

ANÁLISIS E IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO

ANALYSIS AND IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF AN HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION

*RODRIGO ENRIQUE FUENTEALBA GALLOSO*¹

Universidad de Concepción, Concepción - Chile

INTRODUCCION

El objetivo del trabajo es identificar los factores y aspectos fundamentales a considerar en la implementación de un cambio en una organización, específicamente, desde un sistema jerárquico tradicional a un Sistema de Alto Desempeño, así como los impactos de dicha implantación en la organización.

Este trabajo fue desarrollado en una empresa productora de Cementos de la región, la cual, después de 40 años de existencia implementó un sistema de organización moderno con el fin de consolidar un plan estratégico orientado en mayor generación de valor para la compañía. El trabajo se basa en el análisis de las etapas del proceso de implementación del nuevo sistema y algunas observaciones luego de casi dos años desde su implementación.

Palabras Claves: Alto Desempeño, Cambio Organizacional, Liderazgo, Trabajo en Equipo

ABSTRACT

The objective of the work is to identify the fundamental factors and aspects to consider in the implementation of a organization change, specifically, from a traditional hierarchic system to a High Performance System, as well as the impacts of this implantation in the organization.

This work was developed in cement producing company of the region, which, after 40 years of existence implemented a system of modern organization by the purpose of consolidating a strategic plan oriented to a greater generation of value for the company. The work is based on the analysis of the stages of the process of implementation of the new model and some observations after almost two years from its implementation, that allow to give guidelines that facilitate the consolidation of the High Performance like organizacional system.

Key Words: High Performance, Organizacional Change, Leadership, Team Work

¹ Departamento Ingeniería Civil Industrial, Facultad Ingeniería, Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
e-mail: rodrigo.fuentealba@cbb.cl

1. INTRODUCCION

El mundo en torno a las organizaciones está cambiando constantemente y ellas se tienen que adaptar a las circunstancias para poder sobrevivir y competir. En un mundo esencialmente mutante, el cambio se torna, por lo mismo, una cuestión de supervivencia, una especie de Darwinismo organizacional². Antes, el pasado presentaba una base aceptable para prever como sería el futuro. El mañana era una proyección y extrapolación de las tendencias anteriores. Esta continuidad en las relaciones causa y efecto que caracterizó a la era industrial, ya no ocurre en la era de la información. Hoy es imposible prever el futuro con seguridad. La literatura aborda el fenómeno del cambio en tres áreas principales: La organización, las personas y el liderazgo para el cambio, destacando los aspectos de mayor énfasis, ya sea en la transformaciones que los afectan, las resistencias que se generan y las estrategias para enfrentarlas.

Para reducir al mínimo los problemas relacionados a la introducción de cambios en las organizaciones hay toda una variedad de tecnologías basadas en la aplicación de las ciencias a la administración que se ocupan del comportamiento de la misma, las cuales se conocieron, desde la década de los sesenta con el nombre de Desarrollo Organizacional (DO)³. Según Kart Lewin⁴, las organizaciones son sistemas mantenidos en un sistema de constante equilibrio, donde coexisten fuerzas impulsoras (presiones para generar un cambio) y fuerzas de resistencias, que equilibran a las impulsoras. El desafío entonces es reconocer los elementos fundamentales que participan en cada una de estas fuerzas (o las generan), con el fin de que una organización pueda mejorar su capacidad para enfrentar con éxito los cambios. Entre las teorías organizacionales se pueden distinguir dos vertientes distintas⁵; Una proveniente de la sociología, con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones; Otra, relacionada con el intento de encontrar nuevas formas y cada vez más eficientes de que las organizaciones lograran sus objetivos.

En lo que se refiere a las personas, el cambio para los directivos es una oportunidad de para la empresa y para ellos mismos. Sin embargo, para muchos empleados, el cambio es una cosa perturbadora e inquietante⁶, pues cuando los directivos inventan y reinventan a sus empresas, crean un contexto que conduce a todo el mundo a aceptar un futuro aparentemente imposible⁷, generando resistencias bajo aspectos lógicos, psicológicos y sociológicos. Estas actitudes guiarán sus conductas frente a la implementación y consolidación del cambio⁸. La recomendación frente a estos tipos de resistencias, reconsiderar los compromisos y pactos recíprocos entre la empresa y los trabajadores⁹ es evitar que surjan al mismo tiempo, con el fin de actuar sólo sobre uno de ellos. No obstante, cuando se plantean situaciones de cambios, los directivos deben examinar las estrategias a las cuales la empresa se adhiere, y compararla con la estrategia que realmente aplica, con el fin de que el cambio sea efectivo¹⁰.

² Rodríguez, D. (2001) "Gestión Organizacional" Ediciones Universidad Católica de Chile

³ Algunas definiciones sobre DO se pueden revisar en Citadas en King N. y Anderson N., "Cómo Administrar la innovación y el cambio" (2003)

⁴ King N. y Anderson N., "Cómo Administrar la innovación y el cambio" (2003)

⁵ Rodríguez, D. (2001) "Gestión Organizacional" Ediciones Universidad Católica de Chile

⁶ Strebbe, Paul, "Why do employees resist change" HBR, Mayo-Junio 1996

⁷ Goss Tracy, Pascale Richards, Athos Antony, "The reinvention roller coaster: risking the present for a powerful future" HBR, Noviembre-Diciembre 1993

⁸ Algunos autores se refieren a estos aspectos como dimensiones formal, psicológica, social. Ver Strebbe, Paul, "Why do employees resist change" HBR, Mayo-Junio 1996

⁹ Strebbe, Paul, "Why do employees resist change" HBR, Mayo-Junio 1996

¹⁰ Martin Roger, "Changing the mind of the corporation" HBR, Noviembre-Diciembre 1993

Diversos autores mencionan diferentes fuentes de resistencia y síntomas¹¹ que perpetúan la adopción de soluciones ineficaces en las organizaciones frente a un proceso de cambio, entre las que se encuentran la Inercia Estructural, Enfoque Limitado del Cambio, Inercia del Grupo, Amenaza a la Habilidad, Amenaza a las Relaciones ya Establecidas de Poder; Amenaza a la Asignación de Recursos Establecidos. Los enfoques contemporáneos para el manejo del cambio se centran más bien en cómo cambiar las culturas organizacionales, cómo manejar la tensión de los empleados, y cómo lograr que el cambio se realice con éxito¹².

El liderazgo, en tanto, es un tema que en la actualidad se ha vuelto más importante en la vida de las organizaciones, pues las empresas requieren líderes que sean capaces de llevar a las organizaciones al éxito y la competitividad y el liderazgo es el camino más eficaz para lograrlo, mediante la renovación y revitalización¹³. Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto¹⁴, y sus enfoques principales se encasillan en dos grupos tradicionales: “La Teoría de los Rasgos”¹⁵ que se orienta en la búsqueda de las características y/o competencias personales innatas que los líderes, bajo la premisa que los líderes nacen y no se hacen, mientras que las “Teorías del Comportamiento” acentúan dos aspectos de la conducta del líder, que finalmente determina su estilo de Liderazgo, diferenciándose dos dimensiones: centrado en el empleado o centrado en el puesto¹⁶.

Otros enfoques en el estudio del liderazgo es la diferenciación entre *Liderazgo y Gestión*. Algunos autores plantean esta diferenciación como el producto de la personalidad de los líderes¹⁷ y otros desde el punto de vista de las funciones desarrolladas y sus actividades características¹⁸. Finalmente, se plantea que administración y liderazgo no son sustitutos, sino complementarios y que el verdadero reto para las organizaciones es combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte y conseguir que ambos se equilibren entre sí. Un tercer enfoque agrupa a los teóricos *situacionales* que apoyan la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder¹⁹. Un cuarto enfoque más reciente, se centra nuevamente en los rasgos de los líderes, pero tratando ahora de identificar los conjuntos de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracteriza a una persona cómo líder. Entre los enfoques se encuentran la *Teoría de la atribución de liderazgo*²⁰, *Liderazgo Carismático*; *los líderes transaccionales* y *La teoría del conocimiento social*²¹. De acuerdo a los enfoques anteriores, se derivan distintas formas y estrategias de comportamiento de los líderes²².

¹¹ Nohria N y Berkley J., “Whatever happened to take-charge manager” HBR, Enero-Febrero 1994

¹² Por ejemplo, “El Modelo De Los Tres Pasos De Lewin”, “y el método de la investigación-acción”, entre otros. Ver Robbins, S. y Coulter M. (2005); “Administración”, Editorial Prentice Hall México

¹³ Serie Psicología y Empresa N° 9, Octubre 2006, Escuela Psicología Universidad Adolfo Ibañez

¹⁴ Ver por ejemplo, Robbins, S. (2003); “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall México, Chiavenato, I. (2004); “Comportamiento Organizacional”, Editorial Thomson México

¹⁵ Rodríguez, D. (2001) “Gestión Organizacional” Ediciones Universidad Católica de Chile

¹⁶ Algunos de los análisis que se enmarcan en esta teoría son los estudios de la Universidad de Ohio; “Universidad de Michigan, el “Grid Administrativo”, entre otros. Ver Chiavenato, I. (2004); “Comportamiento Organizacional”, Editorial Thomson México

¹⁷ Zalenik, Abraham, “Managers and Leaders: are they different?” HBR, Marzo-Abril 1992

¹⁸ Kotter, John, “What leaders really do” HBR, Mayo-Junio 1990

¹⁹ Algunos de los enfoques surgidos para aislar estas variables situacionales son: La elección de los patrones de liderazgo, de Tannenbaum y Schmidt; el Modelo de Contingencia de Fred Fiedler, La teoría de los “caminos de meta”; La Teoría Situacional de Hersey y Blanchard, El modelo líder-participación de Vroom-Yetton (1973); el modelo de liderazgo de creación de roles de George Graen. Ver Robbins, S. (2003); “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall México, Chiavenato, I. (2004); “Comportamiento Organizacional”, Editorial Thomson México

²⁰ Robbins, S. (2003); “Comportamiento Organizacional”, Editorial Prentice Hall México

²¹ Chiavenato, I. (2004); “Comportamiento Organizacional”, Editorial Thomson México

²² Farkas, CH. y Wetlaufer S., “The ways chief executive officers lead” HBR, Mayo-Junio 1996

2. PASOS A CONSIDERAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

Los esfuerzos por introducir cambios en las organizaciones han recibido muchas denominaciones: gestión de la calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, cambio cultural, reestructuración, entre otras, pero todas tienen la misma meta básica: Hacer cambios fundamentales en la manera de dirigir las empresas para poder competir en un mercado nuevo y cada vez más desafiante. Los siguientes ocho pasos son planteados por Kotter²³ para llevar a cabo una implementación efectiva una transformación en una organización:

- **Crear una sensación de Urgencia:** Los esfuerzos de cambio que consiguen más éxito son aquellos que comienzan cuando se comienza a analizar la situación competitiva de la empresa, la posición en el mercado, la posición tecnológica y los resultados financieros. Luego esta información debe ser transmitida de manera impactante, especialmente en lo que respecta a crisis o crisis potenciales o grandes oportunidades de negocio.
- **Formar una poderosa coalición colectiva:** Generalmente, las empresas subestiman las dificultades inherentes a la generación de cambios y por lo tanto a la importancia de una coalición poderosa. Otras veces las empresas no tienen experiencia en el trabajo en Equipo en sus niveles superiores, y por lo tanto, minimizan la importancia de este tipo de coalición. Es importante que este tipo de Equipos integre a personas que no forman parte de la alta dirección, a pesar de que éstos operan fuera de la jerarquía tradicional.
- **Crear una visión:** Sin una visión razonable, los proyectos de transformación se pueden esfumar fácilmente, plasmándose en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la empresa en una dirección equivocada o a ninguna parte.
- **Comunicar la visión:** La transformación es imposible a menos que las personas estén dispuestas a cooperar, incluso aunque ello suponga sacrificios difíciles en el corto plazo, lo cual no ocurrirá si están insatisfechos con las condiciones imperantes, a menos que ellos creen en la posibilidad de un cambio útil. Si no se mantiene una comunicación creíble, nunca se llegará a conquistar los corazones y las mentes de los trabajadores.
- **Potenciar a otros para poner en práctica esta visión:** Los cambios deben involucrar a un gran número de personas a medida que el proceso va progresando. Se anima a las personas a probar nuevos métodos, desarrollar nuevas ideas y a proporcionar liderazgo. La única restricción es que las acciones se adapten a los parámetros de la visión.
- **Planificar la obtención de éxitos a corto plazo:** La transformación real requiere tiempo y se corre el riesgo de que el proyecto de renovación pierda su impulso, si no hay objetivos a corto plazo que alcanzar y celebrar. La mayoría de las personas no llegarán al final, a menos que en un plazo de 12 a 24 meses se aprecien manifestaciones irrefutables de que el proyecto está dando buenos resultados. Sin éxitos a corto plazo, muchas personas se darán por vencidas o se unirán activamente a los grupos que se resisten al cambio.
- **Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía:** Puede que después de unos cuantos años, quienes dirigen o lideran los cambios pueden sentir la tentación de cantar victoria ante la primera mejora clara de resultados, lo cual puede ser catastrófico. Hasta que los cambios estén profundamente enraizados en la cultura de la empresa, cualquier nuevo método es frágil y susceptible de regresión.

²³ Kotter, John, "Leading change: Why transformation efforts fail" HBR, Marzo-Abril 1995

- **Institucionalizar nuevos métodos:** El cambio se institucionaliza cuando se convierte en el modo de hacer las cosas, cuando se incorpora en el torrente sanguíneo de la organización. Hasta que los nuevos cambios no arraigan en forma de normas sociales y valores justos, están sometidos a un proceso de degradación a medida que desaparece la presión por los cambios.

3. ANALISIS E IMPACTO DE LA OAD EN CEMENTOS BIO-BIO SACI

El análisis de la implementación de la OAD en Cementos Bio Bio SACI contempla los siguientes pasos:

- a) Una descripción de la metodología de la implementación, considerando los 8 pasos mencionados por Kotter, complementándose con algunos datos estadísticos y las opiniones recogidas a través de un focus group realizado en la organización, con representantes de los distintos niveles jerárquicos
- b) Análisis de la encuesta de clima laboral realizada en la empresa, a un año y medio de la implementación del modelo.
- c) Análisis de los resultados de una “Retroalimentación de Liderazgo”, enfocada principalmente al rol de estos para impulsar los sistemas de Alto Desempeño.

Algunas consideraciones importantes de la empresa que servirán como referencia para complementar el análisis sobre la implementación de la OAD son los siguientes:

- El crear valor para la empresa se refiere a descubrir beneficios escondidos que para los clientes, accionista y trabajadores pueden ser fundamentales en ciertas circunstancias; en otras palabras el crear valor corresponden a crear cambios, en actitudes, habilidades y conocimientos los cuales traerán consigo un conjunto de beneficios para los clientes, trabajadores y por supuesto para los accionistas.
- La empresa se caracteriza por tener un recurso humano de alta experiencia y alto compromiso de sus trabajadores con ella, esto se ha logrado con el transcurso del tiempo ya que el promedio de antigüedad en la planta de los trabajadores es de 22 años, y un promedio de edad de 42 años.
- En la empresa se encuentra un porcentaje alto de trabajadores que poseen un Know How que ha sido adquirido en base a la experiencia práctica, por lo cual este objetivo consiste en canalizar este conocimiento, en certificarlo y complementarlo con capacitaciones técnicas y sobre todo humanas de manera motivar e incentivar al trabajador a su crecimiento personal.

El proceso de implementación de la OAD parte con la formación del Equipo de Diseño, en el se asegura la participación y representación de todos los estamentos de la organización, directivos y trabajadores, lo que debiera permitir un mayor compromiso con los resultados que se obtengan en esta etapa de diseño, facilitando la difusión, el entendimiento, aplicación y desarrollo del modelo.

De los puntos que contempló la implantación del modelo se destacarán aquellos importantes y se omiten aquellos que significan información confidencial para la empresa.

1. FILOSOFIA ORGANIZACIONAL: El primer paso significó la revisión y replanteamiento de la visión, misión y valores de la organización, de manera de alinear los objetivos de la compañía con las estrategias para conseguirlas. Una labor fundamental es

su difusión al interior de la organización, procurando sean conceptos entendidos, compartidos y asumidos.

2. ESTRUCTURA DE CBB BASADA EN SACI EQUIPOS DE TRABAJO: El nuevo esquema organizacional considera sólo tres niveles funcionales: Equipos de Operativos, Equipos de Area, Equipo Directivo. Este nuevo esquema elimina las diferencias de jerarquía entre los integrantes del mismo equipo que desempeñen la misma actividad. Bajo este nuevo enfoque, todos desempeñan las mismas actividades y tienen las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo.

3. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO: La implementación del sistema OAD considera un estilo de liderazgo participativo, dentro de lo cual se diferencian tres tipos: D1 (Directo, dice a la gente que hacer), D2 (Involucra al empleado, se delega el análisis), D3 (Faculta al empleado, se delega autoridad. El líder deja que otros decidan).

4. SISTEMAS DE SOPORTE: Con el propósito de asegurar un efectivo desempeño de los Equipos Directivos, Equipos de Área y Equipos de Operación, es necesario el entrenamiento de Líderes y todo el personal en el sistema de trabajo que incluye: Liderazgo, Trabajo en Equipo y Mejora Continua, así como la implementación de los sistemas de soporte. Los Sistemas de Soporte apoyan a la Gerencia a facilitar los medios para que los Equipos operen de acuerdo al plan, así como lograr efectividad y éxito en su desempeño.

Los Sistemas de Soporte que se contemplan son:

a) SISTEMA DE MEJORA CONTINUA: Su propósito es alinear los objetivos de la organización con los objetivos de los Equipos de Trabajo a través de la Gestión de los Indicadores Claves. Los Equipos son responsables de realizar las mediciones y llevar la gestión de sus indicadores a través del análisis de problemas y la implementación de proyectos de mejora. Además deben publicar los resultados obtenidos.

Análisis e impacto del Sistema:

- Este sistema ha permitido alinear los objetivos de los Equipos con los de la organización, y asignado responsabilidades específicas a cada grupo, permitiéndoles optimizar el uso de los recursos del mismo.
- La utilización del método de los 5 pasos ha contribuido al análisis de la gestión de los indicadores y desarrollar el capital intelectual y know how existente en la organización.
- A la vez, significa un grado mayor de compromiso y responsabilidad por parte de todo el Equipo por los resultados obtenidos. "Ya no es responsabilidad del Jefe, sino de todos"
- Ha contribuido a la participación y desarrollo de los integrantes de los Equipos, al existir una distribución de indicadores en un sistema de "comisiones" que les permite asumir posiciones de liderazgo situacional.
- Cómo áreas de oportunidad se detecta la integración del 100% de los integrantes del Equipo en esta metodología, en especial para aquellas personas a las cuales el uso de computador y planillas ha significado una experiencia nueva, lo que se puede traducir en poco interés por asumir responsabilidades y concentrar estas actividades sólo en algunos integrantes del Equipo.
- En esta misma línea, la transcripción de ideas o conceptos a formatos y planillas es una actividad que debe mejorarse aún. El pasar de una cultura de transmisión oral al

registro escrito, requiere de entrenamiento y motivación, especialmente para las personas de más antigüedad en la planta.

- En cuanto a la gestión de Indicadores por Equipos, se debe fortalecer el concepto de un “gran Equipo” que es la Planta y evitar que los Equipos realicen su gestión en forma interna como islas, en forma desintegrada. De esta forma, se generan sinergias que contribuyen de mejor forma a la consecución de los objetivos de la Organización.

b) SISTEMA DE APORTES E IMPLEMENTACION DE IDEAS DE MEJORA: Su propósito es canalizar y documentar la generación e implementación de ideas para aportar al mejoramiento continuo de los procesos de la Organización. Este sistema consiste en que cada persona que tenga una propuesta, en cualquier ámbito de acción, en su propia área de trabajo o en otra, la canalice a través de un formato donde se especifique el problema o área potencial de mejora, la solución propuesta y los beneficios de la misma, para su posterior evaluación y decidir su implementación.

Análisis e impacto del Sistema:

- En cifras, el sistema de aportación de Ideas ha significado una alta participación por parte de los integrantes de la organización, obteniéndose a Diciembre de 2005 un promedio de 12 propuestas mensuales, con un nivel de implementación cercano al 70 % de las ideas recibidas.
- Las ideas presentadas apuntan a diferentes áreas de interés de la empresa y no se limitan al ámbito de acción propio de cada persona.
- La implementación de ideas genera satisfacción por parte de los trabajadores al ver que sus opiniones son consideradas y materializadas ya que con ello contribuyen a la gestión de sus respectivos procesos y de la empresa.
- La gestión de las ideas son desarrolladas principalmente por los propios Equipos de Trabajo. Esto lleva a que debido al alto número de propuestas presentadas, la demanda de tiempo y recursos adicionales para su análisis, conlleve a un plazo superior que frente a las expectativas y ansiedad de quienes la proponen, generando desmotivación para la presentación y/o seguimiento de ideas posteriores
- Otro factor a considerar en la aplicación de este sistema, es su objetivo fundamental: Recoger ideas innovadoras y que generen valor. En ocasiones, este sistema puede utilizarse para la consecución de recursos adicionales a los asignados a los Equipos, que no corresponden canalizarlos a través de este sistema. Al ser descartados, genera sentimientos de insatisfacción, poca credibilidad en el sistema o desconfianza en quienes las evalúan, por lo que es necesario explicar muy bien el sentido de la aportación de ideas y manejar claramente las expectativas de los Equipos.
- La competitividad por parte de los Equipos por implementar sus ideas, hace perder la visión integral de las situaciones planteadas, generando una competitividad en el análisis de propuestas. En ocasiones se reciben más de una propuesta para una misma situación, lo cual genera análisis en forma separada, malgastando recursos por parte de los equipos.

c) SISTEMA DE REUNIONES DE EQUIPOS: Tiene como propósito asegurar la comunicación, involucramiento y una activa participación de todo el personal en la mejora continua, en base al Sistema de Alto Desempeño. Para lograr este propósito, cada Equipo tiene un programa de reuniones con una frecuencia establecida entre cada encuentro. Así mismo, se cuenta con una agenda tipo que permite hacer foco en los puntos de interés para el Equipo y la organización.

Análisis e impacto del Sistema:

- En cifras, durante el año 2005, el cumplimiento del programa de reuniones de Equipos supera el 73 % (se debe considerar una frecuencia de reuniones semanal para los Equipos Operativos y quincenal para Equipos de Área), lo que permite que los Equipos se reúnan por lo menos 3 veces al mes en Equipos Operativos y 1 vez al mes en los Equipos de Área.
- El porcentaje de asistencia es cercano al 90%.
- Se han establecido diversas medidas para apoyar la ejecución de reuniones, como por ejemplo, agendas tipo, evaluación de cada encuentro (incorporando conceptos como puntualidad, participación, conducción, cumplimiento de objetivos) y un plazo para la publicación de la minuta correspondiente. Estas iniciativas han permitido concentrar las reuniones en temas relevantes para la gestión de los Equipos, alinear los objetivos de la reunión con los objetivos de la organización y fomentar la participación de los integrantes.
- Hay una percepción de que el número de reuniones en las cuales se debe participar es muy elevado por lo que describen que muchas veces no les queda tiempo para integrar esa información y reunirse con cada uno con los miembros de su equipo.
- Siempre son las mismas personas que participan en las reuniones. Al respecto habría que revisar en que medida los líderes permiten la asistencia de otros representantes de sus Equipos en las diversas instancias de participación. Esto requiere asegurarse que los temas están dentro del alcance o conocimientos de los asistentes, con el fin de tener una participación activa dentro de ella y conseguir resultados más efectivos.

d) SISTEMA CERTIFICACIÓN DE HABILIDADES: Tiene como objetivos asegurar la consistencia necesaria para el desempeño de una habilidad por medio de la formación y entrenamiento sistemático, considerando competencias sociales y técnicas, que además permitan al personal participar sólidamente en el proceso de mejora continua; y Proporcionar al personal oportunidades de desarrollo dentro de la organización. El Sistema de Certificación de Habilidades consta de tres etapas: Capacitación, Pasantía y Certificación.

Análisis e impacto del Sistema:

- Se vislumbran sentimientos de orgullo frente a la posibilidad de formación y desarrollo profesional a través de las diversas instancias de capacitación que ofrece este sistema.
- Se percibe un grado de satisfacción y agradecimiento hacia la empresa porque les han dado la posibilidad de hacer cursos y capacitaciones. Estas instancias son valoradas como oportunidades de desarrollo no sólo para la empresa sino también a nivel personal.
- Los integrantes del Equipo participan del proceso mediante la confección de los programas de los cursos y elaboración de procedimientos asociados al sistema.
- Se debe considerar la demanda de tiempo que ha significado el proceso de certificación de habilidades, debido a que las capacitaciones y entrenamientos involucrados en el transcurso, que en ocasiones significa para los trabajadores asistir a cursos fuera de los horarios de trabajo.
- Otro factor a mencionar es que este sistema de certificación de habilidades somete al proceso a todo el personal operativo, lo cual pudo significar que los más antiguos sintiesen que no se les reconocía su experiencia.

e) SISTEMA DE LAS 5S: Tiene como propósito apoyar y fomentar el cuidado del ambiente de trabajo, en lo que se refiere a orden y limpieza con el fin de garantizar la satisfacción de las personas en su lugar de trabajo. El sistema de las 5S pretende, a través de actividades programadas desarrolladas por los propios Equipos de Trabajo. El seguimiento

a este sistema se realiza en base a auditorias programadas, realizadas por los propios trabajadores, permitiendo una retroalimentación permanente entre los Equipos de trabajo.

Análisis e impacto del Sistema:

- Este sistema es uno de los indicadores que llevan todos los Equipos de la Planta, por lo que el análisis del mismo son similares a los planteados en el Sistema de Mejora Continua.
- Cada equipo tiene representantes que conforman el Equipo de Auditores 5S de la planta, lo que garantiza una nueva instancia de participación y desarrollo para los trabajadores.
- Los resultados obtenidos a través de las auditorias presentan una tendencia positiva, resultados que coincide con la visión de los trabajadores sobre la implementación del sistema.
- Ha permitido mejorar las condiciones de los lugares de trabajo a través de mecanismos planificados de actividades e inspecciones y se reconoce como factor importante su enfoque hacia la seguridad de las personas.
- No obstante, la existencia de instalaciones que datan desde la puesta en marcha de la planta, hacen que este sistema se vea como un canal para solicitar recursos adicionales o reemplazo de equipos o instalaciones, lo cual se escapa de los objetivos de este sistema.

f) SISTEMA DE COMUNICACIÓN: Sus propósitos son asegurar una comunicación efectiva, en todos los equipos y en todos los sentidos, de la información sobre mejora continua y de aquella otra información relevante para la Empresa y mantener un alto involucramiento y participación del personal en el desarrollo y crecimiento de la Empresa. El sistema de Comunicación contempla dos aspectos: El desarrollo de instancias y medios tecnológicos que permitan un fácil y oportuno acceso a la información y la generación de instancias de participación que fomenten el contacto directo entre las personas, sin restricciones jerárquicas o de pertenencia a determinados Equipos de Trabajo.

Análisis e impacto del Sistema:

- Este sistema ha permitido migrar desde la transmisión oral de comunicación a la disponibilidad en redes compartidas, garantizando la disponibilidad en términos oportunos de la información.
- Algunas medidas concretas lo constituyen la implementación de correo electrónico para todo el personal de planta, plataformas de trabajo integradas (SAP, bitácoras, controles de proceso), conexión a la red de CBB a través de Internet.
- Se reconoce por parte de los trabajadores que se han realizado gestiones para canalizar y compartir la información que es relevante.
- En relación al Sistema de Reuniones hay una percepción consensuada de que éstas han sido útiles para revisar, integrar y programar temas y actividades.
- Se reconoce algún grado de dificultad con el traspaso descendente de la información a los miembros de cada equipo. Esto se debe a deficiencias en la responsabilidad que tienen los miembros del equipo en la transmisión de información y por otro lado a que «las personas se sienten con el derecho de tener que ser informado de todo lo que se conversa en las reuniones, aunque no sea relevante para el desempeño de sus funciones». Otra oportunidad de mejora se detecta en lo que se refiere a la comunicación entre los Equipos Operativos. Aún se debe reforzar las instancias intergrupales en el traspaso de la información.

g) SISTEMA DE AMBIENTE DE TRABAJO: Tiene como propósito crear y mantener un ambiente físico de trabajo que propicie la motivación, el desarrollo integral del personal y la mejora continua de nuestros procesos, productos y servicios. Al igual que el sistema de comunicaciones, este sistema considera iniciativas tendientes a mejorar la infraestructura de la organización, así como el ambiente de trabajo o clima.

Análisis e impacto del Sistema:

- En lo que se refiere al contacto directo entre las personas, se reconocen las diversas instancias de participación, tanto a nivel de Equipos, como con las jefaturas, a través de instancias programadas para ello y por la política de puertas abiertas de la compañía, que facilita el acceso al diálogo con cualquier integrante de la organización.
- Con respecto al estilo de relación entre pares observan que ellos han logrado trabajar en equipo de forma efectiva, pero denotan que el estilo de relación y conversaciones entre ellos es más bien laboral e impersonal.
- La relación entre compañeros de trabajo es descrita por el grupo de Operadores como «súper buena» y señalan que entre ellos existe mucha confianza, lo que permite «decirse las cosas» y también «saber cómo cada uno reacciona» frente a distintas situaciones. Se observa que estas cualidades han permitido conformar un adecuado trabajo en equipo y lograr tener un grupo con altas potencialidades de desarrollo.
- En lo que se refiere a la infraestructura, los esfuerzos se han materializado en mejoras en las instalaciones, considerando no solo aspectos estéticos, sino más importante aún los objetivos del Alto desempeño: La integración de los Equipos, los medios para reunirse y comunicarse, el trabajo en Equipo.
- En este sentido se señala que actualmente se está trabajando en el tema mediante diversas campañas y programas como las Cinco S.

h) SISTEMA EVALUACION DE EQUIPOS: Su propósito es evaluar el desempeño de cada equipo de trabajo existente en cada área, a través de un sistema y criterios establecidos, con el fin ayudar al equipo a identificar áreas de oportunidad de mejora. Los aspectos generales a ser evaluados deben considerar las siguientes directrices: Reuniones del Equipo, utilización efectiva de formatos, establecimiento y Seguimiento de Objetivos e Indicadores, Mediciones del Equipo, Identificación y Tratamiento de Problemas, Mejoramiento Continuo, Aporte e Implementación de Ideas de los Equipos, Autogestión del Equipo. Estas áreas se abren en ítems específicos que se van evaluando mensualmente.

Análisis e impacto del Sistema:

- El Sistema de Evaluación de Equipos es una herramienta que permite a los Equipos recibir una retroalimentación sobre sus desempeños en los distintos sistemas de la OAD. Desde esa perspectiva, se ve como un elemento de ayuda.
- Los equipos conocen la pauta de evaluación, lo que le da un sentido de transparencia al sistema.
- La implementación de un sistema, significó al inicio de implementación sentimientos de desconfianza pues, al hablar de “evaluación”, generaba incertidumbre sobre que pasaría con aquellos mal evaluados. La capacitación en este sistema, la generación de confianza en el mismo contribuyó a que se entendiera los objetivos reales del sistema.

i) SISTEMA DE RECONOCIMIENTO: Su propósito es reconocer los logros y aportes personales y de los equipos por su contribución a la OAD y la mejora continua, estimulando así el desarrollo de la persona y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Este sistema establece con anterioridad *qué* se reconoce (cuales son los aspectos a reconocer), *Quién*

es reconocido (las instancias de grupales o individuales), *Cómo* se reconoce (cuales son los tipos de reconocimiento) y *Cuando* se reconoce (las condiciones que se deben cumplir para optar a un reconocimiento).

Análisis e impacto del Sistema:

- El sistema de reconocimiento es una fuente de orgullo y satisfacción para los logros alcanzados, tanto a nivel individual y como Equipos.
- Es un sistema motivador, que satisface las necesidades de reconocimiento social y de realización de las personas dentro de la organización.
- El sistema de reconocimiento a los Equipos, ha contribuido a una mejor integración interna en alcanzar objetivos comunes.
- Un área de oportunidad en este sistema, es su transformación en un elemento que genere divisiones o competitividad al interior de los Equipos o entre los Equipos de trabajo.

4. RETROALIMENTACION DE LIDERAZGO

La retroalimentación de Liderazgo, tiene como objetivo realizar un seguimiento a la función de los líderes de los Equipo de Cementos Bio-Bio SACI en la implementación de los Sistemas de Apoyo de la Organización de Alto Desempeño. Esta retroalimentación se realizó a través de una encuesta, de elaboración propia por Cementos Bio-Bio, donde cada trabajador responde en forma anónima, según su percepción respecto a su líder, la cual se reflejaba en una escala de evaluación de 1 a 9 puntos. Las preguntas realizadas se agrupaban en Sistema de Reuniones, Mejora Continua, Seguimiento, Apoyo y Facultación y Aspectos Sociales.

Los resultados obtenidos en cada perspectiva fueron los siguientes:

Criterio	Sistema de Reuniones	Mejora Continua	Seguimiento y Apoyo	Facultación	Aspectos Sociales
Promedio	7,3	7,0	7,1	6,9	6,9

Los resultados entregan un resultado general con un promedio de 7, equivalente a un 78% del total esperado, considerado positivo al interior de la organización, considerando el proceso de adaptación que genera la implementación del Sistema de Alto Desempeño. Se debe mencionar que las personas que ocupan posiciones de líderes de Equipos son, en un gran porcentaje, las mismas personas que en el esquema tradicional ocupaban las posiciones de Jefaturas de los mismos Equipos, es decir, algunos Líderes que ocupando esa posición por la antigüedad y experiencia "técnica" que poseen y que con la implementación del modelo, han debido asumir este nuevo rol, lo cual, puede significar algunos temores e inseguridades de perder lo conseguido, sobre todo al desempeñarse en otro ámbito, un poco diferente a lo que significa su fortaleza laboral.

Algunas interpretaciones en cuanto a las principales áreas de oportunidad detectados, basados en las evaluaciones y comentarios realizados se presentan a continuación:

Mejora Continua: Si bien es un sistema bien evaluado, denota que existe distinto grado de desarrollo en los indicadores de los Equipos, centrándose principalmente en aquellos orientados al proceso productivo, en desmedro de otros relacionados más con el ambiente de trabajo y personal. La utilización adecuada de los formatos de análisis de problema es otra área de

oportunidad mencionada, principalmente por falta de disciplina y tiempo para completar la información requerida. Se menciona que es un problema más de “la forma que del fondo”.

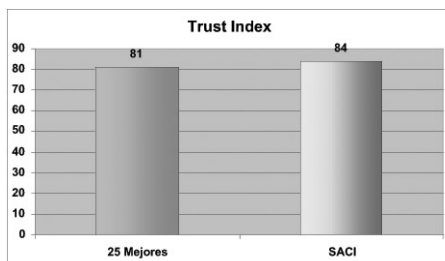
Facultación: existe (especialmente en los Equipos Operativos) la percepción que coincide en cierta medida con los análisis de los sistemas de alto desempeño mencionados en el punto anterior, en cuanto a la participación de los integrantes en las reuniones, la transmisión de información y la participación de todos los integrantes de los Equipos. En el análisis de los Sistemas de Desempeño, se observaba además que el manejo de expectativas es un factor importante de manejar, que puede presentar conflictos cuando los sistemas no son bien entendidos y se utilizan para la obtención de recursos que no se pueden conseguir por otra vía. Cuando esto ocurre, las solicitudes de los Equipos o personas no son atendidas y bajo esta perspectiva el rol del líder se ve como negociador o defensor débil de las posturas del Equipo (ideas de mejora, sistema de las 5S), bajando su evaluación en este sentido.

Aspectos Sociales: La utilización adecuada de los diferentes estilos de liderazgo es el factor con menor evaluación. Esto se complementa con lo mencionado en la dimensión de facultación, que se traduce en que aún es el líder quien concentra principalmente las actividades dentro de los equipos, y la facultación aún es en forma parcial o sólo en algunos temas.

A partir de estas retroalimentaciones a los líderes se han generados planes de capacitación para los líderes y sus Equipos enfocados en los siguientes tópicos: Comunicación Efectiva, Trabajo en Equipo, Diplomados de Gestión (para los líderes) y reforzamiento en los diferentes Sistemas del Alto Desempeño.

5. MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN CEMENTOS BÍO-BÍO SACI

Durante el año 2005 se realizó el Trust Index Survey, del Modelo Great Place To Work, encuesta que consta de 56 preguntas que miden la percepción que tienen los empleados acerca de la calidad de su ambiente de trabajo a través de 5 dimensiones (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería). La tasa de respuesta fue bastante alta, con un 86% para el total de la empresa. Los resultados de Cementos Bio-Bio SACI fueron los siguientes:



6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

- La evaluación obtenida por Cementos Bio Bio SACI es de 84%, sobre el promedio de las 25 mejores empresas del país que registraron un promedio de evaluación de 81%.
- El mayor resultado general obtenido por CBB SACI en relación con las 25 mejores, se refleja además en cada una de las dimensiones consideradas por el modelo.

- La tendencia observada en la planta coincide con la tendencia de las 25 mejores
- Al revisar el análisis de brechas, se observa una diferencia positiva en las dimensiones de camaradería y orgullo.
- El análisis en detalle, constituye información confidencial para la compañía.

7. CONCLUSIONES

Hoy en día, los esfuerzos por introducir cambios en las organizaciones han recibido muchas denominaciones: gestión de la calidad total, reingeniería, dimensionamiento óptimo, cambio cultural, reestructuración, entre otras, pero todas tienen la misma meta básica: Hacer cambios fundamentales en la manera de dirigir las empresas para poder competir en un mercado nuevo y cada vez más desafiante. El cambio suele implicar numerosas etapas que, en conjunto, requieren un tiempo prolongado. Saltarse pasos crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios. Cometer errores graves en cualquiera de las fases del cambio tiene un efecto devastador, que reduce la velocidad de avance y contrarresta las mejoras que se han logrado.

Al analizar el proceso de implementación del Sistema de Organización de Alto Desempeño en CBB SACI, de acuerdo a la investigación bibliográfica, y tomando como resumen la perspectiva de las 8 recomendaciones de Kotter, se observa que:

Crear una sensación de Urgencia:

- El proceso de implementación de la OAD en CBB se enmarca dentro de la estrategia permanente de la compañía para hacer frente a un entorno competitivo y dinámico y de creación de valor para la empresa.
- A través de este sistema la compañía espera enfrentar los desafíos del mercado, en un entorno altamente competitivo y que permanencia en el mercado y en la creación de valor en los grupos de interés de la empresa.
- A través de la asignación de objetivos alineados con las estrategias de la empresa, su revisión y definición anual, permiten centrar los esfuerzos en aquellos factores fundamentales que signifiquen áreas de oportunidad o nuevas oportunidades para el negocio.

Formar una poderosa coalición colectiva:

- A través de la confección del Equipo de Diseño al inicio de la implementación del modelo, se aseguró una participación de todos los niveles y áreas de la organización, lo que la generación de confianza en el sistema y facilitó el trabajo y colaboración por parte de los trabajadores.
- El seguimiento y actualización del modelo, es una de las responsabilidades del Equipo Directivo de la Planta, lo que permite un monitoreo permanente de la OAD en la organización, revisando que las metas planteadas persigan la consecución de objetivos comunes.

Crear una visión:

- La implementación del sistema de OAD comienza con el establecimiento de la visión de la compañía y todos los sistemas implementados son el fruto de un sistema planificado que apunta hacia esa visión.
- De esta forma, a través de las estrategias planteadas materializadas principalmente en los sistemas de apoyo, el trabajo de cada Equipo y el aporte de cada trabajador se contribuye a la consecución de esta visión.

Comunicar la visión:

- La generación de diversas instancias de participación y el desarrollo de todo un sistema asociado a las comunicaciones, permite la revisión de las estrategias y comportamientos de cada uno de los sistemas de la OAD, fortaleciendo la visión de la empresa y evitando que los esfuerzos se desvíen hacia otras áreas o líneas de acción. Esto a su vez da la oportunidad de una retroalimentación bidireccional a través de la cual se van resolviendo diferencias, aclarando dudas, controlando expectativas, y detectar áreas de oportunidad abordadas de manera oportuna.

Potenciar a otros para poner en práctica esta visión:

- La nueva estructura en base a Equipos de trabajos es fundamental para el desarrollo de los trabajadores y la aplicación de los pilares de Liderazgo y facultación. El empoderamiento desarrolla y compromete a cada trabajador con los objetivos de su Equipo y a través de ellos, con los objetivos de la empresa.
- La participación de los trabajadores en el desarrollo de cada uno de los sistemas, permite que ellos entiendan y apoyen su desarrollo y no lo vean como una imposición por parte de la empresa. Además, a través de los sistemas de reconocimientos, aportación de ideas y certificación, se compatibilizan las expectativas de los trabajadores y de la compañía.

Planificar la obtención de éxitos a corto plazo:

- El sistema de mejora continua, a través de la definición de indicadores anuales y su gestión por el método de los 5 pasos permite la revisión y seguimiento de los resultados alcanzados y permiten, mediante el sistema de reconocimiento, retribuir a los equipos e integrantes por los resultados alcanzados.
- Importante de mencionar es la participación de los propios equipos en la determinación de objetivos, los cuales finalmente resultan retadores, pero alcanzables.

Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía:

- El establecimiento de los Sistemas de Apoyo planificados, alineados con la visión, generan confianza en el sistema pues lo consolidan como la columna vertebral de la gestión en la organización y forman parte de la cultura de la empresa.
- Esta cultura plantea desafíos permanentes, a través de sistemas como la mejora continua, la aportación de ideas, pero al mismo tiempo genera las condiciones para que estos se puedan desarrollar, como los sistemas de ambiente de trabajo, comunicación y reuniones.

Institucionalizar nuevos métodos:

- La implementación del sistema de Alto Desempeño y sus sistemas asociados se han transformado en “el modo de hacer las cosas” en la organización. Toda actividad realizada está de una u otra manera cubierta por algún sistema de la organización. No se trabaja para satisfacer un modelo o para el modelo, sino que trabajamos con el modelo. Esto le ha otorgado a la empresa flexibilidad para la implementación de otras herramientas que se han complementado fácilmente (como por ejemplo, ISO 9000).

Este éxito se ve plasmado a través de los resultados obtenidos en cada uno de los sistemas y en los resultados generales de cada uno de las evaluaciones realizadas en la empresa, a nivel individual, colectivo y como unidad, que se presentaron con detalle en el punto 6 de esta investigación. No obstante lo anterior se puede mencionar que el Modelo de Organización de Alto Desempeño este sistema aún están en proceso de transición para llegar a ser un modelo

desarrollado a cabalidad. Los procesos de transmisión de la visión y capacitación a todo el personal en este sistema garantizan que los miembros de la organización entienden que lo que se espera de ellos con este nuevo funcionamiento, pero que requieren aún el desarrollo de algunas habilidades que no tienen relación con las funciones que ellos desempeñaban originalmente en un sistema tradicional. La OAD es un sistema que mal entendido o transmitido puede significar mucha exigencia, al incorporar nuevas funciones o actividades para los trabajadores, lo cual puede influir en forma directa en el compromiso y apoyo por parte de los trabajadores, así como también una serie de expectativas que de no ser bien definidas, pueden generar desmotivación en el mediano plazo.

Por lo anterior, se debe consolidar la nueva orientación hacia la nueva forma de desarrollar las actividades que significan los Sistemas de Alto Desempeño, principalmente por algunos integrantes de los Equipos Operativos. Aún hay actividades que se perciben como “extras a la función principal de fabricar cemento” como las reuniones de Equipos y análisis de problemas. Hay que analizar los diversos factores que originan esta situación: Carga de trabajo, temor de los trabajadores por asumir nuevas responsabilidades o que queden al descubierto sus debilidades. Cualquiera sea los casos, la empresa debe seguir apoyando, mediante la capacitación en las áreas de oportunidad que se encuentren.

Recomendaciones planteadas por los participantes:

- Generar mayor aceptación con relación a las sugerencias de los trabajadores en los temas de seguridad y otras iniciativas.
- Generar sistemas para llevar algunas de las iniciativas a la práctica.
- Si se realizan cursos de liderazgo estos tienen que tener un seguimiento a través del tiempo.

Propuestas de Acción Específicas:

- Clarificar en qué consiste el sistema de búsqueda de ideas implementado en la unidad (objetivos, alcances, quiénes participan, premios, plazos, etc.), con el fin de manejar las expectativas que surgen a raíz del mismo.
- Asegurar el mantenimiento de equipos, herramientas y maquinarias antiguas, con el fin de evitar accidentes al interior de la planta, sobre todo en el área de mantenimiento.

En cuanto a liderazgo, la base fundamental de un líder es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Para poder lograr estos objetivos, quienes ocupan posiciones de liderazgo en las organizaciones deben saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va. Entonces se debe continuar con el proceso de capacitación que hacia estas posiciones, que les permitan identificar cuales son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a sus equipos tener un desarrollo a nivel individual y colectivo indispensable para que todos contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización.

8. BIBLIOGRAFIA

- Apuntes Seminario «Liderando la Cultura Empresarial», dictado por Beyond Leadership Group a Cementos Bio Bio. Noviembre 2004
- Augustine Norman, «Reshaping an industry: Lockheed Martin's survival story» HBR, Mayo-Junio 1997
- Badaracco, Joseph, «The discipline of building character» HBR, Marzo-Abril 1998
- Blanchard K., Bowles S. «¡A la Carga! (Gung Ho!). Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa» Editorial Norma 1999
- Chanlot, Jean Francois «Gestión y Política Pública»
- Chiavenato, I. (2001); «Administración: Teoría, Proceso y Práctica», Editorial Mc Graw Hill México
- Chiavenato, I. (2004); «Comportamiento Organizacional», Editorial Thomson México
- Collins C. Y Porras J., «Building your company's vision» HBR, Septiembre-Octubre 1996
- Davis y Newstrom (1988) «El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional». Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición en Español
- Donnelly, J; Gibson, J. E Ivancevich J; «Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas», Editorial Irwin México, 1994
- Duck, J.D., «Managing change: the art of balancing» HBR, Noviembre-Diciembre 1993
- Farkas, CH. y Wetlaufer S., «The ways chief executive officers lead» HBR, Mayo-Junio 1996
- Gareth Morgan, Capítulo 6 libro «Imágenes de la Organización»
- Garza, J. (2000); «Administración Contemporánea», Editorial Mc Graw Hill México
- Goss Tracy, Pascale Richards, Athos Antony, «The reinvention roller coaster: risking the present for a powerful future» HBR, Noviembre-Diciembre 1993
- Heifetz, R. y Laurie D., «The works of leadership» HBR, Enero-Febrero 1997
- Hersey P., Blanchard K., Jhonson D (1998) «Administración del comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional». Editorial Prentice Hall
- Hunter J. «La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo» Ediciones Urano 1996, Sexta Edición

- King, N. y Anderson, N. (2004) «Cómo administrar la innovación y el cambio» Editorial Thomson México
- Kotter, John, «Leading change: Why transformation efforts fail» HBR, Marzo-Abril 1995
- Kotter, John, «What leaders really do» HBR, Mayo-Junio 1990
- Manual Implementación OAD Cementos Bio Bio. (1998)
- Martin Roger, «Changing the mind of the corporation» HBR, Noviembre-Diciembre 1993
- Mintzberg, Henry, «The Manager´s job: Folcklore and fact» HBR, Marzo-Abril 1990
- Nohria N y Berkley J., «Whatever happened to take-charge manager» HBR, Enero-Febrero 1994
- Robbins, S. (2003); «Comportamiento Organizacional», Editorial Prentice Hall México
- Robbins, S. y Coulter M. (2005); «Administración», Editorial Prentice Hall México
- Rodríguez, D. (2001) «Gestión Organizacional» Ediciones Universidad Católica de Chile
- Schaffer Robert y Thomson Harvey, «Successful change programs begin with results» HBR, Enero-Febrero 1992
- Serie Psicología y Empresa N° 9, Octubre 2006, Escuela Psicología Universidad Adolfo Ibañez
- Strebbe, Paul, « Why do employees resist change» HBR, Mayo-Junio 1996
- Teal, Thomas, «The ways chief officers lead» HBR, Noviembre-Diciembre 1996
- Werthner W., Davis K. (1982) «Dirección Empresarial, Dirección de Personal y Recursos Humanos». Editorial Mc Graw Hill
- Zalenik, Abraham, «Managers and Leaders: are they different?» HBR, Marzo-Abril 1992
- <http://www.greatplacetowork.cl/>
- www.cbb.cl

