

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO Y ANÁLISIS DE UN PROCESO DE CAMBIO ADAPTATIVO EN UNA
EMPRESA TEXTIL ARGENTINA**

por

Lic.Adm. y Cra. Florencia Andrea Annacondia

TUTOR: Mg. Julio Príncipe

**Montevideo
URUGUAY
2025**

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Diseño y análisis de un proceso de cambio adaptativo en una empresa Textil Argentina

Autor/es

Lic.Adm. y Cra. Florencia Andrea Annacondia

Tutor

Mg. Julio Príncipe

Posgrado

Transformación organizacional

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA:.....

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por toda la infraestructura que nos ha brindado para el desarrollo del trabajo.

A la Empresa que aportó el caso para la realización de este proyecto.

A los compañeros, amigos y docentes, por la oportunidad para integrarme y conocer mejor a la sociedad uruguaya y por el riquísimo intercambio de conocimientos.

A Julio Príncipe, mi tutor, que me tuvo mucha paciencia hasta que yo pudiese comprender como llevar adelante este trabajo y me compartió generosamente su conocimiento.

A mi familia por su incondicional apoyo en mi decisión de retomar los estudios. Por facilitarme las cosas para que pudiera concentrarme en mis metas y acompañarme en este desafío siempre. Su amor y comprensión han sido una gran motivación. ¡Gracias, familia!

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo compartir el diseño y análisis de un proceso de transformación en una empresa familiar textil argentina, abordado bajo un modelo adaptativo. El estudio de caso, con un enfoque cualitativo, se basa en entrevistas, observación directa, visitas a las instalaciones, revisión de documentación y aportes bibliográficos para el relevamiento de campo y posterior análisis. Este último se centra en el primer año de un proceso de transformación cultural que busca transitar desde una fase pionera de mando y control hacia un modelo profesional de autonomía responsable. Los resultados obtenidos muestran que el proceso de cambio adaptativo facilitó el desarrollo de habilidades conversacionales y la identificación de tensiones sistémicas, promoviendo una cultura más comprometida y participativa; sin embargo, también se evidenciaron desafíos en la implementación de la autogestión y la necesidad de equilibrar el enfoque adaptativo con elementos más directivos tomando en cuenta el contexto.

PALABRAS CLAVE

Cambio adaptativo, transformación cultural, autogestión, propósito, gestión del cambio

INDICE

AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN.....	IV
PALABRAS CLAVE.....	IV
INDICE	V
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1
1.2 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.3 MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA	3
1.4 CLARA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.5 OBJETIVO GENERAL E HIPÓTESIS.....	4
1.5.1 Objetivo de la investigación:.....	4
1.5.2 Hipótesis.....	4
1.6 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	4
2 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	6
3 MARCO TEÓRICO.....	9
3.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES	9
3.2 MIRADA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL CAMBIO.....	16
3.2.1 Crisis de Percepción y Problemas Sistémicos.....	16
3.2.2 De la Máquina al Sistema Viviente.....	16
3.2.3 Determinación Estructural del Comportamiento.....	17
3.2.4 Rediseño de las Organizaciones Humanas.....	18
3.2.5 La Metáfora de la Máquina como Obstáculo	18
3.2.6 La Naturaleza Dual de las Organizaciones Humanas	18
3.2.7 Autopoiesis, comunidades de práctica y estructuras formales.....	19
3.2.8 Nuevo Liderazgo: Facilitar la Emergencia.....	21
3.2.9 Vitalidad Organizacional y Dignidad Humana	22
3.2.10 Florecimiento Organizacional a Largo Plazo.....	22
3.3 LA IMPORTANCIA DE LA COMPLEJIDAD PARA EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES.....	22
3.4 LA REGENERACIÓN	23
3.5 POSTULADOS DE OTTO SCHARMER PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UN SISTEMA	24
(Scharmer, 2019).....	24
3.6 DEL CAMBIO PLANEADO AL CAMBIO ADAPTATIVO	25
Los 8 pasos del Modelo de Kotter: (Kotter, 1996).....	25
3.6.1 Cambio Adaptativo:	27
3.6.1.1 Características clave del cambio adaptativo:	27
3.6.1.2 Modelo de cambio adaptativo presentado por Julio Príncipe:	27
3.7 Tipos de cambio	30
4 METODOLOGÍA	32
5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
6 DISCUSIÓN.....	40
7 CONCLUSIONES	45
8 RECOMENDACIONES	47

9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
10	ANEXO	52
	ANEXO 1.....	52
	ANEXO 2.....	53
	ANEXO 3.....	55
	ANEXO 4.....	57
	ANEXO 5.....	58
	ANEXO 6:.....	60
	ANEXO 7.....	61

1 INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo tiene como objetivo analizar en profundidad el estudio de caso una empresa textil Argentina. El mismo se enfocará en compartir el acompañamiento de un proceso de cambio desde el relevamiento, análisis, diseño y avance de su primer año de desarrollo a partir de un modelo adaptativo.

En este estudio de caso, por razones de privacidad y confidencialidad, se ha decidido no utilizar el nombre real de la empresa, que será referida como "la empresa" a lo largo del documento. De manera similar, los nombres de los socios y directivos mencionados son ficticios, con el fin de proteger su identidad y mantener la confidencialidad de la información proporcionada.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA Y PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

LA EMPRESA es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de ropa deportiva, nace en el año 1994 del esfuerzo de una familia apasionada por el diseño textil y de indumentaria. Es una PYME textil Argentina dirigida por la segunda generación. Hoy en día cuenta con más de 130 colaboradores y 20 locales exclusivos, además de sus multimarca, ubicados en toda la Argentina.

La empresa fue fundada por Darío y Bernarda quienes delegaron la operación de esta en cuánto sus hijos María y Gonzalo terminaron los respectivos estudios Universitarios. María se incorporó a sus 22 años y Gonzalo a los 23. A los pocos años ambos comenzaron a dirigir la empresa sin experiencia previa acompañados en un comienzo por sus padres, pero luego siguieron solos. Un poco por elección y otro por mandato ambos asumieron todas las responsabilidades tanto directivas como operativas ya hace alrededor de 20 años. Con el correr

de los años fueron ganando experiencia y la empresa fue creciendo. Ese crecimiento fue desordenado, fueron sumando al equipo familiares y personas de su círculo de confianza que no tenían los conocimientos para llevar adelante las distintas funciones, los cuales se fueron adaptando y llevando adelante la empresa como pudieron. Debido al crecimiento, la cantidad de empleados y sucursales, la volatilidad de la industria y el contexto argentino, llevar adelante la dirección y la operación de la empresa solo por ambos dueños se volvió una tarea agotadora e interminable, es por eso por lo que hace apenas un par de años comenzaron a buscar y contratar mandos medios profesionales. En dicha oportunidad se encontraron con la dificultad a la que se enfrenta toda la industria para retener a los talentos que son los bajos salarios y la informalidad de los contratos, además de la falta de orden y estructura que la empresa podía ofrecer. Es en este contexto que los directivos de la empresa buscan ayuda externa para que los acompañen en este proceso de crecimiento buscando crear un equipo sólido y confiable que sea capaz de asumir responsabilidades de mayor envergadura para permitir que sus actuales directivos, puedan liberarse de las tareas operativas y se ocupen de temas más estratégicos.

1.2 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Considero relevante este estudio de caso sobre el diseño y análisis de un proceso de cambio adaptativo en la industria textil porque aborda los desafíos críticos que enfrentan las empresas en este sector, ofrece un marco para la transformación y proporciona información valiosa para otras empresas y clústeres que buscan acompañar su crecimiento y desarrollo de una manera sostenible en el tiempo. A su vez, al tratarse de un proceso de cambio adaptativo les permitirá estar mejor preparadas para adaptarse rápidamente a un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, e incluso frágil, ansioso, no lineal e incomprensible, permitiendo ajustar sus estrategias y operaciones de manera ágil y eficiente. Además, proporciona a otras empresas de

la industria textil información valiosa sobre cómo superar la necesidad de mejorar la eficiencia, la profesionalización y la competitividad en este contexto.

1.3 MOTIVACIÓN PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA

La selección de este caso tiene raíces profundas en mi trayectoria profesional. Desde mis inicios en la consultoría en los años 90, me he sentido atraída por el acompañamiento de procesos de cambio y transformación organizacional, así como por su impacto en la cultura y las personas que la conforman. A lo largo de estos años, he sido testigo de numerosos procesos de cambio que, a pesar de contar con soluciones técnicas excelentes, han fracasado o no han logrado el impacto deseado debido a la falta de un proceso que facilitara la aceptación y compromiso por parte de las personas, dejando a muchas de ellas frustradas.

Por esta razón, he explorado y combinado diversos modelos de cambio organizacional con un objetivo central: comprometer y empoderar a las personas involucradas, despertando la inteligencia colectiva para fomentar una evolución orgánica de la organización. El enfoque adaptativo ha demostrado ser el más eficaz para alcanzar este objetivo, ya que permite a la organización a través de las personas que la conforman, conocerse a sí misma y desarrollar la capacidad de prepararse no solo para el cambio actual, sino también para futuros desafíos. Además, fomenta el aprendizaje organizacional, lo que les permite responder de manera ágil a cualquier tipo de cambio que se presente.

Por todo esto, este caso de estudio representa una valiosa oportunidad para realizar un análisis profundo y detallado de las ventajas y desventajas del acompañamiento en un proceso de cambio con un enfoque adaptativo, contribuyendo así al conocimiento y la práctica en este campo.

1.4 CLARA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa se encuentra en un momento de crisis, hay falta de claridad en los objetivos y en la dirección, con la necesidad de ordenar, formalizar procesos, profesionalizar el equipo y desarrollar mandos medios, característico de aquellas empresas que han crecido, pero aún todo depende de sus dueños. El modelo de gestión que opera es el de mando y control por lo que se creó una cultura de personas que no asumen responsabilidades ni toman decisiones, sino que esperan que todo se lo digan o se lo resuelvan, lo que crea grandes cuellos de botella y falta de agilidad. Por otro lado, el contexto mundial complejo e incierto, el contexto político y económico argentino más los desafíos de la industria textil hacen urgente la necesidad de un cambio. De continuar operando de esta forma la empresa corre el riesgo de no poder sobrevivir, por no poder adaptarse con la flexibilidad necesaria a los cambios o porque su modelo de gestión terminará limitando su operación.

1.5 OBJETIVO GENERAL E HIPÓTESIS

1.5.1 Objetivo de la investigación:

- Diseñar un proceso de cambio adaptativo en una empresa textil Argentina
- Analizar la efectividad de su desarrollo ante la problemática planteada

1.5.2 Hipótesis

Un proceso de cambio adaptativo permitirá a la empresa, sus directivos y equipo organizarse y estar mejor preparados para enfrentar los desafíos a los que se enfrentan.

1.6 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

Se utilizó una metodología de estudio de caso con enfoque cualitativo, el cual permite una exploración profunda y detallada de un fenómeno en su contexto real. La misma la podemos dividir en 5 fases:

Fase 1: Selección del caso, justificando su elección y delimitando el alcance.

Fase 2: Elaboración de la pregunta de investigación, que se quiere averiguar una vez finalizado el estudio.

Fase 3: Relevamiento de campo: análisis de información primaria a través de observaciones directas y revisión de documentos generados por la empresa y durante el proceso de cambio y secundaria a partir de estudios publicados, informes gubernamentales, artículos académicos y libros.

Fase 4: Análisis del diseño del proceso de cambio adaptativo a la luz del marco teórico y los resultados alcanzados.

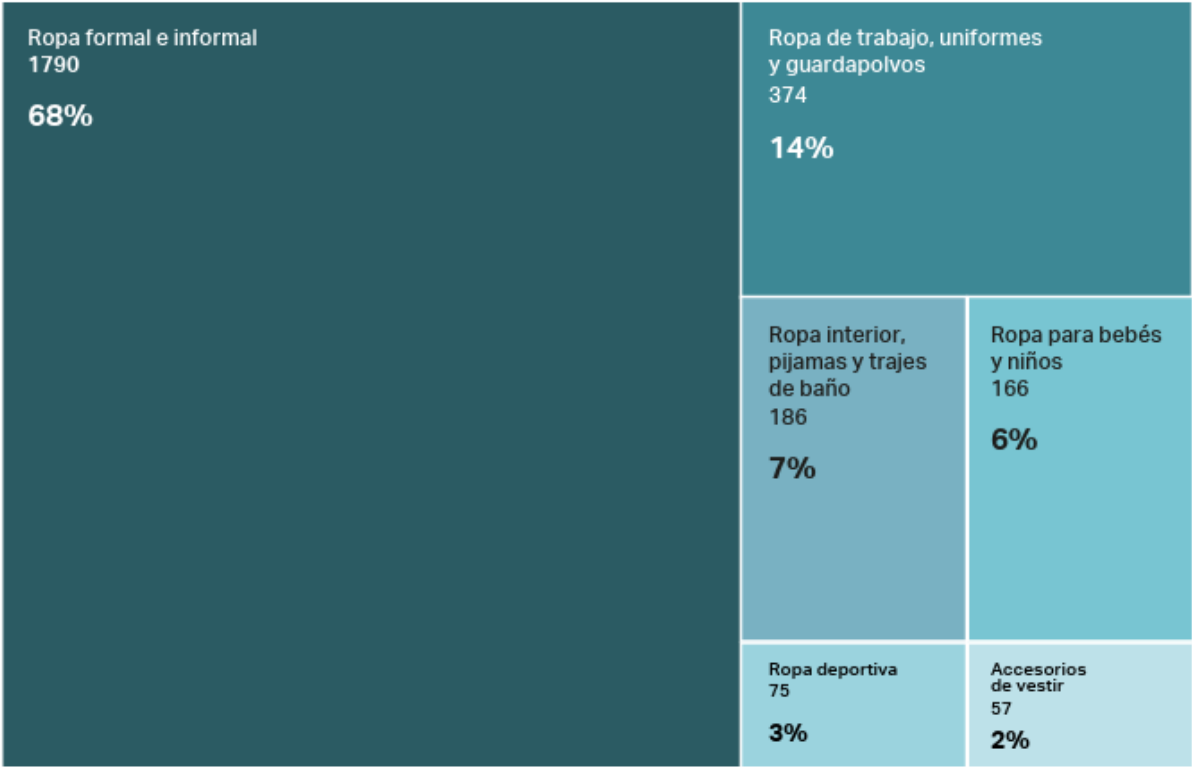
Fase 5: Conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de un proceso de cambio adaptativo.

2 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

La humanidad está ante una complejidad e incertidumbre sin precedentes, los cambios están ocurriendo permanentemente y cada vez a mayor velocidad. En todo el mundo en organizaciones de distintos tipos las personas se encuentran poco comprometidas o nada comprometidas con las organizaciones a las que perteneces. Incluso las enfermeras y los maestros, quienes se supone que tienen una profunda vocación, no están comprometidos en general con su propósito como en otros tiempos. Las últimas estadísticas de Gallup de 2023 muestran que solamente 32% de los Empleados están Comprometidos en el Trabajo y el 18% está activamente descomprometido. Apenas el 20% de los empleados tiene la sensación de haber mantenido una conversación con sus jefes sobre la consecución de sus objetivos y el 19% de los empleados que están muy comprometidos tienen previsto permanecer en su empresa durante mucho tiempo. Se suman los cambios de dirección política y las fluctuaciones económicas de la Argentina, por ejemplo: el sector textil y confecciones de ha experimentado una tendencia decreciente en su actividad económica entre 2011 y 2017 (www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47). Las exportaciones del sector en 2016 sufrieron una reducción del 47,1% en comparación con el 2011, mientras que las importaciones tuvieron una contracción del 16,9% (www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Cuadros_estandarizados_series_estadisticas.asp). Según un informe de la Fundación Pro Tejer, la industria textil argentina ha sufrido una caída del 50% en su actividad, con más de 10,000 despidos en 2024 debido a la crisis económica. ([Problemas en las ventas: la industria textil argentina registra una caída del 50% en su actividad ECONOMÍA El Intransigente](#)). Hoy por el contrario se exige a la industria textil a adaptarse rápidamente de una producción intensiva a un enfoque basado en importaciones. Esta situación actual del mercado exige que las empresas textiles no solo se centren en su estructura productiva, sino también en cómo responder a la creciente

competencia internacional (Di Grande, 2024). La competencia con productos importados y los altos costos impositivos (que representan más del 50% del precio de una prenda) han llevado a muchas empresas a vender por debajo de sus costos para sobrevivir (Galfino, 2025)

Además, la industria textil en Argentina enfrenta una serie de desafíos significativos, caracterizándose por su baja profesionalización y una alta informalidad laboral. En este sector, muchas mujeres trabajan desde sus hogares, realizando tareas específicas como la colocación de cuellos, cierres y bolsillos. Esta modalidad de trabajo complica la formación de un entorno laboral sólido y competente. Esta información proviene del documento *La industria textil-indumentaria en la Argentina del siglo XXI* (Ludmer et.al., 2023)



Fuente: Fundar con base en CEP XXI.

Cuadro 2.1 Cantidad de empresas formales en el eslabón industrial de confección de indumentaria, por actividad principal

La empresa en particular como dije más arriba se encuentra en un momento de crisis organizacional, enfrentando dificultades para conformar un equipo de trabajo autónomo y

responsable en quien poder delegar la operación. Esto se debe a que la empresa ha crecido en tamaño, siendo hoy una empresa de 130 personas, pero no ha evolucionado su modelo de gestión, dependiendo aún de sus dos dueños para tomar casi todas las decisiones, creando una cultura muy dependiente y poco ágil. Además, ha sido difícil atraer y retener personas capacitadas que deseen contribuir al crecimiento del negocio de manera profesional.

Este comportamiento es muy común en las empresas familiares tradicionales que a menudo operan bajo un modelo de gestión vertical y jerárquico, fuertemente influenciado por la visión y el control de los fundadores, en este caso en manos de la segunda generación. (Lansberg, 1999). Este modelo, caracterizado por la toma de decisiones centralizada y un estilo de comunicación de arriba hacia abajo, puede ser efectivo en las primeras etapas del ciclo de vida de una empresa, especialmente cuando el fundador o las siguientes generaciones son los que poseen experiencia única y un fuerte impulso empresarial. Sin embargo, a medida que el negocio crece y se vuelve más complejo, esta estructura rígida puede crear cuellos de botella, sofocar la innovación y limitar el desarrollo de futuros líderes, como pudimos observar que sucede en la empresa. (Neubauer & Lank, 1998)

A menudo, los directivos se han visto abrumados por el caos, la desorganización reinante y la falta de mandos medios, lo que ha limitado su posibilidad para delegar y poder ocuparse de lo realmente importante y estratégico. La falta de un acompañamiento estructurado en la incorporación de nuevos profesionales y de un proceso de cambio organizacional diseñado, que los ayude a acompañar el crecimiento, ha llevado a que las nuevas incorporaciones, luego de unos meses se frustren frente a ese caos y decidan renunciar. Este ciclo se ha repetido continuamente durante los últimos años: los directores desean crecer, y delegar, sin embargo, se encuentran desbordados por los cambios a los que se enfrentan, carecen de procesos formales y tiempo a la hora de acompañar a los nuevos profesionales en su inserción y desarrollo por lo que todos continúan reaccionando y operando desde la urgencia (apagando

incendios) sin poder organizarse, generando un efecto bola de nieve. Además, tampoco logran acompañar a las personas que hoy ya trabajan en la empresa, que hacen lo que pueden para mantener la operación sin tener claro el rumbo y los objetivos a cumplir.

Frente a este contexto, los socios directores se han dado cuenta que ellos no pueden continuar concentrando todas las decisiones, que requieren de un equipo capacitado, comprometido, que conozca claramente sus roles y responsabilidades, preparados para tomar decisiones en el momento que corresponda sostenidos por una estructura clara y flexible que les permita adaptarse a las circunstancias. Es para abordar este problema de manera integral que se realizó el diseño bajo análisis.

Las empresas familiares que operan bajo un modelo puramente vertical pueden tener dificultades para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y aprovechar nuevas oportunidades, lo que en última instancia limita su sostenibilidad a largo plazo. El desafío clave para estas organizaciones es encontrar un equilibrio entre la visión de los directivos de segunda generación y la necesidad de una mayor delegación, empoderamiento y un proceso de toma de decisiones más colaborativo, como se presenta en este caso de estudio.

La dirección compartida por hermanos y la gestión vertical pueden ser particularmente complejas, ya que involucran tanto aspectos empresariales como familiares. El desafío radica en la capacidad de profesionalizar la gestión y equilibrar los intereses familiares con las necesidades del negocio.

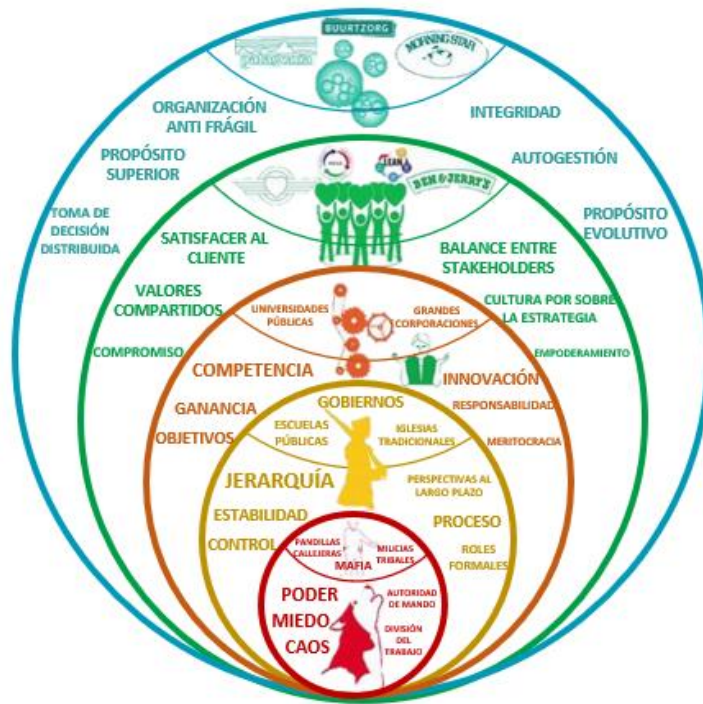
3 MARCO TEÓRICO

3.1 HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES

Frederick Laloux puso foco en cómo fueron evolucionando los modelos de gestión a lo largo de la historia y para explicarlo se sustentó en el modelo de la espiral dinámica Integral de Ken

Wilber que a su vez se sustenta en el trabajo de Clare Graves. Lo que busca describir este modelo son los modos de pensar o "visiones de mundo" que emergen y fluyen a través de individuos y grupos, describiendo los distintos sistemas bio-psico-socio-culturales desplegados como un proceso continuo en forma de espiral expansiva a lo largo del tiempo. Es importante saber que esta dinámica describe una sucesión de sistemas anidados y no de estadios jerárquicos escalonados de desarrollo vinculados a una edad, una época o una cultura en particular, el siguiente nivel se encuentra siempre entremezclado e incluye al anterior. En cada uno de los estadios ha cambiado el nivel con el que los seres humanos colaboran y han creado modelos organizacionales cada vez más poderosos.

Dado el dolor y las dificultades que estamos experimentando está claro que estamos dando un nuevo salto y ese salto es hacia el estadio que Wilbert llamó "Teal". Es el momento donde los viejos modelos se comienzan a desmoronar y aún no está del todo claro cuáles son los nuevos. En estos tiempos confusos, algunas personas duplican sus perspectivas y creencias existentes, tratando de aplicar soluciones obsoletas cada vez más frenéticamente, como los modelos de mando y control, con la ilusión de poder hacer que las cosas sucedan. Otros, en números cada vez mayores, dan el salto a una nueva perspectiva que les permite buscar soluciones que antes no estaban disponibles. (Laloux, 2014)



Cuadro 3.1 Estadios evolutivos anidados
(Laloux, 2014)

Laloux hace un recorrido por los distintos estadios y sus correspondientes modelos organizativos. En el cuadro siguiente podemos ver la metáfora con la cual se los puede identificar y los aportes que ha ido aportando cada estadio.



Cuadro 3.2 Evolución de los paradigmas organizacionales
(blog.futurodeltrabajo.com)

Voy a hacer un pequeño desarrollo del estadio Naranja y Teal que pueden colaborar a comprender la naturaleza de un cambio adaptativo.

El estadio identificado con el color naranja piensa en las organizaciones como máquinas, una herencia de la ciencia reduccionista y de la era industrial. La jerga de la ingeniería que

usamos para hablar de las organizaciones revela lo profundamente arraigada que está esta simbología en el mundo de hoy, aunque muchas veces no de manera consciente. Hablamos de unidades y capas, inputs y outputs, eficiencia y efectividad, tirar la palanca y mover la aguja, acelerar y apretar el freno, apretar las tuercas y ajustar la máquina, flujos de información y cuellos de botella, reingeniería y recortes. Los líderes y consultores diseñan organizaciones. Las personas son recursos que deben alinearse cuidadosamente con la hoja de cálculo, como engranajes de una máquina. Es necesario planear los cambios en los planes operativos y luego implementarlos cuidadosamente de acuerdo al plan. Si una parte de la maquinaria funciona por debajo del ritmo esperado, probablemente es momento de una intervención “suave” (un taller para fortalecer al equipo) como quien inyecta aceite para engrasar las ruedas. (Laloux, 2014)

La metáfora de la máquina, tan impersonal, también revela la naturaleza dinámica de las organizaciones naranja (en comparación con las organizaciones ámbar, concebidas como conjuntos rígidos e inmutables de reglas y jerarquías). En las organizaciones naranja existe espacio para la energía, la creatividad y la innovación, sin embargo, por muy activas que sean estas organizaciones, la metáfora de la máquina al estar sostenida en la estructura piramidal jerárquica y el modelo de mando y control, aún es posible percibir las desvitalizadas y sin alma.

Este estadio transformó la humanidad en los últimos 200 años, trajo a los seres humanos más longevidad y prosperidad que nunca, aportó la innovación, la rendición de cuentas y la meritocracia. Sin embargo, este estadio tiene una sombra que nos lleva a muchos de los problemas actuales, la innovación enloquecida, la presión sin precedentes, la deshumanización de las organizaciones, el crecimiento por el crecimiento y la sensación de vacío.

Otra de las consecuencias derivadas de esta metáfora es la de la separación, los que saben de los que no saben, los que mandan y los que obedecen. Cuanta más separación mejor, ese puesto que está arriba es mejor y mientras que no se mire la metáfora de la máquina no hay como superar la consecuencia de la separación.

El estadio identificado con el color teal identifica a las organizaciones como sistemas complejos, sistemas vivos. Este estadio parte de una nueva cosmovisión, un mundo con un desenvolvimiento global y colectivo. Ya no es un mundo fijo, dado por Dios. Deja de lado el deber ser, el ser humano está llamado a escuchar su voz interior y descubrir como aportar al mundo, está guiado por un propósito. Parte de un paradigma de abundancia y no de escasez, aumenta la capacidad de confiar. Los errores no se enfrentan con miedo, se ven como oportunidades de aprendizaje. Se pasa de criterios externos a internos para la toma de decisiones, aparece la intuición como válida. Este estadio aporta la autogestión, como un sistema fluido de autoridad distribuida, la integridad, un conjunto de prácticas que invitan a sacarse las mascararas y el propósito evolutivo que da sentido a la vida. Se invita a los miembros de la organización a escuchar y comprender en qué dirección quiere ir naturalmente la organización.

Basado en este estadio como algo en construcción Laloux plantea la posibilidad de reinventar las organizaciones, concebir un nuevo modelo que transforme el trabajo en algo productivo, satisfactorio y significativo. Crear lugares de trabajo llenos de vida en los que puedan florecer los talentos y honrar las vocaciones.

Además de la teoría evolutiva que presenta Frederick Laloux, tenemos otros grandes autores que han contribuido al desarrollo de las teorías de la administración.

Tenemos a Frederick Taylor y Henri Fayol pioneros en la teoría clásica de la administración. Taylor publicó en 1911, su libro Los principios científicos de la administración. Taylor buscó la eficiencia a través de la división del trabajo y el control de procesos, él creyó que eliminaría

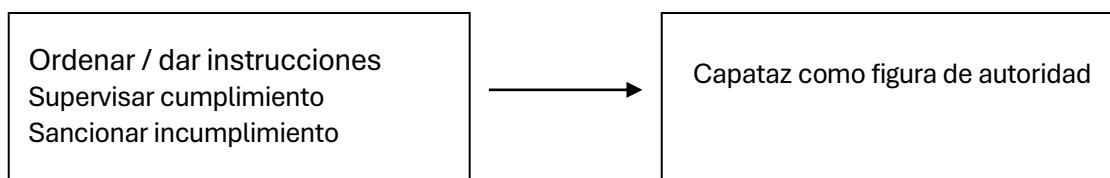
las limitaciones de productividad de la organización de la era industrial. Taylor se convirtió en el fundador del management y muchas de las empresas y sobre todo las industriales siguen funcionando bajo su modelo. Este método llevó a dividir el trabajo entre las personas que piensan y las personas que hacen. El principio de división del trabajo se convirtió en el ADN de la gestión. (Pflaeging, Príncipe, 2022)

Fayol desarrolló un modelo basado en 6 funciones administrativas y 14 principios, enfatizó la importancia de una estructura jerárquica entre otras cosas. <https://www.studocu.com/es-mx/messages/question/3558100/principales-aportaciones-de-henri-fayol-a-la-administracion>

Otros autores hablan del paso de una empresa tradicional a la empresa actual o del siglo XXI.

Del "mando y control" a la "Autonomía Responsable"(Kofman, 2001)

En la empresa tradicional la productividad estaba basada fundamentalmente en el trabajo manual, aquel que descansa en la destreza física de los trabajadores, relacionando la estructura organizativa con la productividad en el trabajo y su capacidad de generar valor. Desde este postulado lo que surgen son mecanismos de **“mando y control”**



La figura del gerente aparece como el capataz de capataces, en una estructura vertical, piramidal y jerárquica, que marca una fuerte asimetría de poder entre capataz y empleados, separando el “hacer” del obrero del “pensar” del ingeniero. Es una estructura sustentada en la emocionalidad del miedo (a las consecuencias). Establece un “techo” para el desempeño, al definir lo que “se espera” de cada puesto.

El avance de la informática, la robótica y otros factores fueron generando que disminuyera la incidencia del trabajo manual sobre la productividad de la empresa, adquiriendo mayor

importancia el trabajo **no manual** (aquel que opera con el poder transformador de la palabra.)

Lo que una empresa produce, principalmente, son oportunidades de negocios.

Los líderes, ya no capataces, se perfilan como diseñadores de posibilidades, usando la palabra, la conversación, en la mayoría de sus actividades.

¿Qué hace un gerente cada día?

Organiza, motiva, planifica, desarrolla, coordina, evalúa, crea, piensa, ejecuta, negocia y mucho más.

¿Cómo lleva adelante estas acciones?

Podríamos decir que el factor común a todas ellas es el conversar: hablar y escuchar.

No siempre somos conscientes de nuestras conversaciones, simplemente lo hacemos, tan naturalmente como el respirar, sin registrar que la calidad y la competencia con que las llevemos adelante serán variables determinantes en los resultados que obtengamos. Conversar efectivamente es una aptitud adquirible que se puede entrenar.

Aparece entonces la necesidad de sumar a sus competencias específicas, otras competencias, **las competencias genéricas.**

Las competencias genéricas descansan sobre el poder generador del lenguaje, en otras palabras, sobre el poder que da el conversar efectivamente.

Estas competencias conversacionales, implican:

- competencias en el hablar: efectividad en hacer y cumplir promesas, en hacer pedidos y ofertas
- competencias en el escuchar

El liderazgo en la empresa del siglo XXI requiere sustentarse en la emocionalidad de la confianza, especificando desafíos y objetivos generales a ser alcanzados, en un diálogo permanente con quienes disponen de las competencias para la generación de posibilidades y oportunidades de negocio, generando espacios de “**autonomía responsable**” en sus

seguidores, desplazándose del *control de acciones* a la *gestión de procesos, los vínculos y las relaciones*, y como consecuencia de estos, a la *gestión de resultados*.

Para permitir esta gestión requerimos asegurar la adecuada participación de un individuo en los procesos de los que forma parte. (Kofman, 2001)

3.2 MIRADA SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL CAMBIO

Siguiendo la perspectiva de Fritjof Capra y su enfoque en la visión sistémica de la vida, entendemos que la interconexión y la cooperación son elementos esenciales para la evolución y el cambio. Este marco nos permite comprender cómo las organizaciones pueden implementar procesos de cambio adaptativo, reconociendo que los cambios emergen en puntos críticos y que la vida avanza hacia lo nuevo de forma orgánica. (Capra y Luisi, 2014)

3.2.1 Crisis de Percepción y Problemas Sistémicos

Capra argumenta que los problemas actuales son de naturaleza sistémica: interconectados, interdependientes y derivados de una misma crisis de percepción. Esta crisis radica en que la mayoría de las personas mantienen una visión del mundo obsoleta, inadecuada para un entorno moderno, globalizado y superpoblado. La naturaleza tiene su propia forma de sostener la vida, y para ser efectivos, debemos cooperar con ella. (Capra y Luisi, 2014)

3.2.2 De la Máquina al Sistema Viviente

La concepción del universo como una máquina compuesta por partes básicas ha sido reemplazada por la comprensión de que el mundo material es una red de patrones de relaciones inseparables. El planeta, en su conjunto es un sistema viviente, autoorganizado.

La visión del cuerpo humano y, por extensión, de la organización, como una máquina, ha sido reemplazada por la concepción de un sistema viviente. La evolución ya no se entiende como una competencia por la existencia, sino como una danza cooperativa impulsada por la

creatividad y la emergencia constante de la innovación, con énfasis en la complejidad, las redes y los patrones de organización.

Las redes constituyen el patrón de organización fundamental de todos los sistemas vivientes. La teoría de la autopoiesis de Maturana y Varela nos indica que estos sistemas se crean o regeneran continuamente mediante la transformación o sustitución de sus componentes. Esta coexistencia de estabilidad y cambio es una de las características claves de la vida. Existe un acoplamiento estructural con el entorno a través de interacciones recurrentes, cada una de las cuales desencadena cambios estructurales en el sistema, ya sean cambios de autorrenovación (cíclicos) o cambios que crean nuevas estructuras. El entorno desencadena cambios estructurales, pero no los dirige ni los especifica; un sistema viviente responde a una perturbación de acuerdo con su propia manera de autoorganización.

La naturaleza del todo no se puede comprender con el entendimiento de las partes. La naturaleza del todo emerge de las partes. (Capra y Luisi, 2014)

3.2.3 Determinación Estructural del Comportamiento

Según Maturana, el comportamiento de un sistema viviente está determinado estructuralmente. La estructura de un organismo en cualquier punto de su desarrollo es el resultado de cambios previos, y cada cambio estructural influye en el comportamiento futuro. Por lo tanto, el comportamiento de un organismo viviente está determinado por su estructura. En todos los niveles de la vida, la mente y la materia, el proceso y la estructura están inseparablemente conectados.

Las estructuras organizacionales actuales se han vuelto rígidas, impidiendo sostener la vida y dejándonos atrapados en ellas. Es crucial enfocarse en los procesos y crear espacios de diálogo para evitar conflictos. Es necesario centrarse en el sistema, ya que, si se elimina a una persona, el patrón se sigue repitiendo igual.

Las crisis son eventos que provocan una acumulación de tensión y, por ende, el cambio en un sistema. (Capra y Luisi, 2014)

3.2.4 Rediseño de las Organizaciones Humanas

Según Capra, tanto la ciencia de la administración como los empresarios reconocen la necesidad de rediseñar las organizaciones humanas para adaptarlas al nuevo entorno empresarial global, que es irreconocible desde la perspectiva de la ciencia y la práctica de la administración tradicional. La complejidad del entorno y la necesidad de volverse ecológicamente sostenibles hacen que este rediseño sea urgente. A pesar de los esfuerzos de la "gestión del cambio", la reestructuración exitosa de empresas ha sido limitada. En general, en lugar de gestionar el cambio, se gestionan los efectos colaterales. (Capra y Luisi, 2014)

3.2.5 La Metáfora de la Máquina como Obstáculo

Desde una mirada sistémica, uno de los obstáculos para el cambio organizativo es la inconsciencia de la metáfora de la máquina por parte de los empresarios en la administración y organización de la empresa. En esta visión mecanicista, la empresa es creada y poseída por personas ajenas al sistema. Su estructura y metas son diseñadas por la administración o por expertos externos subcontratados, y este diseño se impone a la organización. Como máquina, la empresa debe ser controlada por operadores para funcionar adecuadamente siguiendo instrucciones, por lo que la teoría de la gestión se ha centrado en lograr operaciones eficientes mediante un control de arriba hacia abajo. La máquina no puede cambiar por sí misma, por lo que todos los cambios deben ser diseñados por otros. En 1990, surgió la palabra "reingeniería" para describir el rediseño de las organizaciones humanas siguiendo lineamientos mecanicistas. Según Capra, el problema central es una confusión derivada de la naturaleza dual de las organizaciones humanas. (Capra y Luisi, 2014)

3.2.6 La Naturaleza Dual de las Organizaciones Humanas

Ante la pregunta de si la organización es un sistema vivo, la respuesta es dual: sí y no. Es una institución social diseñada para un propósito específico, pero también es una comunidad de personas que interactúan para construir relaciones, ayudarse mutuamente y dar significado a sus vidas en el ámbito laboral. Estos dos aspectos corresponden a diferentes tipos de cambio. Los directivos esperan cambios cuantificables, creyendo que después del rediseño, toda la organización cambiará de acuerdo con ese diseño. Sin embargo, la estructura diseñada interactúa con los individuos y las comunidades existentes en la organización, para quienes el cambio no puede ser diseñado, ya que son seres vivos que obedecen distintas leyes y reglas. Las quejas sobre la resistencia al cambio en la organización reflejan que la gente no se resiste al cambio en sí, sino a que se les imponga. Los individuos y las comunidades, al estar vivos, están en constante cambio, pero sus procesos naturales de cambio difieren de los cambios organizacionales diseñados por expertos en reingeniería e impuestos desde arriba. (Capra y Luisi, 2014)

3.2.7 Autopoiesis, comunidades de práctica y estructuras formales.

Desde la visión sistémica de la vida, es necesario comprender los procesos de cambio naturales intrínsecos a todos los sistemas vivos para diseñar procesos de cambio organizacionales y crear organizaciones humanas que reflejen la adaptabilidad, la creatividad y la diversidad de la vida. Desde la teoría de la autopoiesis, los sistemas vivos continuamente se crean o recrean a sí mismos transformando o recreando sus componentes, sufriendo continuos cambios estructurales mientras preservan su patrón de organización similar a una red. Los sistemas sociales vivos son redes autogeneradas de conocimiento; una organización humana está viva solo si es una red de comunicación o si contiene redes de comunicación más pequeñas. Dentro de cada organización existen redes sociales informales sobre las teorías de organización, que surgen de distintas alianzas, amistades y canales informales de

comunicación, también llamadas comunidades de práctica. La naturaleza dual se da por ser entidades legales y económicas, por un lado, y comunidades de personas, por otro.

Existe un conjunto de comunidades de práctica interconectadas en cada organización. Cuanto más sofisticadas sean esas redes informales, más capacitada estará la organización para aprender, responder creativamente a circunstancias inesperadas, cambiar y evolucionar. La vitalidad de una organización reside en sus comunidades de práctica. Para maximizar el potencial creativo de una organización, es crucial que los directivos, líderes y aquellos que quieran colaborar con los procesos de cambio, comprendan la interrelación entre las estructuras formales diseñadas de la organización y las redes informales surgidas naturalmente. (Capra y Luisi, 2014)

Las estructuras formales son un conjunto de reglas y regulaciones que definen las relaciones entre personas y tareas, determinan la distribución del poder y establecen límites por medio de contratos. En contraste, las estructuras informales son redes de comunicación fluidas y fluctuantes a través de las cuales se intercambian habilidades y se genera el conocimiento tácito compartido. En las redes informales, las personas entran y salen y las redes se reorganizan, mientras que en la organización formal las funciones y relaciones de poder son más importantes que las personas, y esas funciones persisten, aunque las personas cambien. Por eso es por lo que hoy hay que reinventar estas estructuras formales para que acompañen a las informales. (Robertson, 2015) Hay una interrelación entre las redes formales e informales; las políticas y los procesos son modificados por las redes informales, lo que permite a los trabajadores imprimir su creatividad ante situaciones nuevas e inesperadas.

El potencial creativo de crecimiento y aprendizaje reside en las redes informales o comunidades de práctica. El modo más eficaz de mejorar el potencial de una organización para la creatividad y el aprendizaje es apoyar y fortalecer sus comunidades de práctica,

proporcionando el espacio dentro de la organización para que estas comunidades se desarrollen y fortalezcan, sean reconocidas y legitimadas.

3.2.8 Nuevo Liderazgo: Facilitar la Emergencia

El nuevo liderazgo consiste en facilitar la emergencia de la innovación, crear condiciones en lugar de dar instrucciones y usar el poder de la autoridad para empoderar a otros. Para facilitar la emergencia, es necesario reconocer las distintas etapas del proceso fundamental de la vida:

- **Redes de Comunicación:** La emergencia requiere una red activa de comunicación; por lo tanto, lo primero es construir y nutrir redes de comunicación.
- **Apertura al Conocimiento:** La emergencia es una propiedad de los sistemas abiertos, lo que significa que la organización debe estar abierta a nuevas ideas, nuevos conocimientos y nueva información. Requiere crear una cultura de aprendizaje en la cual se recompense el cuestionamiento continuo y la innovación.
- **Inestabilidad Crítica:** La experiencia de inestabilidad crítica que puede preceder a la emergencia de innovación puede implicar incertidumbre, miedo y dudas. Los líderes experimentados reconocen estas emociones como parte del proceso emergente y comunican este conocimiento, creando un clima de confianza y apoyo mutuo. Cuando caen viejas estructuras y se crean nuevas, la gente siente asombro y euforia; la experiencia de la emergencia es, en cierto sentido, mágica.
- **Celebración y Articulación:** El líder tiene el rol de reconocer estas emociones, proporcionar oportunidades de celebración, articular la innovación e incorporarla al diseño de la organización. No todo lo emergente es bueno o viable. Al igual que en la naturaleza opera la selección natural, el líder o el equipo de liderazgo deben analizar la novedad y evaluar su viabilidad dentro del contexto organizacional.
- **Experimentación y Aprendizaje:** Promover la emergencia debe incluir la libertad de cometer errores, ya que no todo lo que surge será útil para la organización. Se debe fomentar la experimentación y el aprendizaje, valorando tanto el éxito como el fracaso.

3.2.9 Vitalidad Organizacional y Dignidad Humana

Aportar vitalidad a las organizaciones empoderando sus comunidades de práctica no solo incrementa la flexibilidad, la creatividad y el potencial de aprendizaje de la organización, sino que también realza la dignidad y la humanidad de las personas que trabajan en ella. Centrar la atención en la vida y la autoorganización empodera al "yo" y crea entornos saludables, mental y emocionalmente, donde las personas sienten que están apoyadas en su esfuerzo por lograr sus propias metas y no necesitan sacrificar su integridad para cumplir con los objetivos de la organización. (Capra y Luisi, 2014)

3.2.10 Florecimiento Organizacional a Largo Plazo

A largo plazo, las organizaciones que estén verdaderamente vivas serán capaces de florecer, crear y dar lugar al crecimiento de la vida.

3.3 LA IMPORTANCIA DE LA COMPLEJIDAD PARA EL TRABAJO Y LAS ORGANIZACIONES.

Príncipe introduce el concepto de complejidad como un elemento central para entender los desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. Señala que vivimos en un mundo crecientemente complejo, caracterizado por la interconexión, la incertidumbre, la ambigüedad y el cambio constante. Esta complejidad no solo se ve como una característica del entorno externo, sino que también se refleja en la dinámica interna de las organizaciones.

Los modelos de gestión tradicionales, basados en la linealidad, el control y la predictibilidad, resultan insuficientes para abordar la complejidad, es necesario empezar a ver las organizaciones como redes dinámicas de relaciones.

Estos enfoques suelen simplificar excesivamente la realidad, lo que lleva a decisiones ineficaces y a la incapacidad de adaptarse a los cambios.

Las organizaciones que aprenden a navegar la complejidad pueden generar nuevas soluciones, adaptarse rápidamente a los cambios y obtener una ventaja competitiva.

La complejidad transforma la naturaleza del trabajo, exigiendo nuevas habilidades y competencias. Los trabajadores deben ser capaces de colaborar, aprender continuamente, tomar decisiones en entornos inciertos y adaptarse a los cambios.

La complejidad requiere nuevas formas de organizar que sean más flexibles, descentralizadas y adaptativas. Esto implica repensar las estructuras jerárquicas, los procesos de toma de decisiones y los modelos de liderazgo.

Al hablar de como responder a un síntoma o problema dice lo siguiente: Trabajar sobre partes individuales del sistema no mejora el funcionamiento del todo: en un sistema no importan tanto las piezas sino su ajuste. Lo que realmente mejora un sistema en su conjunto es trabajar no en las partes en sí, sino en las interacciones entre las partes. Se podría llamar a esta actitud “Liderazgo” (Pflaeging, Príncipe, 2022). Si buscamos actuar sobre los problemas con soluciones complejas muchos de los problemas se disolverían.

3.4 LA REGENERACIÓN

Ronald Sistek aporta a esta mirada evolutiva el tema de la Regeneración. Hay que pasar de lo sustentable a lo restaurativo y de ahí a lo regenerativo, dice que hay un nuevo paradigma con una ética distinta, siguiendo la idea de Capra dice que hay que unir la separación del Ser Humano con la naturaleza. Los sistemas vivos como metáfora son claves, entender el mundo natural y la anidación de todas las operaciones humanas son claves para ver florecer a las futuras generaciones.

Regeneración, implica volver a conectar y reconciliar vínculos, poner la vida al centro, reconocer la salud en los sistemas y contextos. Mejoras radicales y no incrementales.

3.5 POSTULADOS DE OTTO SCHARMER PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UN SISTEMA

(Scharmer, 2019)

No se puede entender un sistema a menos que se lo cambie (Kurt Lewin).

Este principio destaca la importancia de la acción como medio para comprender un sistema. No hay que limitarse a observar, es necesario intervenir activamente en el sistema para descubrir sus dinámicas internas y patrones ocultos. Este enfoque nos permite identificar resistencias, oportunidades y puntos de apalancamiento mientras se experimenta con nuevas formas de operar.

El cambio no es solo un objetivo, sino también un medio para generar conocimiento sobre el sistema.

No se puede cambiar un sistema a menos que se transforme la conciencia.

Este principio subraya que los cambios externos en procesos, estructuras o estrategias no serán sostenibles si no hay una transformación interna en la forma de pensar y percibir de las personas involucradas. Cambiar la conciencia implica pasar de una mentalidad centrada en el ego (ego-sistémica) a una mentalidad centrada en el todo (eco-sistémica), donde las decisiones se toman considerando el impacto colectivo.

No se puede transformar la conciencia a menos que se haga que el sistema se vea, se perciba y se dé vuelta a sí mismo.

Este principio enfatiza la necesidad de crear espacios donde el sistema pueda reflexionar sobre sí mismo. Esto implica hacer visibles las dinámicas internas, las tensiones y los puntos ciegos del sistema, permitiendo que los actores involucrados reconozcan su papel en la situación actual y su potencial para cambiarla.

No se puede liderar una transformación de los sistemas a menos que se perciba y se esté en presencia del futuro a medida que emerge.

Este principio conecta con la capacidad de los líderes y equipos para actuar desde el futuro emergente, en lugar de repetir patrones del pasado. Implica estar abiertos a lo desconocido, confiar en las posibilidades futuras y co-crear soluciones innovadoras basadas en lo que está surgiendo. Implica estar presente, escuchando tanto al interior como exterior del sistema para que es lo que está pidiendo para este momento.

3.6 DEL CAMBIO PLANEADO AL CAMBIO ADAPTATIVO

Siguiendo a Julio Príncipe los pasos típicos para un cambio planeado son: Diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento. Se busca encontrar una solución para un problema, a veces se prioriza la planificación sobre lo que está sucediendo.

El Modelo de Gestión del Cambio de Kotter, creado por John P. Kotter, profesor emérito de la Escuela de Negocios de Harvard, es un modelo de gestión del cambio más tradicional y estructurado, es un proceso que sigue 8 pasos secuenciales para implementar el cambio de manera planificada.

Los 8 pasos del Modelo de Kotter: (Kotter, 1996)

Paso 1: Crear un sentido de urgencia:

Es crucial que todos los involucrados sientan la necesidad del cambio y crean que es esencial para el crecimiento de la organización. Para lograr esto, se debe discutir abiertamente con las personas lo que está ocurriendo.

Paso 2: Formar una coalición poderosa:

Se buscará crear un equipo que cuente con el poder del puesto, liderazgo, credibilidad y experiencia para llevar adelante el proceso de cambio.

Paso 3: Desarrollar la visión y las estrategias:

Crear una visión clara y definir las estrategias para dirigir el esfuerzo de cambio.

Paso 4: Comunicar la visión del cambio:

Comunicar la visión a todos los niveles de la organización, crear un plan de comunicación.

Paso 5: Eliminar los obstáculos:

Análisis de las barreras y los obstáculos que pueda impedir la implementación del cambio y tomar acción.

Paso 6: Establecer objetivos a corto plazo:

Definir objetivos a corto plazo durante el desarrollo del proyecto para obtener logros visibles para ir celebrando el cumplimiento de cada hito.

Paso 7: Mantener el impulso:

Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se puede mejorar y continuar haciendo propuestas para continuar avanzando con el cambio.

Paso 8: Hacer que el cambio se mantenga:

Anclar los cambios a la cultura corporativa.



Cuadro 3.6.1 Los 8 pasos de Kotter
(Sbqconsultores)

	Situación actual		Situación de transición	Situación futura
	Fase 1- Preparar el cambio		Fase 2- Gestionar el cambio durante el proyecto	Fase 3- Reforzar el cambio
	Etapa 1- Proyectar el cambio		Etapa 3 -Gestionar Impactos	Etapa 4 - Sostener el cambio
Disparador	¿Qué se quiere cambiar?	¿Cómo y a quién impacta el cambio?	¿Cómo se gestionan los impactos?	¿Cómo se sostiene el cambio?
Objetivos	Construir una coalición conductora que permita clarificar el propósito del cambio y determinar el abordaje requerido	Analizar las consecuencias que trae aparejado los cambios concretos en la forma de trabajo de la organización y en las personas implicadas	Planificar y ejecutar acciones que permitan gestionar los impactos organizacionales e individuales identificados	Consolidar las capacidades organizativas que permitan sostener y e institucionalizar el cambio en la organización
Actividades	1. Conformar una coalición conductora 2. Elaborar una visión compartida 3. Caracterizar a la org. y al cambio. 4. Definir el abordaje	1. Reconocer los cambios específicos 2. Identificar los impactos organizacionales 3. Identificar y valorar a los impactados (alcanzados).	1. Resumen de impactos 2. Acciones para la gestión de impactos (individuales y organizacionales) 3. Elaboración del Master Plan y los planes específicos	1. Evaluar el cambio 2. Ejecutar acciones para reforzar y sostener 3. Consolidar la capacidad organizativa

Cuadro 3.6.2 Esquema de un cambio planeado:
(Sarro y Pisano, 2023)

3.6.1 Cambio Adaptativo:

Se centra en la capacidad de una organización para evolucionar y responder a entornos cambiantes, fomentando la experimentación y el aprendizaje continuo.

El cambio adaptativo es un tipo de cambio organizacional que implica ajustes incrementales que las organizaciones adoptan para responder a entornos con cambios constantes.

Con un proceso de cambio adaptativo se busca la evolución de la organización a partir de la movilización de la inteligencia colectiva, la participación y transformación de sus miembros.

3.6.1.1 Características clave del cambio adaptativo:

Respuesta a estímulos externos: La organización o el equipo decide realizar cambios para adaptarse, tratando de mantener lo que considera importante.

Flexibilidad: Implica la habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios emergentes que suceden en su contexto de actuación.

3.6.1.2 Modelo de cambio adaptativo presentado por Julio Príncipe:



Cuadro 3.6.3 Modelo de cambio Adaptativo
(Príncipe, 2023)

Estadíos de desarrollo:

- **Preparación**

1. Identificamos el desafío que tenemos que atender. Escuchar el campo.
2. Convertirlo en el futuro deseado compartido. ¿Qué queremos lograr?

- **Iniciativas**

3. Comprometer a las partes interesadas. (No se trata de obligar)
4. Promover innovaciones y ajustes

- **Aprendizajes**

5. Aprender de los éxitos y los errores
6. Oficializar y comunicar

Al mirar a la organización como un sistema vivo no hay un héroe del cambio, sino que hay un grupo que se encarga de anfitrionar.

En la preparación se busca escuchar al campo, se identifica a los patrocinadores, que es importante para ellos, que quieren crear juntos, se los prepara en esta nueva forma de hacer las cosas. Se forma el grupo anfitrión y se llevan adelante las invitaciones.

Para que suceda el cambio orgánico no tiene que ser obligatorio se invita a participar. Se busca escuchar los intereses grupales y hacer foco en la meta o propósito compartido.

En el desarrollo de las iniciativas se busca tener una actitud de host, quien crea las condiciones para que lo que tenga que suceder ocurra. El anfitrión ve a los participantes como invitados, sostiene, acompaña, va atrás. Para el anfitrión una cosa es la agenda y otra lo que sucede, prioriza la experiencia vivida, lo que va sucediendo.

En cada iniciativa es importante formular claramente el propósito, dar espacio para el diálogo y no apurar la convergencia, es necesario ir cuidando las condiciones para llegar al cierre y poder acordar los próximos pasos.

La mirada sistémica prioriza las condiciones para generar un resultado.

Al finalizar la iniciativa se evalúa que se aprendió en relación a los recursos, desde la experiencia vivida, con un enfoque apreciativo, centrado en la solución no en los problemas.

Se van viendo las señales de progreso.

La mirada sistémica incluye la incertidumbre, no podemos eliminarla, la trae la complejidad.

Solo podemos empujarla o ir dando pequeños pasos. Partimos del futuro preferido.

Algunas diferencias entre un cambio planeado y un cambio adaptativo

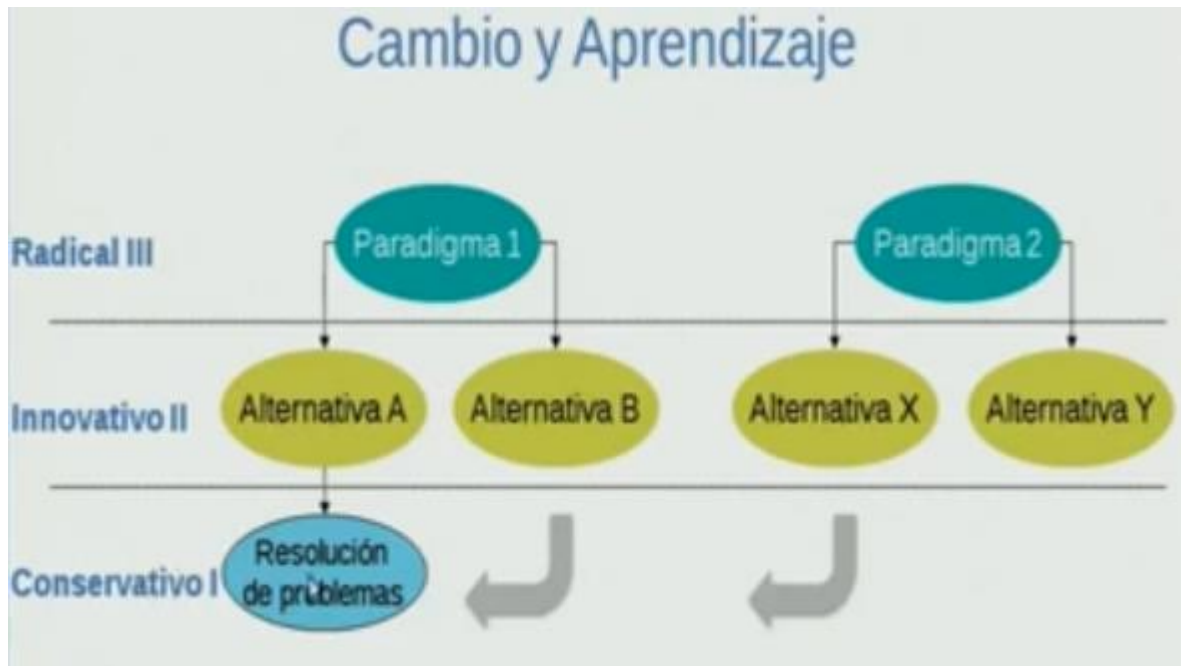
	Cambio planeado (Kotter, 1996)	Cambio Adaptativo
Resistencia al cambio	Tiende a ver la resistencia al cambio como un obstáculo a superar mediante la comunicación, la persuasión y la gestión activa. Si bien reconoce la importancia de involucrar a las personas, el objetivo principal es minimizar la resistencia para asegurar una implementación fluida	Enfatiza que la resistencia al cambio es una fuente de información valiosa. En lugar de tratar de eliminarla o gestionarla directamente, un enfoque adaptativo busca comprender las razones subyacentes de esa resistencia. Se asume que la resistencia puede señalar áreas problemáticas en el diseño del cambio o revelar necesidades no satisfechas
Flexibilidad y adaptación continua	Si bien reconoce la necesidad de celebrar los logros a corto plazo y mantener el impulso, el	Reconoce que el cambio es un proceso continuo y que la organización debe estar preparada

	enfoque tiende a ser más lineal y secuencial, con etapas claramente definidas y un objetivo final predeterminado.	para adaptarse a medida que surgen nuevos desafíos y oportunidades. Se valora la flexibilidad, la experimentación y la capacidad de ajustar la estrategia en función de los resultados.
Liderazgo	El liderazgo es más directivo y centrado en establecer una visión clara, comunicarla a la organización y movilizar a las personas para lograr esa visión. El líder tiene un papel más activo en la definición del "qué" y el "cómo" del cambio.	El liderazgo se centra en crear un entorno que fomente la experimentación, el aprendizaje y la auto-organización. El líder actúa más como un facilitador y conector que como un director que impone una visión. Se alienta a los empleados a tomar la iniciativa y a traer propuestas
Gestión de la incertidumbre	Intenta minimizar la incertidumbre mediante la planificación detallada, la comunicación clara y la gestión proactiva de los riesgos. Se busca tener un control lo más completo posible sobre el proceso de cambio.	Acepta la incertidumbre como una parte inherente del proceso de cambio y se centra en desarrollar la capacidad de la organización para navegar en entornos ambiguos. Se fomenta la experimentación, el aprendizaje iterativo y la toma de decisiones descentralizada.
Cultura Organizacional	Si bien reconoce la importancia de la cultura, el enfoque tiende a ser más pragmático y centrado en alinear la cultura existente con la nueva visión y estrategia.	Busca transformar la cultura organizacional para crear un entorno más participativo, colaborativo y auto-gestionado, en línea con los principios de Laloux. Se fomenta la confianza, la autonomía y la responsabilidad compartida. (Laloux, 2014)

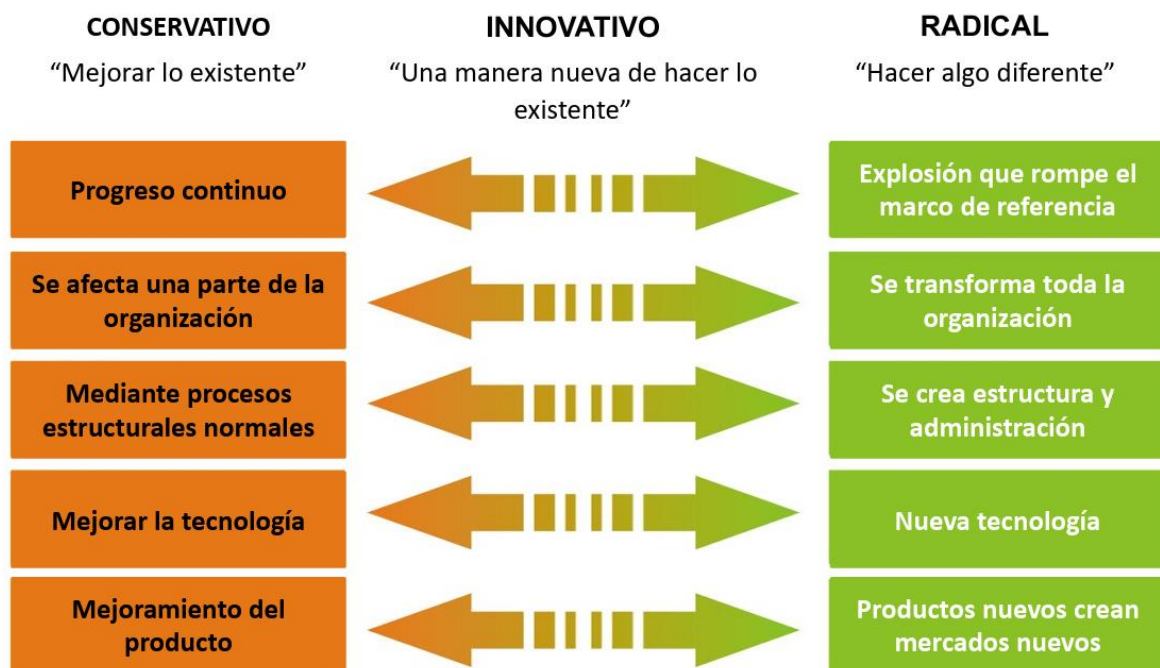
Cuadro 3.6.4 Cambio planeado vs cambio adaptativo
(Annacondia,2025)

3.7 Tipos de cambio

Quiero señalar que según Schvarstein existen tres tipos de cambios basado en los estudios de Maturana y Varela, los cuales son: cambios conservativos, innovadores y radicales. Adjunto un cuadro para que al momento de hablar de tipos de cambio se sepa cuáles son. (Schvarstein, 2018).



Cuadro 3.7.1 Tipos de cambio y aprendizaje
(Schvarstein, 2018)



Cuadro 3.7.2 Tipos de cambios
(Sarro y Pisano, 2023)

4 METODOLOGÍA

El análisis que se presenta es resultado de la realización de un estudio de caso de la empresa La empresa con enfoque cualitativo. El estudio de caso permite una exploración profunda y detallada de un fenómeno en su contexto real, se recogen de forma descriptiva distintos tipos de informaciones cualitativas, que no aparecen reflejadas en números si no en palabras. Lo esencial en esta metodología es poner de relieve incidentes clave, en términos descriptivos, mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, vídeos y distintos tipos de documentos (Cebreiro y Fernández 2004, p. 666).

Teniendo en cuenta el proceso y fases de la investigación cualitativa, se partió de una primer idea de lo que se buscaba estudiar y se procedió a seleccionar el caso, una vez identificado, se reformuló la pregunta que guiaría el estudio. A partir de acá se tomó contacto con todo el material recopilado durante el proceso de cambio desde documentación generada por el proceso, grabaciones e incluso observación directa en entrevistas, reuniones y visitas a la empresa. Buscando conocer el contexto en el que se encontraba la empresa, se tomó contacto con estudios publicados a nivel internacional, informes gubernamentales del sector textil, artículos académicos y libros que permitieran tomarse como Marco Teórico para el estudio del caso. Una vez que se contó con todo el material se procedió a hacer el análisis del diseño del proceso de cambio adaptativo a la luz del marco teórico y los resultados alcanzados. Para luego aportar recomendaciones a los fines académicos y para contribuir al conocimiento y la práctica en el dominio de los procesos de cambio adaptativos.

Descripción de la empresa en la que se realizó el estudio: Es una PYME textil Argentina dedicada a la producción y comercialización de ropa deportiva. dirigida por la segunda generación. Hoy en día cuenta con 130 colaboradores y 20 locales exclusivos, además de sus multimarca, ubicados en toda la Argentina. Se pudo obtener una imagen de la reconstrucción de lo que hoy entienden por organigrama de la Sede central y los locales de Gran Buenos

Aires. Ver ANEXO 1. Su forma societaria está integrada por más de una Sociedad Anónima. Se adjunta en ANEXO 2 parte de la entrevista a los directores que puede especificar un poco más este punto.

5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A partir del contexto mundial en el cual nos encontramos, los desafíos de la industria textil y los vaivenes de la economía Argentina se eligió acompañar la problemática planteada por la empresa con un proceso de cambio Adaptativo, Anexo 3. Decisión con la cual concuerdo, considero siguiendo el marco teórico que el proceso adaptativo no solo le permitirá a la empresa avanzar hacia el futuro deseado sino también le permitirá estar preparada para afrontar a cada paso los desafíos que se vayan presentando, les permitirá incrementar la flexibilidad, la creatividad y el potencial de aprendizaje de la organización, además realza la dignidad y la humanidad de las personas que trabajan en ella. (Capra, Luisi, 2014).

Para abordar la problemática planteada siguiendo un proceso de cambio adaptativo se planteó un proyecto de tres años, recuerdo que el diseño y análisis corresponde a un primer año de investigación.

Para comenzar el análisis, se participó en la realización de entrevistas iniciales con los socios directores para comprender la problemática planteada por la organización. Además, se revisó un informe derivado de estas entrevistas con los directivos más entrevistas que se hicieron a un 20% de los empleados, se acompaña cuestionario en Anexo 4. Este informe fue desarrollado bajo una mirada sistémica, lo que permitió ir más allá de los síntomas del problema identificados por los socios y los empleados, y analizar los patrones subyacentes que generan estos síntomas.

Las principales problemáticas planteadas por la empresa incluían la necesidad de conformar un equipo de mandos medios autónomos, responsables, motivados y capaces de tomar decisiones alineadas con los objetivos de la organización. También se buscaba mejorar el diseño de la estructura organizacional actual para potenciar el crecimiento. El enfoque propuesto incluía una solución técnica que involucraba el co-diseño de una nueva estructura

organizacional, basada en los principios de la autogestión, (Robertson, 2015) permitiendo el desarrollo y la emergencia del potencial de las personas.

El diseño del proceso de cambio adaptativo estuvo desarrollado en tres frentes de trabajo:

Cambio Cultural y Desarrollo de Habilidades:

Este frente se centró en el cambio cultural necesario tanto para los directivos como para el equipo de trabajo. Cuyo foco era desarrollar las habilidades necesarias para un cambio de mentalidad que les permita pasar de un modelo centrado en el mando y control, donde todas las decisiones estaban concentradas en los directivos, hacia un modelo en el que cada persona se responsabiliza de su propia función o rol.

Diseño de la Estructura Organizacional:

Siguiendo a Fritjof Capra, se reconoció que la estructura es la que perpetúa los patrones de comportamiento más allá de las personas. Por lo tanto, este frente se enfocó en revisar la estructura y los flujos de comunicación e información dentro de la organización. El objetivo era crear una estructura que facilitara la colaboración y la toma de decisiones descentralizadas siguiendo un modelo holacrático. (Robertson, 2015)

Acompañamiento del Proceso de Cambio:

Este frente tenía que ver con el acompañamiento o "anfitriónaje" del propio proceso de cambio. Crear los espacios y las condiciones para que el proceso evolucione, habilitar conversaciones que den lugar a plantear las tensiones que permitan que los emergentes encuentren un cause, una propuesta de acción creativa hacia la intención de futuro compartida. También tenía el objetivo de ajustar el camino si fuese necesario.

Para avanzar se decidió partir por el frente de la cultura creando un espacio en el que participaron ambos directores en busca de encontrar el propósito, cuál era la idea que movía su organización, le daba sentido a su existencia. Para llevar adelante este trabajo se usó el

Círculo de Oro, Anexo 6 (Sinek, S., 2011), y el Círculo de los Sueños (Sistek, 2022). Estas conversaciones llevaron muchos más encuentros de lo esperado, dado que los directores no estaban acostumbrados a hacerse este tipo de preguntas y menos a escucharse y tomar decisiones en las que ambos tuviesen que estar de acuerdo. Ellos, al igual que lo que reclamaban de sus equipos, esperaban que quienes los acompañaban en el proceso les trajeran los temas resueltos, en este caso una propuesta de propósito.

Para avanzar los directores seleccionaron de las distintas áreas de la empresa a un grupo de personas para invitarlas a participar de un equipo al que llamamos equipo corazón que serían los futuros agentes de cambio del proyecto. Si bien un modelo adaptativo partiría por hacer una invitación abierta, en esta oportunidad se decidió que fuesen ellos los que propusieran a los candidatos, invitándolos personalmente a participar por el valor que podrían aportar al proyecto.

Todas las personas invitadas se sumaron con muchas ganas y con muchos deseos de ver un cambio en la organización, se encontraban muy frustrados por el desorden y presionados por la sobrecarga que sentían de trabajo. Siguiendo la propuesta representada en el gráfico que se ve abajo (Sistek, 2022) que se desprende de la metodología de “Dragón Dreaming” (Croft y Elanta, 1990), se fueron diseñando los encuentros con este equipo corazón. A lo largo de los mismos se fue generando conexión entre los participantes, se creó una intención común lo que dio lugar a que aparezca la confianza y se animen a levantar conversaciones con los directivos en esos encuentros que de otra manera no se hubiesen dado, lo que llevó a la colaboración y el compromiso con el proceso de cambio.

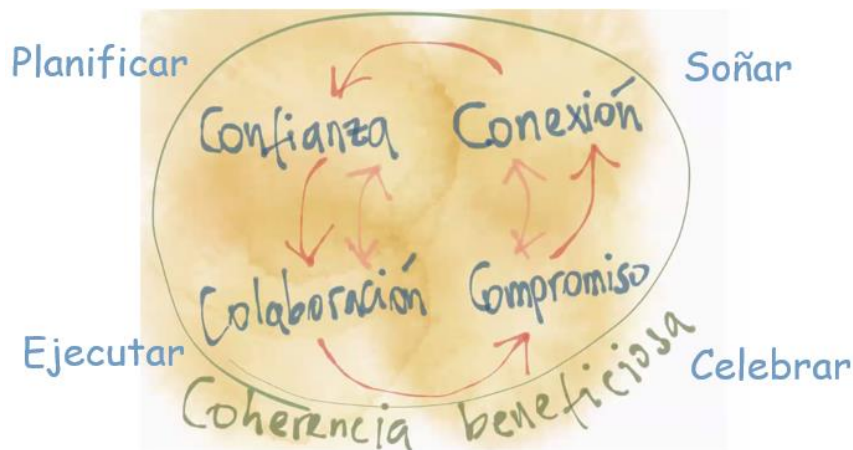


Gráfico: (Sistek, 2022)

“Los campos sociales cambian si hay disposición al cambio, sino no cambian. Es necesario crear las condiciones necesarias para que puedan tener este contexto de disposición al cambio” (Sistek, 2022)

Para acompañar el cambio de paradigma, del modelo de mando y control hacia la autonomía responsable (Kofman, 2001) se llevaron adelante talleres donde se invitó a un grupo más grande (unas 20 personas) a participar para trabajar sobre distintas habilidades de liderazgo como la escucha, la inteligencia emocional, el valor de hacer y cumplir promesas, abrir conversaciones difíciles entre otras cosas. Estos talleres permitieron que en poco tiempo las personas pudiesen tomar acción para resolver situaciones en las cuales hasta el momento se quedan sin poder hacer nada.

Además de estos talleres y los encuentros para conversar sobre las problemáticas existentes se diseñó un seminario de varios encuentros para que co-crear ese nuevo modelo de gestión y de diseño organizacional que les iba a permitir, ordenarse, organizarse y le devolviera la vitalidad tanto a la empresa como a los empleados.

Una vez que se logró un modelo consensuado se pasó a una etapa más técnica de co-diseñar junto con el equipo corazón, la nueva estructura, siguiendo los lineamientos de un modelo de gestión participativo, la Holocracia (Robertson, 2015) Anexo 5. Se observa que a medida que

avanzaba el diseño organizacional, el equipo, que inicialmente estaba muy motivado y se había vuelto participativo, comenzó a encontrarse con limitaciones. Las personas de este equipo que habían sido elegidas porque eran las personas con más conocimientos en cada área carecían de las competencias y conocimientos necesarios para co-diseñar la nueva estructura. De una reunión a otra, no lograban avanzar y esto comenzó a afectar tanto a los participantes como a la paciencia de los directivos, que, si bien habían elegido un modelo participativo y adaptativo para acompañar el proceso de cambio, se estaban viendo impedido de avanzar en estas condiciones. Frente a este emergente los directivos seleccionaron a una profesional para que lleve adelante la gerencia de Administración y Finanzas que hasta ese momento no existía y junto con esa persona, el equipo corazón, los directivos y la conducción del cambio lograron plantear una versión 0.8 de la nueva estructura organizacional y el planteo de los roles y responsabilidades primordiales. Siendo esta última actividad más dirigida por los expertos y los directores que por la creación colectiva.

Además de las actividades aquí desarrolladas para acompañar el proceso de cambio, se llevaban adelante reuniones del equipo conductor cada 3 semanas para ir observando las condiciones del campo social frente al cambio e ir diseñando y ajustando las actividades para seguir nutriendo el proceso.

También el proceso incluyó conversaciones de coaching con los directivos por separados y en algunas ocasiones juntos cada 15 días para ir desarrollando en ellos las habilidades necesarias para que el cambio pudiese ocurrir. **"El éxito de una intervención depende del estado interior de quien la realiza." William O'Brien**

Esta frase destaca la importancia de la condición interna del líder o del individuo que lleva a cabo una intervención o cambio. Scharmer la utiliza para enfatizar que el éxito en el liderazgo y el cambio no solo depende de las acciones externas, sino también del estado interno de la persona que lidera o implementa el cambio (Scharmer, 2009)

Concluido el primer año de trabaja y habiendo logrado contar con una estructura organizacional 0.8 y un grupo de personas motivadas para seguir avanzando con el cambio se hizo un encuentro de cierre para hacer una revisión del proceso, reconocer los logros, capitalizar los aprendizajes, registrar las recomendaciones para un siguiente paso y celebrar el encuentro.

6 DISCUSIÓN

Al reflexionar sobre el proceso de cambio organizacional, surge la pregunta de qué hubiera sucedido si, después de las entrevistas con los socios y empleados, y tras la elaboración del informe sistémico, se hubiera invitado a toda la empresa a participar en la creación del propósito utilizando la metodología Dragon Dreaming (Croft y Elanta, 1990). Esta metodología, que se centra en el sueño colectivo y el trabajo en equipo, podría haber sido una herramienta valiosa para fomentar la colaboración y el compromiso de todos los miembros de la organización. Además, se podría haber utilizado la técnica de la "línea de vida" (Anexo 7), donde cada empleado registra la fecha de ingreso a la organización y relata las condiciones en las que se encontraba la empresa en ese momento. Organizar estas historias de manera cronológica podría haber fortalecido los aspectos positivos y la historia compartida dentro de la organización, impulsando el cambio y el desarrollo organizacional. En mi experiencia, contar con un relato vivo de la historia de la empresa inspira un gran sentimiento de pertenencia, lo que podría haber sido un punto de partida ideal para crear un propósito que alinee los objetivos individuales con los colectivos, no solo de un grupo reducido de participantes sino de uno mayor. Esto hubiese generado mayor participación, pero no hubiese solucionado el tema de la falta de personas preparadas para avanzar con el diseño técnico.

Siguiendo con el análisis surge una pregunta clave y es si la elección de un enfoque puramente adaptativo fue la más acertada para el inicio. Si bien se buscaba fomentar el desarrollo de los empleados y su transición hacia la autonomía, quizás un relevamiento tradicional de los puestos de trabajo habría revelado con mayor claridad las competencias reales de cada persona y las funciones que desempeñaban. Como se evidenció a lo largo del proyecto, muchos empleados no solo necesitaban un cambio de mentalidad, sino también adquirir conocimientos técnicos específicos para sus roles, ya que algunos eran muy

inexpertos o carecían de formación en sus áreas. Este análisis previo habría permitido identificar, por ejemplo, que el área de administración y finanzas se centraba en el soporte técnico y la atención al cliente de las sucursales, sin contar con personal especializado en contabilidad o finanzas, más allá de la gestión de pagos supervisada por uno de los directores. En retrospectiva, la identificación temprana de estas brechas podría haber optimizado significativamente el proceso participativo, al asegurar que participaran aquellos que contaran con las bases necesarias para contribuir de manera efectiva y de no ser posible hacer primero un proceso de selección para armar el equipo que luego pudiese acompañar a los directores en su gestión.

Además de los aspectos ya discutidos, vale analizar cómo la necesidad de resultados urgentes impactó en el proceso adaptativo. En un modelo predictivo o planeado, el tiempo se considera un recurso lineal y controlable, donde cada etapa tiene una duración definida y se busca cumplir los plazos establecidos. Sin embargo, en un modelo adaptativo, el tiempo es más flexible y orgánico, con momentos de aceleración y desaceleración según las necesidades y la evolución del sistema. En el caso de la empresa, la presión por obtener resultados rápidos generó impaciencia en los directores, lo que los llevó a tomar decisiones unilaterales y a contratar a una gerente con un enfoque de mando y control, interrumpiendo el proceso participativo. Esto ilustra cómo la condición interior de los líderes que no logran desapegarse de lo que esperaban en un tiempo determinado termina restringiendo el proceso de cambio adaptativo. En este caso dada las condiciones del contexto y los cambios que se vivían en Argentina llevan a pensar si el tipo de cambio planteado inicialmente fue el más adecuado para la empresa. Siguiendo la clasificación de Schvarstein, ¿fue un cambio radical, que buscaba transformar la organización de manera profunda y disruptiva, o hubiera sido más efectivo comenzar con un cambio innovador? Tal vez, una primera etapa enfocada en la profesionalización de la empresa, consolidando las bases de la gestión y la estructura, habría

permitido generar resultados más tangibles y un mayor impulso inicial. Una vez superada esta fase, se podría haber planteado el salto al modelo de autonomía responsable, que implica un cambio de paradigma más profundo. En este sentido, también cabe preguntarse si no habría sido beneficioso combinar un enfoque adaptativo, centrado en la construcción del propósito y la co-creación de un liderazgo más participativo, con elementos de un modelo más directivo, que proporcionara una estructura y una guía claras para el diseño organizacional. Por ejemplo, la utilización del modelo de la estrella de Galbraith podría haber ofrecido un marco de trabajo útil para avanzar en este aspecto, sin sacrificar la participación y la colaboración que caracterizan al enfoque adaptativo."

Pasando al tema de la comunicación un modelo predictivo o planeado, se centra en transmitir información de manera descendente, desde la dirección hacia los empleados, con el objetivo de alinear a todos con la visión y los objetivos definidos. En cambio, en un modelo adaptativo, la comunicación es un proceso bidireccional y horizontal, donde se fomenta el diálogo, la escucha activa y la participación de todos los miembros de la organización. Si bien en este proceso se buscó la mayor participación para mantener el diálogo, dada la cantidad de empleados, su dispersión en todo el país y la dificultad de promover los encuentros considero que fue acertado la decisión de compartir a las sucursales lo que estaba sucediendo a través de una comunicación más direccionada en esta primera etapa.

Un aspecto crucial para analizar es cómo se gestionaron las tensiones que surgieron durante el proceso, y si se aprovechó al máximo la oportunidad que ofrecían como fuente de información valiosa. En un modelo adaptativo, la resistencia al cambio no se considera un obstáculo a eliminar, sino una señal de que algo necesita ser comprendido y ajustado. ¿En qué medida se exploraron las razones subyacentes a estas resistencias? Un ejemplo claro es la dificultad que experimentaban los hermanos directores para coordinar acciones y reunirse. Su dinámica de trabajo en silos, donde cada uno gestionaba una parte de la empresa de forma

independiente, generaba frecuentes tensiones y la necesidad de ceder ante la voluntad del otro. Si bien se intentó abordar esta problemática a través de coaching individual y espacios de diálogo mediados, la respuesta fue desigual. Mientras que la hermana logró identificar en esta tensión una oportunidad para mejorar la colaboración, el hermano se mantuvo resistente, atribuyendo el problema al desorden general y confiando en que la contratación de personal adecuado lo resolvería. Esta divergencia ilustra la diferencia fundamental entre un enfoque adaptativo, que busca comprender y transformar las dinámicas subyacentes, y un enfoque más tradicional, que tiende a buscar soluciones rápidas y superficiales.

Me pregunto si no hubiera sido valioso dedicar más tiempo a explorar los conflictos derivados de las cuestiones familiares, ya que los intereses de ambos hermanos respecto a su futuro dentro de la empresa eran divergentes. La hermana pensaba a largo plazo, incluso considerando la sucesión para una futura generación, como su hija. Por otro lado, el hermano sentía urgencia por encontrar un reemplazo para retirarse de la operación del negocio familiar. Además, se le escuchó expresar la carga que sentía al tener que sostener económicamente no solo a la empresa, sino también a sus padres, quienes dependían financieramente de ella.

Al analizar el rol del liderazgo en este proceso, se observa que la intención inicial de crear un entorno adaptativo, que fomentara la experimentación, el aprendizaje y la auto-organización, se vio comprometida por la presión de obtener resultados inmediatos. Si bien durante los primeros seis meses se logró promover un liderazgo facilitador, que alentaba a los empleados a tomar la iniciativa y proponer soluciones, la ansiedad por encontrar respuestas rápidas para desafíos complejos llevó a los líderes a retomar un estilo de toma de decisiones más directivo. Este cambio de rumbo sugiere que tanto los líderes como los empleados no estaban completamente preparados para sostener un modelo de liderazgo adaptativo en un contexto de alta incertidumbre y exigencia de resultados a corto plazo. La situación plantea interrogantes sobre la necesidad de un acompañamiento más sólido y un mayor desarrollo de habilidades

específicas para mantener el rumbo en un proceso de cambio adaptativo. ¿Pero en este contexto tenían ese tiempo? ¿Quién guiaría la operación mientras ellos se capacitaban más horas de las que ya lo estaban haciendo? En este momento evaluaría el arquetipo de crecimiento con inversión insuficiente para encontrar una forma de poder apalancar el proceso para salir de esta situación, dejo abierto este planteo para una futura oportunidad.

En resumen, a lo largo de este análisis, hemos explorado los desafíos y oportunidades que surgieron al implementar un proceso de cambio adaptativo en la empresa. Si bien se lograron avances significativos en términos de participación y compromiso de los empleados, es válido preguntarse si se podrían haber implementado prácticas más concretas para fomentar la autogestión y la toma de decisiones participativas en el día a día de la organización. Si bien se llegaron a implementar prácticas de check in y check out al comienzo de las reuniones y encuentros del proyecto y se definieron en algunos sectores reuniones recurrentes dónde se utilizaba esta metodología. El haber adoptado algunas de las prácticas propuestas por la holocracia (Robertson, 2015), en algún sector, como las reuniones de gobierno y operaciones, podría haber proporcionado un marco más estructurado para la identificación y resolución de tensiones, facilitando así el aprendizaje continuo y la adaptación a los desafíos emergentes. Estas reflexiones nos llevan a considerar las lecciones aprendidas y las posibles recomendaciones para futuros procesos de cambio adaptativo, que serán abordadas en las conclusiones de este estudio

7 CONCLUSIONES

Frente a la hipótesis inicial sobre si el proceso adaptativo era la mejor opción para la empresa, reconozco que, desde la perspectiva del bienestar de los empleados, la decisión de iniciar un proceso de cambio con un enfoque adaptativo fue acertada. Nunca se les había brindado la oportunidad de ser escuchados y de expresar cómo se sentían, lo cual generó un impacto positivo en su motivación y compromiso. Sin embargo, en relación con la necesidad de contar con un equipo capaz de tomar decisiones con autonomía y responsabilidad, considero que el enfoque adaptativo no funcionó de manera óptima. Quizás, un proceso de consultoría tradicional, con expertos en diseño organizacional, para definir la nueva estructura y la búsqueda de recursos externos con las competencias necesarias para ocupar las posiciones clave, habría sido más productivo que intentar desarrollar las habilidades de los empleados existentes, dado el tiempo que esto hubiera requerido.

En líneas generales, el proceso de cambio adaptativo permitió que el sistema se pudiese observar así mismo e identificar varias de sus principales tensiones: las diferencias entre los socios, la falta de personal capacitado, de claridad sobre las dependencias entre los roles, el trabajo en silos de los directores. También facilitó el desarrollo de habilidades conversacionales en los empleados, quienes se mostraron más dispuestos a abrir conversaciones, y en los directivos, a escuchar y encontrar soluciones más dialogadas. La cultura se volvió menos directiva y más participativa, preparando el campo social para continuar la evolución hacia el próximo estadio, con una mayor comprensión y compromiso por parte de todos los involucrados. La responsabilidad ya no recaía únicamente en los dueños, sino que ahora todos sabían que podían ser protagonistas del cambio si elegían involucrarse.

Si bien el proceso generó resultados positivos en términos de compromiso y mejora de la comunicación, resulta fundamental asegurar que esta capacidad de adaptación se mantenga y

se convierta en un rasgo distintivo de la cultura organizacional. La pregunta que emerge es: ¿qué estrategias fortalecerán una cultura que promueva la experimentación, el aprendizaje continuo y la capacidad de respuesta ante los desafíos futuros? ¿Será la holocracia el marco que lo permitirá? Explorar esta cuestión será esencial para garantizar que la empresa pueda seguir prosperando y adaptándose con éxito en un entorno cada vez más complejo e incierto.

A lo largo de este estudio de caso, hemos analizado en profundidad el diseño y la implementación de un proceso de cambio adaptativo en una empresa textil argentina. Si bien este enfoque fomentó la participación, la autogestión y una cultura de aprendizaje, también permitió reconocer la importancia de mantener cierto grado de estructura y dirección. En este sentido, la última pregunta que surge es cómo lograr un equilibrio entre la flexibilidad y la autonomía propias de un modelo adaptativo y la planificación y el control característicos de un modelo tradicional. Esta cuestión queda abierta como un desafío para futuras investigaciones y como una invitación a la reflexión para aquellos que buscan guiar a sus organizaciones a través de procesos de cambio transformadores, recordando siempre que la clave reside en la capacidad de danzar entre ambos modelos, adaptándose a las necesidades y al contexto específico de cada organización.

8 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la naturaleza familiar de la empresa, se recomienda abordar las dinámicas familiares de manera explícita y estructurada. Esto podría incluir la implementación de sesiones de mediación familiar facilitadas por un profesional externo, el establecimiento de políticas claras sobre roles y responsabilidades familiares en la empresa, y la creación de un consejo familiar que permita a los miembros de la familia discutir temas importantes y tomar decisiones conjuntas de manera transparente y equitativa.

Para los casos como lo es esta empresa que se encuentra en una etapa de desarrollo pionera, se recomienda abordar la transformación cultural hacia una cultura participativa y autogestionada en dos fases estratégicas. Inicialmente, se sugiere transitar hacia una fase diferenciada o profesional, implementando un cambio innovativo (Schvarstein, 2018) que establezca un orden mínimo y procesos estandarizados. Esta etapa es fundamental para consolidar una base sólida y preparar a la organización para la siguiente fase. Una vez que esta etapa esté afianzada, se puede avanzar hacia un modelo autogestionado, lo que implica un cambio radical (Schvarstein, 2018) que requiere un tipo de aprendizaje diferente (Bateson, 1972). Esta estrategia gradual permitirá una evolución orgánica de la empresa y una transición exitosa hacia una cultura más participativa y autónoma.

En el contexto de empresas familiares o no, que se encuentren enfrentando alta complejidad y volatilidad, se recomienda integrar elementos tanto de modelos adaptativos como predictivos en el diseño de un cambio cultural. Un enfoque puramente adaptativo, si bien valora la participación y la emergencia, puede resultar lento y poco efectivo en situaciones de crisis o urgencia. Por otro lado, un enfoque exclusivamente predictivo, al estilo de Kotter, puede generar falta de interés y limitar la creatividad y el compromiso de los empleados. Por lo tanto, se propone un modelo híbrido que combine la flexibilidad y la experimentación del enfoque adaptativo con la claridad y la dirección del enfoque predictivo.

Se sugiere identificar en qué áreas clave o frentes del diseño del cambio se necesitan tomar decisiones rápidas y coordinadas para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. En estas áreas, se pueden utilizar enfoques más directivos y predictivos, estableciendo objetivos claros y pasos a seguir. Al mismo tiempo, es importante fomentar espacios de participación y experimentación en áreas donde la innovación y la creatividad son más importantes. Esto puede incluir la creación de equipos auto-organizados, la implementación de metodologías ágiles y la promoción de una cultura de aprendizaje continuo. Al equilibrar la participación con la urgencia, se puede lograr un cambio cultural más efectivo y sostenible, que permita a la empresa adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado sin sacrificar el compromiso y la motivación de los empleados.

Adicionalmente, se recomienda acelerar la implementación práctica del cambio, a partir de un diseño mínimo y viable que permita aprender y cambiar haciendo, priorizando el aprendizaje a través de la acción. Para asegurar la continuidad y expansión de este proceso, se sugiere seleccionar de manera estratégica un área de la organización que demuestre mayor madurez y competencia para experimentar las prácticas propuestas por el marco holacrático. Los resultados y aprendizajes de esta prueba piloto servirán como catalizador para contagiar a otras áreas, fomentando la participación y el aprendizaje colectivo en toda la empresa.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bateson, G. (1972). *Pasos hacia una ecología de la mente*. Editorial Universitaria.

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (s.f.). *Cuadros estandarizados de series estadísticas*. Recuperado de

[www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Cuadros estandarizados series estadisticas.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Cuadros_estandarizados_series_estadisticas.asp)

Craft, J., & Elena, K. (1990). *Dragon Dreaming: descubre la herramienta que puede revolucionar tu proyecto u organización*. Innovation for Social Change.

Brian J. Robertson. (2015). *Holacracy*. Henry Holt.

Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *La visión sistémica de la vida: Una visión unificadora*. Cambridge University Press.

Dragon Dreaming en Acción. (s.f.). Recuperado de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://redamaltea.es/wp-content/uploads/2018/10/Dragon_DREAMING_EN_ACCION.pdf

Dragon Dreaming. (s.f.). <https://dragondreaming.org/>

Galfino, L. (2025). *Sector textil argentino ante grave crisis: hoy no se vende nada, ni nacional ni importado*. La

Gaceta. <https://www.lagaceta.com.ar/nota/1071102/lgplay/sector-textil-argentino-ante-grave-crisis-hoy-no-se-vende-nada-ni-nacional-ni-importado.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). *[Página sobre industria manufacturera]*. Recuperado

de www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47

Kofman, F. (2021). *Metamanagement*, tomo 1, 2 y 3. Granica.

Kotter, J. P. (1996). *Liderando el cambio*. Harvard Business School Press.

Laloux, F. (2014). *Reinventando las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en el siguiente nivel de conciencia humana*. Nelson Parker.

Lansberg, I. (1999). *Generaciones sucesivas: Realizando el sueño de las familias en los negocios*. Harvard Business School Press.

Narvaez, M. (s.f.). *Cambio organizacional: Qué es y cómo impulsarlo con éxito*.

QuestionPro. Recuperado el 26 de febrero de 2025

de <https://www.questionpro.com/blog/es/cambio-organizacional/>

Neubauer, F., & Lank, A. G. (1998). *La empresa familiar: Su gobierno para la sostenibilidad*. Macmillan Business.

Descubre el Dragon Dreaming con Johnny Azpilicueta.

(s.f.). <https://innovationforsocialchange.org/descubre-el-dragon-dreaming-con-johnny-azpilicueta/>

Pflaeging, J., & Príncipe, J. (2022). *Organizar para la complejidad*. Planeta.

Sacanell (s.f.). *Cambio inducido, cambio adaptativo y cambio*

intencional. <https://www.sacanell.net/cambio-inducido-cambio-adaptativo-y-cambio-intencional/>

Sarro, C., & Pisano, D. (2023). *Material de clases en posgrado de transformación organizacional Día 1*. Material de clase, Posgrado en Transformación Organizacional.

Scharmer, O. C. (2009). *Teoría U: Liderando desde el futuro a medida que emerge*. Berrett-Koehler Publishers.

Schvarstein, L. (2018). *Cambio planeado y cambio emergente* [Video de YouTube]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Vwj20C IXUQ>

Sinek, S. (2011). *Cómo los grandes líderes inspiran a la acción* [Video]. TED Conferences. Recuperado de https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Sistek, F. (2022). *Material provisto en la materia complejidad aplicada y planificación estratégica participativa colaborativa*.

ANEXO 1



Foto 1 del diseño del organograma de casa central y Gran Buenos Aires

ANEXO 2

Parte de la entrevista a los Socios Directores

M = Directora

G = Director

- ¿Cuál es tu rol dentro de la empresa?

M à Producto y producción. “Gerencia de Producto”. Tareas varias en otras áreas también.

G à Como me “ven” o me identifican los empleados es como “dueño” con funciones en lo operativo en diferentes áreas. “*El organigrama es una sopa de letras*”. Estoy en todo lo que es legales, administración, contable, recursos, comercial. Somos “socios y operativos”.

- ¿Qué experiencia personal te llevó a tu puesto actual?

M à el legado de sus padres. Una frase de su papa le queda siempre en la memoria “*hasta acá llegue, si lo toman los acompaño hasta que estén listos, para mi es un ciclo completo*”. Ella estaba estudiando Comercialización, ya pensando en incorporarse en la empresa. Desde la facultad, se empezó a empapar, porque se interesó en darle continuidad al legado, pero en especial a la marca. Esta desde hace 17, casi 18 años (tiene 39).

G à La Universidad (¿Carrera?) la eligió mirando a La empresa y su rol futuro dentro de la empresa. Continuar en la familia, siguiendo “lo que hay que seguir, lo más conveniente”. Esta desde hace 12/13 años (desde los 23 – tendrá 35/36 años).

- ¿Qué significado tiene para vos el legado familiar?

M à La visión de los padres la siente muy propia, también el esfuerzo de ellos.

Laboralmente, La empresa es todo. Le habla a su propia hija de La empresa, se pregunta si es también con intención de perpetuar el legado.

G à No tiene un valor “emocional, sentimental” Lo toma como 1 trabajo, con sus cosas “lindas y no tanto”.

- ¿Cómo están tomando las decisiones a nivel societario? ¿Cuánto está en tus manos?

M à Se toman todo el tiempo, con el tiempo que tienen disponible, pero sin el análisis que cree es necesario para tomarlas de forma correcta. Todo lo que es diseño, recursos, producción e imagen, lo maneja ella. A nivel general, estratégico El director. A nivel consultivo queda más en manos de El director y el padre.

G à Con sus padres, todo es compartido, “todo es de todos, todo es de la familia”.

Ve una oportunidad de en 3, 4 o 5 años deben tener un protocolo de como continuar, si la familia lo continua o cómo van a hacer.

Desde lo societario, las decisiones desde lo operativo, las grandes decisiones, son consensuadas entre el, La directora y el padre que es fuente de consulta. Esta todo compartido y en sus manos, pero al 100% de adónde va la marca, pero las cosas que quieren delegar no pueden hacerlo (conto sobre la compra del palo de escoba).

- Existe 1 sociedad? Como se organizan?

G à desde los documentos recién ahora se están “emprolijando” No hay nada distribuido en %. Esta “desprolijo” pero hay confianza, no es 1 tema.

M à Somos 4, padres y hermanos. Todo compartido x igual como “uno”. 50% sus padres, y 50% los hermanos. El padre está operativo, a modo de consulta.

ANEXO 3

Título del Proyecto:

Transformación “La empresa”

Propósito del Proyecto:

Que Magalí y El director desarrollen un equipo de trabajo confiable, autónomo y responsable que les permita despegarse de lo operativo y enfocarse en lo estratégico, alcanzando un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal

Objetivos:

1. Brindar un espacio individual de observación y reflexión para abordar desafíos emergentes.
2. Mejorar las habilidades de liderazgo para alcanzar los resultados deseados y liderar la transformación.
3. Colaborar en el desarrollo de un equipo de trabajo en quien poder confiar y delegar las responsabilidades que hoy llevan adelante los socios.
4. Co-diseñar, organizar y desarrollar estrategias, estructuras, roles, procesos y procedimientos para aumentar la productividad y promover el bienestar.
5. Facilitar el alineamiento, la comunicación y la capacitación para una implementación exitosa del cambio.

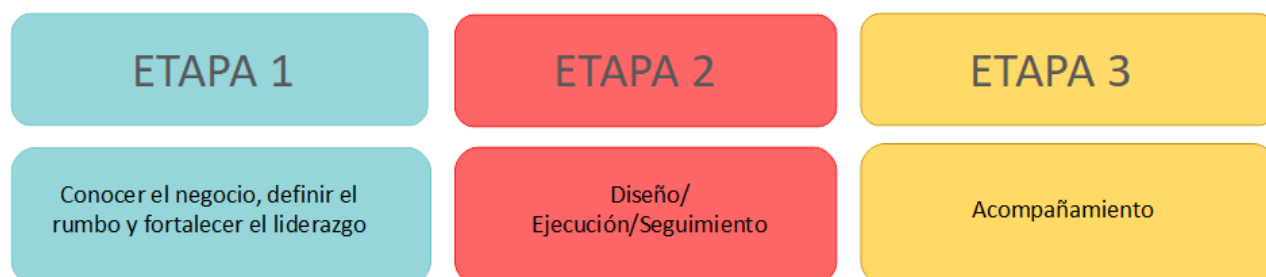
Desarrollar habilidades de liderazgo:

3. Delegación Efectiva: Que los dueños logren distribuir las funciones operativas en otros roles que no sean los de ellos.
4. Inspiración y Motivación: Aumento en la motivación y compromiso.
5. Feedback Positivo: Que el equipo demuestre mejoras en su desempeño y colaboración como resultado del liderazgo desarrollado.

Estructura Organizacional para Autonomía y Descentralización:

6. Claridad de Roles y Responsabilidades: Estructura organizacional que defina claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo.
7. Procesos de Toma de Decisiones: Estructura de reuniones y metodología implementada que permita la toma de decisiones descentralizada y ágil.

Etapas del proceso:



El proceso será desarrollado en tres grandes etapas, la primera a desarrollarse entre Abril y Junio 2024. La segunda durante el segundo semestre 2024 y el primero del 2025 en función de la capacidad de La empresa de ir avanzando con el desarrollo de los contenidos propuestos y una tercera etapa durante el segundo semestre 2025 de acompañamiento para consolidar los cambios materializados durante la etapa anterior.

Representación de las Fases:

Objetivos	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Espacio Individual	Coaching Individual Magali	1		1		1		1		1		1	
	Coaching Individual Hernán	1		1		1		1		1		1	
Desarrollo de habilidades de liderazgo	Magali - Hernán	2	2	2	2	2	2						
Diseño organizacional	Estrategia (Faro del proceso)							2	2	2	2	2	2
Seguimiento y comunicación	Magali - Hernán		1		1		1		1		1		1

El Ciclo de vida del proyecto está definido de manera adaptativa cada frente tiene un backlog de tareas que se van ejecutando en la medida que el proceso va evolucionando.

Se adjunta en PDF el informe de relevamiento inicial.

ANEXO 4

Entrevistas de relevamiento

1. ¿Tenes un rol asignado y está definido? ¿Conoces tus responsabilidades? ¿Estas a gusto?
2. ¿Sentis que hay equilibrio entre tu vida profesional y personal? ¿Estás satisfecho con tu retribución y beneficios actuales?
3. ¿Crees que tenes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional?
4. ¿Sentis que se escuchan tus opiniones? ¿Te sentís valorado?
5. ¿Cuál crees que es el estado de ánimo preponderante? (*miedo / confianza*)
6. ¿Sentís que tu jefe promueve tu participación? ¿Sentis que podés expresar tus ideas y opiniones libremente en el equipo?
7. ¿Te sentís parte de un equipo, crees que contas con otros, hay colaboración?
8. ¿Tenes acceso a los recursos y herramientas necesarios para realizar tu trabajo?
9. ¿Conoces el propósito, la visión o misión de LA EMPRESA? ¿Están alineados con los tuyos?
10. Tenes objetivos definidos, te motivan? ¿Como se fijan los objetivos?
11. ¿Tenes reuniones periódicas con tu equipo u otros equipos? ¿Cada cuanto se reúnen y con quién?
12. ¿Como toman las decisiones? (*quien*)
13. ¿Hay normas y reglas que definen la cultura organizacional? ¿Qué es lo que se puede hacer y no hacer? ¿Qué se aprueba y qué se desaprueba? ¿Qué está bien y qué está mal para nosotros?
14. Si hay algo que está mal, ¿quién dice que está mal y que se hace?
15. ¿Como es la comunicación en Mager? ¿Hay promesas? ¿Se cumplen?
16. ¿Que pasa con las quejas o los reclamos?
17. ¿Cómo percibís la gestión del liderazgo en términos de apoyo y dirección? ¿Qué tan accesible los encontrás?
18. ¿Hay feedback? ¿Hay alguna evaluación de desempeño? ¿Como te ayudan a crecer y aprender?
19. ¿Crees que LA EMPRESA fomenta la innovación y la creatividad?
20. ¿Se celebran de alguna manera los logros, y las fechas importantes? ¿Existe algún ritual?
21. ¿Podrías enumerar los 3 desafíos más grandes a los que hoy se está enfrentando La empresa?
22. ¿Que cambios te gustaría ver en LA EMPRESA? Que crees que podrías hacer vos para que eso ocurra?
23. ¿Para decir que este proceso de transformación que iniciamos sea exitoso, que te gustaría ver a vos?

ANEXO 5

Por Florencia Annacondia basado en el libro de Brian Robertson

La Holocracia, el modelo de gestión que nos inspira para acompañar a las organizaciones en su evolución.

¿Qué es la Holocracia?

La **Holocracia** es un sistema creado por **Brian Robertson** en 2007 para dar respuesta a la forma en la que el trabajo ha evolucionado hasta el día de hoy, reconociendo a las organizaciones como sistemas orgánicos complejos. Hemos pasado de las organizaciones de la primera revolución industrial a las de cuarta sin que se hayan visto grandes cambios en la manera de gestionarlas.

La **Holocracia** es un marco novedoso para gestionar organizaciones, donde se sustituye el poder de la estructura jerárquica tradicional por un nuevo esquema de distribución de autoridad. Transforma estas jerarquías de mando y control obsoletas en redes ágiles y autoorganizadas.

Además, la **Holocracia** apuesta a la evolución permanente y la transparencia: donde todos los empleados pueden tener acceso a la toma de decisiones.

¿Qué diferencias hay con un modelo de gestión tradicional?

La **Holocracia** es una nueva forma de organizar la empresa. Está diseñada para quitar los obstáculos y hacer que el trabajo se pueda realizar más rápido, con mayor claridad y autonomía. Esto se debe a que en lugar de tener que convencer a mi jefe para actuar, cada uno tiene la autoridad para tomar sus propias decisiones.

Un colaborador ve las tensiones que hay dentro de la organización, tensiones que están ya sea porque es una tarea o responsabilidad de la cual nadie es dueño, o porque el proceso es ineficiente y poco útil. ¿Qué pueden hacer las personas para mejorar esto?

Generalmente se acude al jefe, quien suele estar sobrecargado de responsabilidades y no puede tomar todas las decisiones, por lo que los empleados se basan en el consenso y las políticas de la empresa. Pero eso es demasiado lento y las cosas se atascan. Cuando no pueden influirse mutuamente de manera efectiva, lo que la gente hace es proteger su territorio, perdiendo el contacto con los demás, y llevando a que toda la organización sufra.

Con la **Holocracia** se realizan reuniones diseñadas especialmente para lograr mejoras en la forma en la que se organizan las cosas, se sigue un proceso disciplinado que da voz a todos pero sin la tiranía del consenso. En esta reunión uno tiene la autoridad para corregir los problemas por sí mismo, por lo que se puede avanzar sin requerir la ayuda de un jefe.

De esta manera, la **Holocracia** distribuye el liderazgo a través de toda la empresa, empoderando a todos a ser emprendedores dentro de sus roles. En lugar de servir al jefe y luchar contra el status quo, todos impulsan la mejora continua al servicio del propósito y los clientes.

No se descarta al management sino que se busca un mejor mecanismo. De esta manera, se rompe con esa división entre jefes y empleados creada hace cientos de años. Todos tienen una porción de manager y una de ejecución.

Las diferencias más relevantes son:

TRADICIONAL	HOLACRACIA
Alineamiento por simpatía	Alineamiento por propósito

Diseño organizacional centrado en el CEO. Los gerentes son cuello de botella en la toma de decisiones. Poder de arriba hacia abajo	Diseño organizacional distribuido y local. Toma de decisiones distribuida con estructura clara - Poder distribuido
Descripción de trabajo estática- estructura rígida	Roles dinámicos- estructura evolutiva
Reuniones dolorosas con poca estructura	Reuniones coherentes y enfocadas

¿Cuáles son los beneficios que trae la Holocracia?

Algunos de los Beneficios que hemos recopilado de las organizaciones en las que hemos acompañado en este proceso de transformación han sido:

- Contar con una estructura clara y flexible permite auto organizarse y auto ajustarse para dar respuesta rápida al momento que están viviendo. Una de las organizaciones que la implementó hace unos años declaró que gracias a este modelo y a la adopción del mismo por el equipo de trabajo les permitió estar preparados para sobrellevar la pandemia y estar sobreviviendo a la misma.
- El sistema de la autoridad distribuida reduce la carga de trabajo sobre los líderes para tomar todas las decisiones, sobre todo en aquellas organizaciones paternalistas donde todo por el dueño o el CEO.
- Este enfoque empodera a las personas a tomar la iniciativa y les da un proceso en el que sus preocupaciones o ideas pueden ser escuchadas y resueltas.
- Aumenta la autonomía, cada quien sabe que tiene que hacer y hasta dónde llega su autoridad. Fomenta la inteligencia colectiva al trabajar como redes interconectadas y el trabajo colaborativo al ir todos en busca de un propósito más grande.
- Al tener una estructura de reuniones organizadas y reglas claras y transparentes para operar, aumenta naturalmente la agilidad, la eficiencia, la innovación y la rendición de cuentas dentro de una organización.

ANEXO 6:

El "Círculo Dorado" o "Golden Circle" es un modelo conceptual desarrollado por Simon Sinek que se centra en la importancia del propósito (el "por qué") en la comunicación efectiva de las empresas y líderes. Este modelo se estructura en tres capas concéntricas que representan tres preguntas fundamentales:

1. **¿Por qué? (Why):** Se refiere al propósito o razón de ser de una organización. Es la creencia profunda que motiva la existencia de la empresa más allá de la mera obtención de beneficios. El propósito es lo que inspira a las personas y les da una razón para comprometerse con una empresa.
2. **¿Cómo? (How):** Describe la forma en que una empresa lleva a cabo su propósito. Incluye los valores, principios y procesos que guían las acciones de la empresa y la diferencian de sus competidores. El "cómo" es el puente entre el propósito y la ejecución diaria.
3. **¿Qué? (What):** Se refiere a los productos o servicios que una empresa ofrece. Es el nivel más tangible y fácil de identificar, pero Sinek subraya que empezar por este nivel no es lo que realmente inspira a la gente a seguir o apoyar a una empresa.

El Círculo Dorado sugiere que las empresas deben comunicar su mensaje empezando por el "por qué", seguido del "cómo" y finalmente el "qué". Este enfoque ayuda a generar una conexión emocional más profunda con la audiencia y a inspirar acción.

<https://vueltaymediabcn.com/circulo-dorado-simon-sinek/>

ANEXO 7

Línea de vida

Hora de comienzo	Duración	Actividad	Llevar o preparar
14:00	5	Bienvenida – Contexto de parte de la empresa Presentación	
14:05	20	Check in:¿Cómo llego? Y ¿Con qué pregunta llego?	Afiche con pregunta: 1.¿Cómo llego? 2. ¿Con qué preguntas llego?
14:25	10	Acuerdos y Agenda Antes de entrar en tema les queríamos compartir algunas cosas sobre la organización del día de hoy: Tendremos 1 Break alrededor de 15:30 hs. – 10 minutos Si en algún momento alguien necesita hacer alguna pausa, le pedimos que nos lo hagan saber en el chat por privado. Para hablar levanten la mano.	Afiche con acuerdos
14:35	10	Importancia de la escucha para transitar este proceso Los 4 niveles de escucha de Scharmer	
14:45	45		
14:45	Flor	Línea de vida: Se enumerarán los hitos más relevantes de la historia de LA EMPRESA y a medida que la historia avanza, cada uno de ustedes irá compartiendo su historia. Y lo haremos de la siguiente manera: - Individual - Escribe en un post it tu nombre y año de ingreso a LA EMPRESA - Recuerda ¿Cómo entré a LA EMPRESA?, ¿cómo era el liderazgo, las emociones, el trabajo en equipo, qué se valoraba? - Se ordenan por año de ingreso a la empresa, comenzando por el más antiguo al centro hasta el último que haya ingresado. Observen 1 minuto en silencio y perciban lo que sienten. - Pegar el post it en la línea de tiempo del último al primero - Comparte tu historia del primero al último El primero cuenta la primera parte de la historia de LA EMPRESA hasta que entre el siguiente. Comparte puesto en el que entró, cómo era la cultura: liderazgo, emociones, trabajo en equipo, qué se valoraba, hacia donde iba la empresa y si en el tiempo han tenido cambios en su puesto de trabajo también lo irán compartiendo a medida que vayamos avanzando en el tiempo.	Afiches con dibujo de línea de vida y años de a 10. Post it – grandes. Fibras para escribir Si es posible hace la espiral con cinta de papel

15:30	10	Break	
15:40	20	Individual: (3 minutos) ¿Qué nuevos datos pudieron escuchar? ¿Qué patrones pudieron identificar? ¿Qué creencias pueden observar? Minigrupos de a 3: (10 minutos) ¿Qué información les trajo este relato? Plenario: Compartir	Afiche para escribir, creencias o patrones
16:00	45	Reflexión Individual: 10 minutos. Para lo que les vamos a dar una serie de preguntas: Intención: • ¿Qué hace que este proceso sea importante para ti? • ¿Cómo quisieras que fuese o funcionase este equipo? • ¿Qué quisieras que no suceda más? • ¿Qué deseas conservar? • ¿Qué quisieras que suceda que hoy no sucede? • ¿Cuáles quisieras que sean los valores predominantes? • ¿Cuál es tu mayor desafío en relación a este proceso? • ¿Qué estás dispuesto a hacer y qué emoción estás dispuesto a sostener? Armar 5 minigrupos de 4 Luego agruparemos en 2 grupos. Cada integrante compartirá sus respuestas de una manera vívida (muchos detalles) y el resto escuchará si decir nada, habrá un representante de mesa quien registrará las similitudes que vayan encontrando entre las respuestas a cada pregunta. Pasamos a plenario dónde el representante de cada grupo compartirá su respuesta y pegará los post it con cada respuesta	Afiches por mesa con preguntas, post it y fibras
16:45	5	Journaling: ¿Qué fue lo más sorprendente e inesperado del día? ¿Qué te tocó? ¿Qué conectó contigo personalmente?	
17:00	Cierre		