestión que incrementaran los costos, y que por su tamaño bastara con una apropiada estructura organizacional y personal competente?

Con todas las inquietudes que se planteaba Mónica Echeverry, encontró una posible solución en una propuesta de la ONG, SER LTDA, orientada a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Dado que a la alta gerencia le correspondía liderar la implantación del plan estratégico, inicialmente Mónica presentó y vendió la idea en su grupo primario, como una alternativa frente a la sostenibilidad de la organización, así como la necesidad de instrumentar la estrategia y conseguir recursos financieros del sector público. Ante la solicitud de voluntarios para participar en este proyecto, la Líder de Proyectos, Diana Jaramillo y la Directora del proceso educativo, pusieron sus nombres a consideración y fueron aceptadas por la Directora Ejecutiva. Además, se consiguió el apoyo y el compromiso de todos los miembros del grupo primario.

Posteriormente Mónica llevó la idea a la Junta Directiva. Se argumentó que un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), era la mejor manera de instrumentar el plan estratégico, tener procesos organizados para generar valor en las actividades que se realizaban en la institución, y asegurar el conocimiento para que no se perdiera cuando la gente se fuera de la institución. Que la mejora en el servicio y el aprendizaje y el desarrollo del personal, permitiría una rápida adecuación a los cambios para ser más competitivos en el mercado. Que era la oportunidad de documentar experiencias aprendidas, para dar el paso en la gestión del conocimiento e incursionar a futuro en el negocio del conocimiento. Y que además era una condición necesaria para acceder a los recursos públicos.

En la Junta Directiva, no hubo unanimidad respecto a la idea de implementar dicho sistema, ya que algunos de sus miembros lo veían como una carga adicional de trabajo, y la organización podría perder eficiencia y flexibilidad en su operación. Sin embargo los integrantes no se opusieron a que se llevara a cabo, dado que la asesoría ofrecida para la implementación no tenía ningún costo, pero sí podría traer beneficios futuros. La Dirección Ejecutiva asumió entonces el reto de la implementación del SGC.

En el 2005 se inició la implementación del SGC, se construyó a partir de la norma ISO 9000. En el primer año fue fundamental la experiencia del consultor, por su amplia participación en casos exitosos de alrededor de 40 compañías, en las que había participado en la implementación de Sistemas de Calidad. El consultor realizaba sesiones de trabajo un día por semana, para responder inquietudes y reforzar aspectos del conocimiento requeridos para realizar las tareas encomendadas a Diana Jaramillo (Líder del Proyecto).

Para la planeación y el seguimiento del proceso de cambio se creó un Comité de Calidad conformado por la Directora Ejecutiva, la Líder de proyectos y la Directora del proceso educativo. Junto con el consultor se planeaban los trabajos, y posteriormente se hacía seguimiento a la ejecución. El papel de la directora ejecutiva era garantizar los recursos necesarios para que se cumpliera con los objetivos propuestos del cambio y garantizar que el proyecto se ejecutara a cabalidad. La líder de proyectos y la directora del proceso educativo eran las responsables de la ejecución del proyecto y de realizar cada una de las tareas planeadas. El consultor tenía el papel de entregar su conocimiento y experiencia para que el proyecto se desarrollara de una forma organizada. En el Comité de Calidad se

hacía seguimiento periódico al cronograma de implementación que se había construido con el consultor. En dicha reunión se analizaban los inconvenientes del proceso de cambio, y se definían nuevas actividades y responsabilidades para darle continuidad al proyecto. A la Junta Directiva se le informaba periódicamente los avances, aunque nunca solicitó que se incluyera en los informes.

En el 2006 la Fundación Carla Cristina consiguió la Certificación de Calidad. A partir del segundo año, cuando el consultor terminó la etapa del acompañamiento propuesto, Diana Jaramillo quedó como única responsable de darle continuidad al SGC, y aunque ya se había cumplido la meta de la documentación, continuó con la consolidación del proceso, que llevó alrededor de 3 años más. La implementación del SGC inicialmente originó sólo ajustes en los procesos y en el perfil de las personas, pero posteriormente en la consolidación, también generó ajustes en la estructura organizacional, con el fin de alinear las responsabilidades y optimizar las cargas de trabajo. Las auditorías y los refuerzos periódicos en la capacitación sirvieron como mecanismos de aseguramiento de las mejoras alcanzadas.

LOGROS DE LA INSTITUCIÓN

La implementación del SGC en la organización generó mejoras en calidad del servicio, eficacia, competitividad, continuidad del negocio y compromiso de la gente. El personal involucrado obtuvo como beneficios mayor autonomía personal, nuevos aprendizajes y mayor satisfacción del trabajo, principalmente en los mandos medios. El personal operativo adquirió la conciencia de los beneficios del Sistema de Calidad, y de la importancia de los registros y mediciones.

Se alcanzaron procesos documentados, donde los informes cuentan con un soporte de datos y hechos, y los indicadores miden el mejoramiento de los procesos y el nivel del servicio. La información se encuentra de una forma organizada, de acuerdo a su criticidad. Se tienen definidos los perfiles de los funcionarios que participan en los procesos y las cargas laborales debidamente distribuidas.

Se mejoró la planeación y la ejecución del plan estratégico, con mayor disciplina y mejor organización. Este sistema de gestión ha permitido un crecimiento organizado de la institución, ya que ha dado visibilidad de todas y cada una de las actividades que se vienen realizando en la institución. Existe mayor conciencia de la colaboración entre los empleados y entre las áreas, de lo que representa el trabajo de cada funcionario para los demás y su contribución a la misión de la institución.

Este sistema de medición y control ha permitido una mejor alineación organizacional, y una mayor efectividad operacional en la prestación de los servicios. Se ha visto un orden en los procesos y cómo la gente interactúa. Se han identificado fácilmente los cambios incrementales que se realizan en los procesos y en el conocimiento. En suma, se ha mejorado en general la cultura organizacional.

Tener un Sistema de Gestión de Calidad, le ha permitido a la fundación estar a la vanguardia del sector y le ha permitido instrumentar las estrategias de la compañía de una forma organizada, así como responder a los cambios del entorno con rapidez.

Igualmente, se han desarrollado las competencias requeridas para la implementación de la estrategia.

Como ganancia del proceso de cambio que generó la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la empresa capitalizó una herramienta para planificar los cambios, mediados por los siguientes aspectos: cómo se va hacer, la metodología, el responsable, los logros esperados, los acuerdos que se deben realizar, las comunicaciones al público interesado, entre otros.

La fundación Carla Cristina se constituyó así en pionera de los sistemas de gestión de calidad en organizaciones sociales de servicio, por lo cual el conocimiento y experiencia de su personal son muy valorados en el medio, en especial por el Municipio de Medellín y la Gobernación de Antioquia.

Para el 2010, la Fundación ya contaba con 25 jardines infantiles, situados en Medellín y en los municipios de Bello, Itagüí, San Antonio de Prado y San Cristóbal, atendiendo en el entorno institucional a 1.325 niños en sedes educativas de la zona urbana, y en el entorno familiar a 450 niños en poblaciones rurales dispersas. Para ese año contaba ya con 394 trabajadores vinculados.

La fundación se convirtió en aliado estratégico del Municipio de Medellín como operador privado, hasta el punto que en el 2010, el 79% de sus ingresos provenían de contratos y convenios con éste.

Fuentes de Financiamiento (2010)	Porcentaje de los ingresos totales (%)
Sector privado	8%
Recursos propios	11%
Recursos públicos	79%
Donaciones de particulares	2%

Fuente: Diana Jaramillo Pérez, Fundación Carla Cristina, 2010.

FACTORES DE ÉXITO

Mónica Echeverry, Directora Ejecutiva, jugó un papel protagónico en la transformación empresarial. Al momento de iniciar los cambios, llevaba 14 años en la institución, lo cual le permitió tener la visión sobre el direccionamiento estratégico que debía seguir. Desde el principio, Mónica convenció y comprometió a su grupo primario en la implementación del sistema de calidad, como una herramienta indispensable para la sostenibilidad de la organización a futuro, y luego consiguió la aprobación de la Junta Directiva.

Según manifiesta Mónica, ella siempre consideró que las personas claves del cambio debían participar desde el principio en el mismo, debían sentir un nivel de protagonismo en el cambio. “Esta visibilidad les dotaría de sentido en su afán de cambio personal, pues si se lograba su participación desde el principio, se conocían los razonamientos de los cambios propuestos y después se tenían responsabilidades en su implementación y compromiso en su desarrollo” (entrevista octubre de 2010).

Para dar una explicación a la actuación de la Directora Ejecutiva, es importante citar a Peter Sengue, quien explica que en una organización inteligente, en continuo aprendizaje y adaptación, "... el líder es un hacedor, maestro, creador..." (1990, página 76); el énfasis en la propuesta de Sengue se centra, entre otros aspectos, en la importancia de que el líder tenga la capacidad de generar una visión compartida, una visión que genere compromiso de todos los seguidores, pero a partir del poder mismo de la visión, la consistencia y la pasión del líder en torno a ella; debiendo ser, además, un maestro dentro de las organizaciones abiertas al aprendizaje.

El respaldo permanente desde la Dirección Ejecutiva fue fundamental en el proceso de cambio. Al principio del proceso, existía mucha resistencia en los mandos medios y el personal operativo, por la carga adicional de trabajo que podría generar la implementación de un SGC, y además porque se iba a medir lo que cada uno hacía. El comentario general del personal era que esas mediciones no iban a dar resultado. Fue posible superar estos obstáculos por el gran compromiso y apoyo que existía por parte de Mónica, al equipo que estaba liderando la implementación.

En el inicio de la implementación del SGC, el tiempo era escaso, el equipo responsable tenía que utilizar mucho tiempo en el aprendizaje, debía cumplir las tareas establecidas en el cronograma y además seguir cumpliendo con sus actividades normales del trabajo. De igual forma en esta fase, no se tenía experiencia en la aplicación de la norma y no existía un compromiso real del resto de los empleados. En esta fase fueron claves las capacitaciones, la comunicación continua y la perseverancia de los líderes, para permitir que el proyecto siguiera adelante. Igualmente, la experiencia del consultor se utilizó al máximo y generaba confianza, por la experiencia que tenía en la implementación de sistemas de calidad en muchas empresas de servicio.

Durante la implementación y consolidación del cambio, fue clave el liderazgo de Diana Jaramillo, por su perseverancia para sacar adelante el proyecto. Cuando ella empezó a avanzar con la implementación del cambio, encontraba que el modelo teórico del Sistema de Calidad era muy diferente a lo que se hacía en el día a día. Los formatos de Calidad eran unos y los del día a día otros. Diana manifiesta: "En el principio fueron muy difíciles algunos factores, como el alto volumen de trabajo y la presión por el avance del proyecto, que generaban desmotivación. Lo que realmente nos impulsaba era el compromiso y el reto profesional. Durante esta etapa el acompañamiento, la asesoría y las capacitaciones permitieron que el proyecto se sacara adelante" (entrevista octubre de 2010).

El gran interés por conseguir el conocimiento necesario para superar estos obstáculos, la llevó a buscar las capacitaciones, y aprovechó al máximo la experiencia del consultor; además en su tiempo libre realizaba autoestudio con literatura de referencia que el consultor recomendaba. Fue construyendo conocimiento, ya que la norma y mucha de la literatura estaba orientada a empresas de manufactura, y no a empresas de servicios.

Diana fue la facilitadora del entrenamiento de la alta dirección, a través de seminarios, conferencias, y talleres prácticos. Fue responsable de reforzar los conocimientos requeridos para el proyecto con sus equipos de trabajo. El consultor entregaba una metodología general, sin embargo ella investigaba y leía más sobre los aspectos tratados en la reunión, para adaptar dicha metodología de acuerdo a la situación real de la institución. Posteriormente, multiplicaba este conocimiento con los directores de procesos, quienes a su vez lo hacían con sus equipos. En algunas ocasiones se reunía con equipos

específicos de trabajo para reproducir también la información. Todos los espacios de reunión se aprovechaban para recibir retroalimentación del proceso de cambio.

Un clima de confianza, de puertas abiertas y de apertura al diálogo favoreció la posibilidad de la comunicación de los subordinados con los jefes. En los procesos de cambio ha sido muy importante esta comunicación, ya que ha sido en la operación de los niveles inferiores donde se han conocido los detalles de los planes de trabajo, los problemas que afectaban su ejecución y, en especial, los programas de mejoramiento de la calidad. Por ello el líder debía propiciar este tipo de comunicación mediante políticas que favorecieran la creatividad y la participación.

En la implementación del SGC, el tiempo era escaso para lograr la movilización y el aprendizaje que se requería de todas las áreas de la institución. En general, persistía la resistencia al cambio de las personas. Sin embargo, una vez Mónica Echeverry y Diana Jaramillo empezaron a comunicar los primeros resultados obtenidos, a través de los grupos primarios de los procesos y de los boletines internos, la gente fue creyendo y se fue involucrando poco a poco, como una bola de nieve. Las capacitaciones se convirtieron en una motivación que permitía que el personal sintiera confianza en el proceso de cambio. La participación de todos y cada uno de los empleados en el proceso, en las capacitaciones, en las tareas y en los resultados, fue fundamental para motivar y sensibilizar sobre la importancia que tenía este proyecto para la continuidad del negocio.

Este proceso permitió además que en la consolidación del cambio, los obstáculos fueran menores. Aunque el problema de escasez de tiempo persistía, la mayor dificultad estaba en la rotación del personal. Las personas que entraban nuevas a la organización, demandaban un entrenamiento muy exhaustivo para que se involucraran en el Sistema de Calidad. También se presentaban focos de resistencia en el personal operativo, por la incertidumbre que producían las auditorías. La principal motivación para superar los obstáculos en la consolidación del proceso de cambio, fueron los logros evidenciados en los indicadores de gestión de cada proceso. La dependencia entre los procesos hacía que todos interactuaran para el logro de los resultados de cada proceso y la medición permitía ver las mejoras. El ambiente de trabajo mejoró porque cada quien conocía el alcance de sus responsabilidades. En la consolidación se le dio máxima importancia a la capacitación en la tarea, como mecanismo para construir el conocimiento institucional.

La estrategia más utilizada de comunicación y divulgación del cambio en los diferentes niveles de la organización fueron los grupos primarios de los diferentes procesos. Estos se utilizaron para retroalimentar continuamente sobre el proceso de cambio, y de allí se bajaba la información al resto de la institución. Se utilizaron también los boletines internos y externos, y el correo electrónico. La líder del proyecto organizaba reuniones periódicas informativas para comunicar cómo iba la implementación, así como compromisos pendientes y capacitaciones específicas.

Los Directores de Proceso y las coordinadoras académicas (mandos medios), fueron las personas implicadas directamente en el cambio y aprendizaje. En particular, las coordinadoras jugaron un rol muy importante, ya que realizaron un trabajo de multiplicación del conocimiento al personal de las sedes que tenían a cargo. Cada una tenía a su cargo 1, 2 ó 3 sedes.

El continuo apoyo de la Directora, y el nombramiento de una única líder durante todo el proyecto, fueron factores claves de éxito para la transformación empresarial. Todos los

empleados encontraron en este proceso, una oportunidad para desarrollar sus competencias y su desarrollo personal, y entendieron que era un reto que debían asumir todos y cada uno, para garantizar la sostenibilidad de la institución.

TEMAS DE APRENDIZAJE

El caso cubre el análisis de los factores que influyen en el proceso de cambio de las organizaciones sociales, tales como:

- El tamaño de la organización
- La edad de la organización desde su fundación
- La propiedad y modelo de gobierno
- El clima laboral
- El estilo del líder
- La dinámica del sector y la estrategia competitiva

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

Al estudiar el caso, es importante evidenciar que:

- ✓ Para la consecución del logro de la sostenibilidad de las empresas sociales es menester adoptar un enfoque, un estilo y una mentalidad empresarial.
- ✓ El apoyo de la alta gerencia es fundamental para los procesos de cambio, en cuanto dispone los recursos.
- ✓ El apoyo de la media gerencia es fundamental en la movilización del cambio organizacional.
- ✓ Es responsabilidad de los líderes ayudar a encontrar los beneficios del proceso de cambio para cada una de las personas involucradas.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

1. ¿Qué papel desempeñó la Directora de la fundación Carla Cristina, en el proceso de cambio organizacional? ¿Qué otras personas jugaron un rol de liderazgo en el proyecto?
2. ¿Qué tipo de líderes requieren tener las empresas para generar con éxito los cambios organizacionales?
3. Idealmente, en la estructura organizacional ¿en dónde deben iniciarse los cambios organizacionales, de arriba hacia abajo, del centro hacia arriba y hacia abajo, o de abajo hacia arriba?
4. En el caso de la fundación Carla Cristina, ¿cuál cree que fue la fuerza movilizadora o razón de fondo que hizo que las personas de todos los niveles de la empresa hicieran parte del cambio?

5. ¿Cómo influyó el tamaño y antigüedad de la empresa en la comunicación, en la resistencia al cambio y, finalmente, en el tiempo de ejecución de los cambios organizacionales?

RESPUESTAS POSIBLES A LAS PREGUNTAS

1. La Directora Ejecutiva y los líderes del proceso fueron capaces de crear y articular una visión compartida, y una dirección común para darle continuidad al negocio. El líder, aunque se sentía solo muchas veces, siempre contó con el apoyo de la Dirección Ejecutiva y de sus pares, los Directores de Proceso.
2. En los procesos de cambio se necesitan directivos que se transformen y se movilicen, e inspiren a hacerlo a sus seguidores. Ningún entorno empresarial puede cambiar sin la evolución personal del directivo que lo debe pilotar, y es aquí donde el liderazgo emerge como paradigma facilitador del cambio empresarial.
3. El cambio en la empresa comienza por una o varias personas que quieren cambiar, en cualquier nivel de la organización. La clave del éxito es un fuerte liderazgo para vender la idea a todos los niveles de la organización.
4. Los móviles del cambio surgieron, directa o indirectamente, de las preocupaciones estratégicas. La amplitud e intensidad de las nuevas oportunidades y amenazas supusieron un desafío para la estrategia empresarial. La estrategia, como fuerza movilizadora, es el resultado de la confrontación del mercado, de las oportunidades y de las amenazas que éste crea y de la empresa con sus fuerzas y debilidades.
5. Dado que el tamaño de la organización no permitía que se desarrollara de una manera fluida la estrategia planteada por la Alta Gerencia, obligó a que se tuvieran mecanismos a través del SGC que facilitaran la planeación, medición y control de los lineamientos estratégicos. La organización había crecido y estos mecanismos se convirtieron en una prioridad para la empresa, y en un factor fundamental para su continuidad. Este proceso de cambio representaba beneficios para los fundadores, empleados, clientes y voluntarios. De igual forma, dada la antigüedad de la fundación, y la estabilidad laboral de los mandos altos y medios, existía un alto nivel de acompañamiento, colaboración y compañerismo que facilitó los procesos de cambio.

REFERENCIAS

- Conger, Spreitzer y Lawer III (2000). "El manual del cambio para líderes: una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción". Buenos Aires, Paidós.
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre, páginas 87-91.
- Ogalla, F. (2005). "Sistema de gestión: Una guía práctica". España: Editorial Díaz de Santos.
- Sengue, P. (2005). "La quinta disciplina en la práctica". Buenos Aires, Editorial Granica Vergara.
- Segarra, O. (2010). "Liderazgo peregrino: una guía práctica para liderar el cambio". Barcelona, Editora Virtuts Angulo.
- Zimmermann, A. (1998). "Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas". Quito, Ediciones ABYA-YALA.