

# **TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN HUMANA<sup>1</sup> CASO DE APLICACIÓN EN UNA MULTINACIONAL**

**Gregorio Calderón Hernández  
Juliana Cuartas Castaño  
Claudia Milena Álvarez Giraldo  
Universidad Nacional De Colombia  
MANIZALES, COLOMBIA**

## **Resumen**

El objetivo del presente artículo es describir y comprender las transformaciones organizacionales, determinar los factores que las estimulan o inhiben, establecer su impacto sobre los resultados de la organización y hallar las relaciones con la gestión humana. Para ello, después de construir una propuesta teórica, se optó metodológicamente por un estudio de caso, el cual analiza una transformación importante en una empresa multinacional localizada en Colombia.

## **INTRODUCCIÓN**

El surgimiento de la sociedad del conocimiento ha generado un impacto sobre la gestión organizacional, pues al aceptar la existencia de fuentes de riqueza más allá del capital y la tecnología, se empezó a reconocer el papel protagónico de las personas en el logro de la ventaja competitiva de los negocios (Pfeffer, 1996; Barney 1991; Barney y Wright, 1998; Snell, Youndt y Wright, 1996), así como a reconocer las evidencias empíricas de la relación entre prácticas de gestión humana e innovación (Kosek, 1987; Tannenbaun y Dupuree, 1994; Wolfe, 1995). Para lograr que esas innovaciones realmente impacten los resultados del negocio, normalmente se requieren transformaciones organizacionales (Blumenthal y Haspeslagh, 1994; Newman, 2000).

De otra parte, en los países latinoamericanos, las presiones provenientes de la competencia por efecto de la apertura y de la crisis, generaron estrategias de carácter defensivo en el sector industrial (Malaver, 2002), que se manifestaron en fuertes procesos de racionalización de los costos, especialmente los salariales; pero agotado este proceso, por sus propias limitaciones y por la persistencia de la crisis de los mercados internos, obligó a las empresas a exportar y a innovar; lo cual está incidiendo en el desarrollo de las prácticas innovadoras en gestión humana y de transformaciones profundas en las organizaciones.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

### **TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL.**

Alrededor de 1990 se formó un movimiento denominado "Transformación Organizacional" (TO) que buscaba dotar a los gerentes con las herramientas necesarias para sortear los retos de la época y

superar de esta forma las propuestas del “Desarrollo Organizacional” (DO) que venían desde 1960 y que se quedaban cortas frente al nuevo entorno complejo. Kilmann, et. al. (1988), considerados pioneros de este *nuevo* movimiento (TO) definen la transformación como “un proceso por medio del cual las organizaciones examinan lo que eran, lo que son, lo que necesitarán ser y cómo hacer los cambios necesarios”; para ellos la transformación se caracteriza por ser un proceso no lineal que requiere un gran esfuerzo de la organización como un todo y no una simple aproximación de una de sus partes.

Child y Smith (1987) afirman que la transformación organizacional implica tanto un marco conceptual o cognitivo como un cambio estructural material; es decir, que para que haya lugar a una transformación debe existir una intencionalidad bien fundamentada para crear un nuevo estado y además que ese estado deseado se convierta en realidad. Según Barrett (1997) cuando ocurre una transformación organizacional es posible evidenciar una nueva actitud en los “estados de conciencia”, en la que se pasa de una preocupación por el bienestar personal a una preocupación por el bienestar organizacional, es decir se logra una “conciencia organizacional”. Newman (2000) entiende por transformación organizacional el “...*cambio* intraorganizacional que deja a la organización con mayor disposición para competir efectivamente en su entorno”.

Desde la perspectiva de Blumenthal y Haspeslagh (1994) “...para calificar una transformación corporativa, una mayoría de individuos en la organización debe cambiar su comportamiento” por tanto una transformación exitosa es aquella que logra institucionalizar los cambios comportamentales requeridos para alcanzar el éxito financiero en el largo plazo. En este sentido lograr diferencia en los comportamientos de las personas en el largo plazo es lo que constituye la principal diferencia entre transformación y cambio.

En la presente investigación se asume el concepto de transformación como un fenómeno constante que afecta de forma directa a la organización como un todo y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, tales como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación.

## **CAMBIO VS. TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

El cambio se define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional; mientras que la transformación organizacional es un proceso a través del cual se dinamiza el poder individual y colectivo de la organización para generar y mantener una actitud permanente de renovación, innovación y aprendizaje a tono con las características y las situaciones que se requieran y presenten como resultado o impacto de las relaciones internas y externas. Reconocer la transformación como proceso implica que esta no debe confundirse con “modificaciones tangenciales” ni con “la aplicación de un programa que se emplea por una vez”; lo cual podría ser la diferencia entre cambio y transformación (Font, et al., 1999).

Los esfuerzos aislados que realiza la dirección son insuficientes para generar transformaciones, ya que una vez que la organización ha detectado la necesidad de cambiar, puede intentar el uso de medidas fragmentarias derivadas de los aciertos en el pasado (*implantar cambios*) o puede iniciar un proceso de transformación para ajustarse a un modelo totalmente nuevo (Font, et al. 1999). Para Beckhard (1988) el fenómeno de transformación organizacional radica en la modificación sustancial del diseño, estructura y naturaleza de la organización, mas allá de las adaptaciones y perfeccionamiento del estado actual; estableciendo así una característica diferenciadora entre cambio y transformación. El proceso transformativo es paulatino y se diferencia del desarrollo organizacional (cambio) por tomar más en cuenta la vida interna e inconsciente de la organización y su personal (De Loach, 1998). Desde esta perspectiva el cambio puede entenderse como la adaptación al contexto y la transformación como un proceso profundo que implica variaciones sustanciales en la esencia de quienes lo llevan a cabo.

Para Anderson y Ackerman (2001) la transformación es un tipo de cambio, que se diferencia de los demás (cambios de crecimiento y cambios de transición) por su profundidad y complejidad. En su opinión, las transformaciones modifican profundamente las maneras de pensar, las creencias, las estrategias, los sentimientos, los valores y todo aquello que inconscientemente se tiene asumido como bueno y verdadero. La transformación conduce a un “cambio profundo” que es aquel en el que valores, creencias y supuestos muy enraizados, resultan cuestionados y modificados (Ulrich, 1997).

El cambio se centra en los resultados, la transformación se centra en la actitud mental. Los cambios se centran en las actividades a corto plazo que afectan el balance mientras que la transformación se centra en las conductas de largo plazo que afectan los procesos mentales acerca de la forma como se aborda el trabajo. Los cambios ponen el énfasis en ganar, la transformación apunta a saber por qué se gana. Los cambios pueden ser episodios singulares, las transformaciones suelen ser procesos continuos (Ulrich, 1997).

## **CONTEXTO EMPRESARIAL Y PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN.**

Entre los retos que puede ayudar a afrontar una transformación –y que a su vez constituyen una motivación para iniciar procesos de este tipo- están: el hecho de que los consumidores incrementan cada vez más sus demandas, el mejoramiento de la rentabilidad en el mediano y largo plazo, el mejoramiento de la productividad y la eficiencia, el manejo asertivo de las amenazas y la incertidumbre y la necesidad de que todos los integrantes de la organización estén alineados con su estrategia y objetivos corporativos.

Lo anterior, es consecuente con los planteamientos de Schein (1990, 1993), quien afirma que existen mecanismos de adaptabilidad interna y externa determinantes para iniciar éstos procesos; los primeros pueden entenderse como los mecanismos de socialización de los rituales productivos que sirven para ajustar las conductas individuales dentro del colectivo organizacional, mientras que los segundos buscan ajustar la conducta de un grupo funcional a la de otros grupos. Para el mencionado autor la relación entre ambos mecanismos es la que promueve la dinámica de cambio.

Para Marín (2005) un primer factor que motiva a las organizaciones a transformarse es una concienciación colectiva de la crisis organizacional que surge cuando se genera una ruptura del equilibrio dinámico que la organización sostiene con su entorno (grupos de interés) y la obliga a buscar nuevas perspectivas –a través de nuevos comportamientos y conocimientos.

En el contexto latinoamericano, es posible encontrar además de los factores previamente mencionados, hechos como: la presión de los mercados y de la competencia, las medidas y políticas gubernamentales, los efectos de la globalización sobre la identidad cultural, la identificación de cuellos de botella que entorpecen los procesos, las necesidades de mejoramiento de los ciclos de producción y de flexibilidad como herramienta para la competitividad, los cambios tecnológicos y el establecimiento de nuevas políticas corporativas (Suarez y Oliva, 2002).

## **IMPACTO DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN**

Los procesos de transformación organizacional, dada su profundidad, tienen la característica de causar un efecto dominó en el resto de la organización. Es decir, que aunque el proceso de transformación como tal se enfoque en un solo aspecto, éste causará –directa o indirectamente- variaciones sobre diversos aspectos organizacionales tales como la estructura, la estrategia, las directivas, la cultura, el ambiente, los valores, las políticas y la tecnología.

Blumenthal y Haspeslagh (1994) consideran que si bien el principal impacto que se espera –o que determina el éxito de un proceso de transformación- es la mejora del desempeño organizacional, los procesos de transformación deben buscar impactar los comportamientos de la organización, sus capacidades (relativas a la calidad, al mejoramiento continuo, a la innovación, al aprendizaje y al trabajo en redes) y, principalmente, lograr cambios en la naturaleza del trabajo de gerentes y empleados –no simplemente en la estructura formal-.

Para los mencionados autores, diversos aspectos de la organización se impactan según el modo en que se aborde el proceso de transformación; desde la perspectiva del mejoramiento de operaciones, puede esperarse que dicho proceso tenga impactos sobre los costos, la calidad y el servicio, así como sobre la concepción del manejo del tiempo; si en cambio, el proceso se aborda como una transformación estratégica, podrá entonces esperarse un impacto en aspectos como el logro de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la firma, un mayor impacto y coherencia de los objetivos del negocio, realineación de las aptitudes de los integrantes de la organización y un mayor aprovechamiento de las capacidades

organizacionales y –finalmente- si el proceso de transformación se asume como una autorenovación corporativa, sus impactos se verán reflejados en la forma como la organización percibe los negocios (ampliando su visión frente a los negocios potenciales) y la visión prospectiva con respecto a su entorno –puesto que será capaz de inducir cambios en este.

## **EL ROL DE GESTIÓN HUMANA EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN.**

Para que la organización pueda afrontar un proceso de transformación de forma holista, se hace necesario replantear los procesos *típicos* llevados a cabo por gestión humana, de modo que éstos logren constituir un proceso integrado conducente al desarrollo organizacional que le agregue valor a la organización y que se refleje claramente en su eficiencia. Nicholason, et. al. (1990) argumentan que gestión humana debe jugar un papel importante como facilitador de la innovación, lo cual puede lograr al descentralizar la gerencia y permitirle a los empleados descubrir y emplear el conocimiento, animar el trabajo en equipo de modo que permita incrementar el aprendizaje a través de conocimientos multidisciplinarios y dar a ese conocimiento un buen uso (Laursen, 2002). Gestión humana debe ayudar a la organización a adoptar ambientes en los cuales el pensamiento innovador tenga lugar (Harvey, et. al., 2001) y procurar la generación de espacios que lleven a consensos con el equipo gerencial.

Desde la perspectiva de “socio estratégico” (Ulrich, 1997; Pfeffer, 1998) -más allá de lograr resultados- se espera una gran capacidad propositiva con respecto a los cambios que debe emprender la organización, por lo que es necesario que esta entienda profundamente el negocio, tenga la habilidad para influenciar las inversiones a nivel interno y posea una plataforma sobre la cual pueda recomendar a la organización la adopción de nuevas políticas y procedimientos que ayuden al negocio a alcanzar metas, pero sobre todo, a crear una cultura de éxito que minimice la resistencia al cambio y favorezca los procesos de transformación organizacional (Harvey, et al. 2001). Además de esto, es indispensable que gestión humana se caracterice como un agente generador de valor a través de liderar el aprendizaje continuo, animar a la alta gerencia a abordar iniciativas que le permitan a la organización evolucionar y madurar, consolidarse como consultor de la propia organización y proyectarse como “oficina de cambio”; al mismo tiempo que externaliza las actividades que, a pesar de ser necesarias, no agregan valor (Bahner y Stroh, 2004).

Ulrich (1997) propone que para aportar a los procesos de transformación gestión humana debe: prever las necesidades de la empresa y tratar de definir y crear aquello que realmente agrega valor al desempeño organizacional, encargarse de realizar un diagnóstico organizacional, priorizar las iniciativas, rediseñar procesos, garantizar la eficiencia en los recursos humanos, dar apoyo visible, estar al tanto de las necesidades de los empleados y aportarles recursos e identificar y hacerles continuo seguimiento a los factores clave de éxito que permitan transformar el deseo *de cambio*, en capacidad (*reconociendo los obstáculos que enfrenta el cambio para llegar a buen fin, creando planes y modelos de cambio para afrontarlos y diseñando la arquitectura y las acciones conducentes a una nueva cultura*).

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

El presente caso hace parte de la investigación “Observatorio de Prácticas Innovadoras en Gestión Humana en la Empresa Colombiana” la cual definió como unidad de análisis prácticas innovadoras en las que haya incidido significativamente el área de gestión humana. Para la documentación de las prácticas se optó por técnicas cualitativas como la entrevista a profundidad, la observación no participante, los grupos focales y el análisis documental.

La documentación del presente caso se hizo a través de la realización de entrevistas con un representante de la gerencia (cuya entrevista se referencia en el texto como E1), un representante del área de relaciones industriales (referenciada como E2) y la realización de un grupo focal con seis operarios –de diferentes líneas, antigüedades y modos de vinculación- (GF) y adicionalmente, se hizo una revisión de fuentes secundarias que documentaban la forma en que Colombit realizó la actualización de su sistema de gestión de calidad, incluyendo la certificación en seguridad, medio ambiente y salud ocupacional.

Para el análisis se recurrió a técnicas como el análisis de contenido, el proceso de categorización y la inducción analítica, propias del enfoque cualitativo escogido (Martínez, 2000 y Eisenhardt, 1989).

## **PROCESO DE NORMALIZACIÓN COMO FUENTE DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: CASO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA COLOMBIT**

La normalización como proceso necesario para alcanzar certificaciones internacionales como las ISO-9000 es una condición en las actuales condiciones de globalización, que ha llevado a muchas empresas latinoamericanas a comprometerse con procesos de mejoramiento de la calidad, que no siempre han sido integrados a transformaciones organizacionales, quedándose, en no pocos casos, en un esfuerzo técnico que en muchos casos no es apropiado culturalmente por toda la organización. En el caso estudiado se pudo verificar que la calidad y su implementación en un sistema de gestión dependen tanto del establecimiento de una cultura flexible, tolerante al error y orientada al cliente (Hildebrandt, 1991; Prajogo y McDermott, 2005; Bright y Cooper, 1993), como de las personas y sus comportamientos (Crosby, 1999) y estos a su vez –los comportamientos requeridos- solo logran institucionalizarse a través de procesos de transformación organizacional (Blumental y Haspeslagh, 1994).

La relación normalización-cultura fue esencial en el caso de Colombit; que como se relata en el presente caso, emprendió un proceso de transformación organizacional (2) buscando -entre otras cosas- generar las condiciones culturales e idiosincrásicas que le permitieran implementar exitosamente un sistema de gestión integrado de calidad.

### **CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Colombit es una empresa multinacional que hace parte del grupo europeo Etex; inició operaciones en Colombia en 1967 y en el marco de la legislación nacional es considerada una gran empresa que exporta a Ecuador, Venezuela, Panamá y Centroamérica. Se dedica a la producción y comercialización de productos en fibrocemento y polietileno y sus principales competidores son Eternit y Toptec.

La empresa se ha caracterizado por su espíritu innovador: en 1971 saltó al escenario mundial por la creación de *un revolucionario sistema* denominado Modulit, que fue considerado “un aporte a la tecnología mundial”. Posteriormente (1973 y 1982) se montaron nuevas líneas de producción que le permitieron duplicar la producción de sus instalaciones. Diez y siete años después del inicio de sus operaciones (1984), logró obtener el “Sello de Calidad Icontec 160” para uno de sus productos, convirtiéndose en la primera empresa productora de fibrocemento en Colombia en obtenerlo y sentando un primer precedente de *innovación* dentro del grupo Etex. En años posteriores Colombit logró cristalizar diversas innovaciones en materia de productos y procesos derivadas de cambios tecnológicos y, nuevamente, fue pionera en el sector de la construcción en Colombia al certificar su sistema de aseguramiento ambiental, lo cual le sirvió para posicionarse como referente en el tema dentro del grupo Etex.

En 1994 Colombit empezó a trabajar en la implementación de su sistema de gestión de calidad y tres años más tarde obtuvo los primeros frutos éste proceso: La adecuación y certificación del sistema. Actualmente Colombit cuenta con certificaciones de gestión de la calidad (NTC-ISO 9001/2000 y NTC 4694), de gestión de seguridad y salud ocupacional (NTC-OHSAS 18001/2000 y BASC) y de administración ambiental (NTC-ISO 14001). La implementación e integración de estas normas ha potenciado el desempeño de la empresa y la ha transformado organizacionalmente: “La visión que tienen las personas de Colombit, la cultura, la actitud...y el compromiso por la empresa ha cambiado en un 100%” (E2).

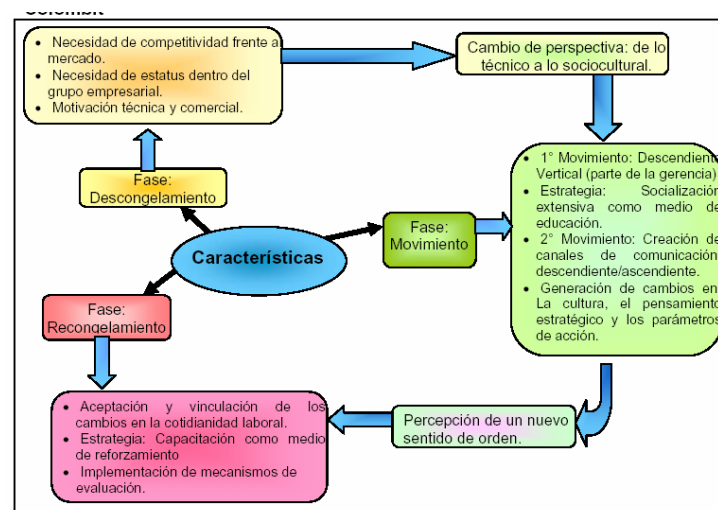
### **CARACTERIZACIÓN DE LA PRÁCTICA INNOVADORA EN LA EMPRESA**

De acuerdo con sus colaboradores, la empresa decidió asumir el reto de transformarse por razones como: “fue una necesidad que llegó casi impuesta por el mercado”, “garantizábamos de cierta forma la permanencia del conocimiento dentro de la organización...además, se encontró que esta era una forma de diferenciar los productos” (E1) y para poder “gestionar de una manera clara todos los sistemas” (E2).

En el proceso de transformación vivido por Colombit (Ver Figura 1) se evidencian claramente las fases de descongelamiento, movimiento y recongelamiento propuestas por Lewin (1951). En un principio el proceso fue abordado como una forma de suplir una necesidad técnica que traería beneficios comerciales y de estatus dentro del grupo; tras varios intentos de arranque que no lograron materializarse porque “hubo un rechazo al cambio por parte de toda la organización” (E2), gracias a la gestión del área de Relaciones Industriales, la organización se dio cuenta que su cultura no estaba preparada para afrontar este proceso y por lo tanto se decidió abordarlo desde una perspectiva sociocultural.

Al principio los gerentes eran muy reacios “porque lo veían como otra moda” (E1); luego de que se convenció a la gerencia de la importancia estratégica que tenía el proceso, fue necesario “bajar” ese concepto a los jefes de área. Tras esto, la estrategia para iniciar el proceso de transformación en toda la organización consistió en una socialización extensiva “lo primero que se hizo desde ahí fueron capacitaciones” (E1) “se apoyaba todo en la capacitación, que la gente conociera y entendiera...se hicieron charlas, talleres, películas, videos, obras de teatro, sensibilizando a la gente en el tema, *para que la gente se involucrara, ese es un tema que empezó y nunca termina*” (E1).

**FIGURA 1**  
**FASES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN COLOMBIT**



Fuente: Elaboración propia

Tras los esfuerzos de capacitación, en los que la organización abrió un espacio para que todos los colaboradores participaran e hicieran sugerencias sobre su “ideal” de empresa, se empezaron a dar cambios tangibles en la cotidianeidad de la vida organizacional: “el gran cambio fue generar una cultura que ahora garantiza la permanencia del conocimiento” (E1), “Los directivos están trabajando de manera estratégica y pensando en un fin, en una misión, visión y en unos objetivos estratégicos para la organización” (E2), “todo cambió, ya hay unos parámetros para hacer todo;...y pues la verdad se ve que se aplican a nivel de toda la fabrica” (GF).

En esta etapa la organización en pleno empezó a crear conciencia de la acción colectiva, los dirigentes transmitieron la importancia de alinear estratégicamente las acciones y las personas empezaron a percibir un nuevo sentido de orden en la organización que garantizaba que el conocimiento fuera un recurso organizacional al alcance de todos sus integrantes. Se decidió, entonces, que era momento de institucionalizar este nuevo estado.

En esta última etapa la organización decidió mantener una capacitación constante y amplia como política de la nueva cultura organizacional y reforzar lo auditado con otros mecanismos de evaluación: “La jefe de capacitación y desarrollo utiliza unas herramientas no solamente para definir el cumplimiento

de lo programado sino para *verificar la existencia* de un cambio en la actitud y aptitud de las personas” (E2).

Para Colombit es motivo de orgullo –así como una prueba del éxito del proceso- que este haya impactado tan positivamente a las personas, al punto que haya logrado trascender a la vida familiar de estas: “Uno lo hace por que le han enseñado y entonces uno también busca poder enseñar eso en la familia porque para uno ya es costumbre” (GF). Algunas frases de los colaboradores de Colombit resumen varios de los logros generales que tuvo el proceso: “cambió el ambiente con los compañeros porque ya se trabaja en grupo...hoy en día ya el ambiente laboral es más bueno” (GF), “la gente sabe cual es su impacto en la cadena productiva, sabe qué tiene que hacer, cómo lo tiene que hacer, para cuándo lo tiene que hacer, por qué lo tiene que hacer; .... En general ya hay unos lineamientos más claros de para dónde voy y que tengo que hacer, y eso mejora los resultados” (E1).

Como resultados de desempeño organizacional, además del mejoramiento en la calidad del producto y del uso de la tecnología suministrada por el grupo Etex, este proceso ha mostrado beneficios a nivel económico, tanto de generación de valor como de retorno de las inversiones hechas. A nivel estratégico este proceso permitió que la gerencia consolidara la realización rigurosa de una planeación estratégica muy articulada con la nueva cultura de la organización.

Cada etapa del proceso de transformación trajo consigo diferentes barreras y limitantes que se tuvieron que superar: “La costumbre se perfiló como la primera barrera a superar” (GF), “al principio fue difícil vender la idea del cambio en la gerencia pues dado que la empresa había gozado de un ambiente protegido no requería estar pendiente de la competencia” (E1), “la indiferencia de las áreas que no quedaban involucradas” (E2). Sin embargo, “con formación y política...mucho capacitación e información y ... repetirles y repetirles” (E1) se lograron vencer los obstáculos que se presentaron. En la figura 2 se observan los factores inhibitorios del proceso.

**FIGURA 2**  
**FACTORES INHIBITORIOS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN**



Fuente: Resultado de la investigación

### CONDICIONES IDIOSINCRÁSICAS QUE LE DAN EL CARÁCTER DE INNOVADORA

El proceso de transformación organizacional de Colombit puede considerarse innovador ya que: (1) fue novedoso para la unidad adoptante, (2) logró trascender la etapa de conceptualización para materializarse (West y Farr, 1990) y (3) se generó con la intencionalidad de generar beneficios. Este proceso generó cambios en la forma de gestión de los directivos (implementación de planeación estratégica y de formas de participación) así como cambios en la forma como las personas perciben el trabajo.

En cuanto a los procesos propios de gestión humana “cambia la forma de gestionar la gente y sus procesos” (E2), “el personal es mas capacitado, con mayor información, con unos niveles de exigencia más altos, ha cambiado la media de capacitación, de formación, de exigencia y de desempeño” (E1). También se generaron nuevas perspectivas en cuanto a la visión sobre las personas “ya no se ve la persona que viene y trabaja, hace su labor y se va para su casa y nos olvidamos de ella hasta el otro día, ya vemos la persona de una manera mucho mas integral, ya no los vemos como unos operarios rasos,

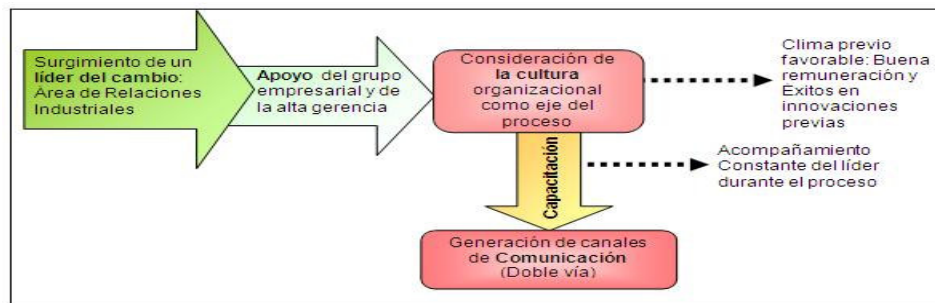
sino que ya nos preocupamos de alguna manera con mayor amplitud de toda su vida personal, familiar y social” (E2).

### FACTORES COADYUVANTES

En el logro de la transformación organizacional de Colombit fueron de gran ayuda factores como: la entrega y el compromiso de la gente, la percepción de una buena compensación, la disponibilidad del grupo Etex y de la organización para hacer inversión en tecnología soft y hard. Durante el proceso de transformación fueron determinantes el acompañamiento del área de relaciones industriales y las mejoras en los sistemas de comunicación interna, esto ayudó a que las personas sintieran que el proceso tenía una cabeza visible y un responsable dispuesto a asumir todos los retos y consecuencias que trajera consigo el proceso de transformación, facilitando de esta forma el compromiso de la gente.

A nivel externo “el tema de la apertura de mercados, el surgimiento de nuevas competencias y la necesidad de Colombit de exportar fueron puntos importantes para que se diera el cambio” (E1). Las políticas y la cultura de su grupo empresarial son formas de *presión* constante hacia el mejoramiento continuo y la cultura de excelencia, lo cual se constituyó en una razón más para justificar la necesidad de transformarse e impulsar el proceso. Adicionalmente, el que la legislación y las políticas tributarias beneficiaran algunos aspectos que lograría la transformación fue otro factor determinante. En la figura 3 se resumen estos factores.

**FIGURA 3**  
**FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO**



Fuente: Resultado de la investigación

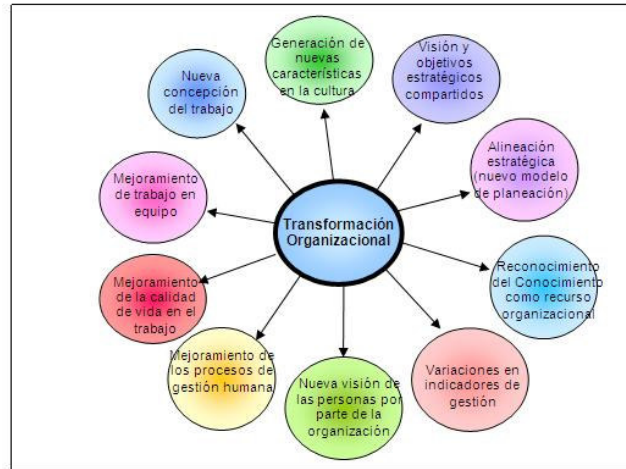
### IMPACTOS DE LA PRÁCTICA

La transformación de Colombit tuvo impactos en aspectos organizacionales muy diversos (que se resumen en la figura 4) principalmente el cambio en la forma como las personas percibían su propio trabajo y por lo tanto la forma como agregan valor a la organización. Financieramente se han reportado mejoras como: aumento de ventas (atribuidas a la reconocida calidad del producto), reducción del desperdicio y del ausentismo, mejoramiento de la eficiencia y acceso a beneficios tributarios; a nivel comercial se reconoce el mejoramiento en la calidad y en la integralidad de la atención prestada a los clientes y una notoria disminución de quejas y reclamos.

A nivel administrativo se logró generar conciencia con respecto al adecuado uso de la información y a la importancia de gestionar el conocimiento, así como de la necesidad de implementar una planeación estratégica y de alinear todas las acciones de la organización; a nivel cultural se impactó positivamente la participación de las personas, la comunicación, la capacidad de trabajo en equipo, el compromiso frente a la labor y frente a la organización, el autoconocimiento del impacto de la labor dentro de la cadena productiva y se generó una nueva percepción del trabajador que llevó a que se replanteara la perspectiva con la que se llevaban a cabo las funciones propias de gestión humana.



**FIGURA 4**  
**IMPACTOS GENERADOS POR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN**



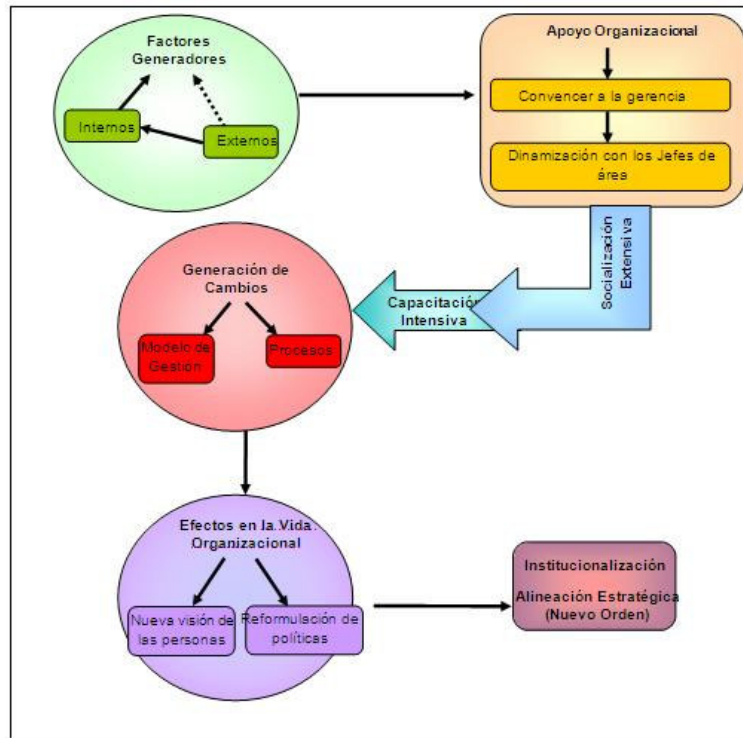
Fuente: Resultados de la investigación

### CONCLUSIONES

La transformación organizacional de Colombit se puede caracterizar como una auto-renovación corporativa (Blumenthal y Haspeslagh, 1994) que influyó su industria y el mercado (anticipación de las necesidades del cliente y liderazgo en el mercado). En la Figura 5 se sintetiza el modelo.

Colombit es una organización que tradicionalmente ha implementado diversas innovaciones tecnológicas y eso ha hecho que su personal desarrolle una mentalidad abierta frente a los beneficios de implementar innovaciones. Este caso muestra como la implementación regular de innovaciones tecnológicas ayuda a la generación de un ambiente con mentalidad innovadora (Teece et al., 1994) en el que los cambios son vistos positivamente, ayudando a propiciar tanto innovaciones tecnológicas como organizacionales (Kuczmariski, 1996; Georgsdottir y Getz, 2004).

**FIGURA 5**  
**MODELO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL EN COLOMBIT**



Fuente: Resultado de la investigación.

Aunque en principio la transformación tuvo que superar las barreras típicas de estos procesos (*descritas en detalle por Greaves y Sorenson, 1999*), la socialización de las pretensiones del proceso y de sus ventajas fue clave para superarlas; principalmente debido a que el éxito en la implementación de innovaciones pasadas generaba optimismo frente a los beneficios que traerían otras innovaciones a pesar de los esfuerzos que requeriría su implementación (*tal como concluyeron Flaig y Stadler, 1994*).

Sería interesante indagar la incidencia de gerentes extranjeros sobre las condiciones que impulsaron a la organización a transformarse como una forma de auto-renovación corporativa y no como forma de respuesta a una crisis (Partiendo de planteamientos como los de Janssens, 1994; Lee, 1966; Harzing, 2001 y Zeira y Harare, 1979; quienes han tratado el tema desde diversas perspectivas, podría pensarse que estas dos variables están relacionadas).

De los diversos impactos que generó el proceso, llama la atención el que se hubiera generado una nueva visión de las personas y que se hubiera desarrollado una nueva perspectiva de los puestos de trabajo lo que trajo como consecuencia que fuera necesario replantear las funciones típicas de gestión humana para hacerlas coherentes con esta nueva visión.

La cultura, la estructura y la estrategia son factores que usualmente se conjugan para determinar el rumbo de una organización (Rowlinson, 1995; Graham, 2006; Bates et. al., 1995); en la transformación organizacional de Colombit cada uno de estos factores desempeñó un papel diferente. El que Colombit se hubiera caracterizado por una cultura de eficiencia basada en lo técnico, hizo que para la organización fuera innovador incentivar aspectos como la participación y el trabajo en equipo, que fueron muy bien recibidos por los colaboradores, ayudando así a disminuir las barreras iniciales del proceso de transformación; de otro lado, el que a nivel de gestión se implementara una planeación estratégica que en conjunto con el trabajo en equipo afectó indirectamente la estructura, trajo como consecuencia una mayor integración entre las áreas y una mayor alineación de la labor de cada una de éstas con la

estrategia de la organización; a su vez, la estrategia actuó como factor estimulante del proceso puesto que se enfocaba hacia calidad, factor clave hacia el cual apuntaba el proceso de transformación.

Aunque tanto la cultura como la estructura se hubieran podido presentar en principio como factores inhibitorios, su adecuado manejo hizo que se convirtieran en factores de éxito del proceso; y el hecho de que tanto la estrategia de la organización como el objetivo que perseguía la transformación le apuntaran a un mismo fin fue sin lugar a dudas un factor decisivo para el proceso, que de cierta forma permitió que se cambiara la cultura de la organización y que se dieran cambios (informales) a nivel estructural.

La transformación organizacional de Colombit fue llevada a cabo como una iniciativa de Relaciones Industriales y dado su alto componente humano no es de extrañar que las capacidades organizacionales que se vieron más influenciadas con el proceso fueran las de gestión humana, por tal razón funciones básicas como selección, inducción, capacitación y evaluación se vieron modificadas con el proceso de transformación. Adicionalmente también se modificaron –positivamente– la forma como la organización se relaciona con el entorno y la forma como ésta asume su responsabilidad social.

### NOTAS FINALES

1. La presente ponencia es la documentación de un caso aplicado a una de las empresas que hacen parte de la investigación en curso titulada “Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa Colombiana”, la cual se está realizando bajo la coordinación del grupo de investigación en Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, clasificado por Colciencias en Categoría B. y cuenta con la coinvestigación de la Universidad de Manizales, Universidad Javeriana de Bogotá, Universidad del Valle, Universidad del Norte, Universidad de Antioquia y Universidad Eafit.
2. Fenómeno constante que afecta de forma directa a la organización como un todo y que logra llegar a la esencia de las características organizacionales institucionalizadas, tales como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, D. And Ackerman, L. (2001). *Beyond change Management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco, Ed. Jossey-Bass / Pfeiffer.

Bahner, R. and Stroh, L. (2004). The transformation management model: A total evaluation route to business change success. *Problems and Perspectives in Management*, 4, 180-191.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120

Barney, J. and Wright, P. (1998): On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human resource Management*. 37 (1): 31-46

Barrett, R. (1997). *Liberating the corporate soul*. HR Focus, April 1997 v74 n4 p15(2).

Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R. G. and Morris, W. T. (1995). The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science*, Vol. 41, No.10.

Beckhard, R. (1988). *The executive management of transformational change*. In R. Kilmann, H. & Covin, T. J. (Eds.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world* (pp. 89-101). San Francisco: Jossey-Bass.

Blumental, B y Haspeslagh, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review* v35.n3 ,Spring 1994, pp101.

Bright, K. & Cooper, C. L. (1993). Organizational Culture and the Management of Quality. *Journal of Managerial Psychology*, Nov93, Vol. 8 Issue 6.

Child, J. and Smith, C. (1987). The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24:6, November.

Crosby, P. (1999). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México. Cesca.

De Loach, S. (1998). Transformación organizacional: El rol del gerente en la época posmoderna. *Management Today en español*, 24 (6), mayo de 1998, págs. 42-46.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

Flaig, G. & Stadler, M. (1994). Success breeds success. The dynamics of the innovation process. *Empirical Economics*, Vol. 19 Issue 1, p55-68.

Font, I., Gudiño, P., Sánchez, A., Córdova, A. O. y Morales, A. (1999). El administrador frente a la necesidad de transformación organizacional. *Gestión y estrategia* No. 15 Enero-Junio 1999, UAM-A. Disponible en Internet en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc07.htm> Consultado en : Mayo 09 de 2005.

Georgsdottir, A. S. & Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity & Innovation Management*, Sep2004, Vol. 13 Issue 3, p166-175.

Graham, Y. (2006). Does your culture support or sabotage your strategy?. *Management Services*, Spring2006, Vol. 50 Issue 1, p34-36.

Greaves, J. & Sorenson, R. C. (1999). Barriers to transformation in a higher education organization: Observations and implications' for OD professionals. *Public Administration Quarterly*, Spring99, Vol. 23 Issue 1, p104-129.

Harvey, M., Speier, C. and Novecevic, M. (2001). A theory based frame work for strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, September, 898-915.

Harzing, A. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, Winter2001, Vol. 36 Issue 4, p366.

Hildebrandt, S. (1991). Quality culture and TQM. *Total Quality Management*, Jan91, Vol. 2 Issue 1.

Janssens, M. (1994). Evaluating international managers performance: Parent company standars as control mechanism. *The International Journal of Human Resource Management*, 5:4.

Kilmann, R. H., Covin, T. J. & Associates (1988). *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco, Jossey-Bass.

Kosek, E. E. (1987). Human resource management innovation. *Human Resource Management*, 26(1); 71-92.

Kuczmarski, T. D. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13 Issue 5.

Laursen, K. (2002). The importance of sectoral differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *International Journal of the Economics of Business*. 9, 139-156.

Lee, J. A. (1966). Cultural analysis in overseas operations. *Harvard Business Review*, Mar/Apr66, Vol. 44 Issue 2, p106.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in social sciences: Selected theoretical papers*. D. Cartwright (ed). Reprinted Washington DC: American Psychological Association. 1997.

Marín, H. (2005). *Transformación cultural diseño organizacional y gestión del talento humano*. Medellín, Impresos Begón Ltda.

Martínez, M. (2000). *Investigación etnográfica aplicada a la educación*. México, Trillas.

Newman, K. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *The Academy of Management Review*, Vol 25, No.3, pp 602-619.

Nicholson, N., Rees, A. and Brooks-Rooney, A. (1990). Strategy, innovation and performance. *Journal of Management Studies*. 27, 511-534.

Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México, CECSA.

Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: La dirección de rh clave para la excelencia empresarial*. Barcelona, Gestión 2000 y Edipe.

Prajogo, D. I. & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Issue 11.

Rowlinson, M. (1995). Strategy, structure and culture: Cadbury, divisionalization and merger in the 1960's. *Journal of Management Studies*, Mar95, Vol. 32 Issue 2, p121-140.

Schein E. H. (1990). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*. 21:40-51.

Snell S. A., Youndt M. A. and Wright P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 14 61-90.

Suarez, F. F. and Oliva, R. (2002). Learning to compete: Transforming firms in the face of radical environment change. *Business Strategy Review*, Autumn2002, Vol. 13 Issue 3, p62-71.

Tannenbaum, S. I. and Dupuree-Bruno, L. M. (1994). The Relationship Between Organizational and Environmental Factors and the Use of Innovative Human Resource Practices. *Group and Organization Management*, 19 (2); 171-202.

Teece, D.J., Rumelt, R.P., Dosi, G.; Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence. Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, pp. 1-30.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Editorial Granica.

West, M. A. y Farr J. L (1990). *Innovación y creatividad en el trabajo*. Edit. John Wiley and Sons Ltd., Londres, 1990.

Wolfe, R. A. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human resource management*, 34(2): 313-27.

Zeira, Y. & Harari, E. (1979). Host-country organizations and expatriate managers in Europe. *California Management Review*, Spring79, Vol. 21 Issue 3, p 40.