

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

“GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ÁREAS DE TI”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

P r e s e n t a

FABIÁN EDUARDO VALDÉS ARCHUNDIA

Director: **Dr. Luis Fernando Cabrera Mir**

Lectores: **Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández**

Mtro. Julio Enrique Paladino Martínez

"Este trabajo de análisis de caso contiene datos empíricos y teóricos. La interpretación y publicación de éstos refleja el punto de vista del autor mas no el de la Universidad".

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| ESTRUCTURA DEL CASO | 5 |
| Inicio..... | 5 |
| Antecedentes..... | 5 |
| La empresa..... | 5 |
| La competencia..... | 6 |
| La organización | 7 |
| La resistencia al cambio..... | 8 |
| Cuerpo del Caso | 9 |
| El primer día en vivo del sistema SAP..... | 9 |
| Lunes de café..... | 10 |
| Cierre..... | 12 |
| La gestión del cambio desde las áreas de TI..... | 12 |
| MARCO TEORICO..... | 13 |
| Cambio Organizacional..... | 13 |
| La Gestión del cambio..... | 13 |
| Tipos de cambio..... | 14 |
| Alcance y profundidad de los cambios..... | 15 |
| Modelo del proceso de cambio..... | 15 |
| El punto de inflexión | 16 |
| Niveles de cambio organizacional..... | 17 |
| La cultura organizacional | 17 |
| Las estructuras de poder en las organizaciones | 19 |
| Las fuentes del poder..... | 20 |
| Diagnóstico de las relaciones de poder..... | 20 |
| Motivación..... | 21 |
| La medición de la actitud en el empleo..... | 22 |
| Influencia y control como parte de la gestión del cambio..... | 25 |
| Métodos de influencia..... | 26 |
| TRABAJO DE CASO..... | 30 |
| Hechos..... | 30 |
| Análisis | 30 |
| Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio..... | 30 |
| Diagnóstico | 34 |
| Realización del diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados..... | 34 |
| Alternativas de solución/plan de acción/propuestas..... | 35 |
| Selección de la alternativa y justificación | 37 |
| Las 4 disciplinas de la ejecución..... | 37 |
| Implementación del cambio | 38 |
| Institucionalización del cambio..... | 47 |

| | |
|--|-----------|
| Conclusiones | 52 |
| ANEXOS..... | 54 |
| Anexo 1: Mapa de la presencia mundial de Implants. | 55 |
| Anexo 2: Organigrama Gerencial de Implants Mexico..... | 56 |
| Anexo 3: Estados de Resultados y Balance General 2015 | 57 |
| BIBLIOGRAFIA | 60 |

ESTRUCTURA DEL CASO

Inicio

Jueves, casi Viernes, después de 2 horas atorado en el tráfico sin ninguna razón aparente, en la Ciudad de México cualquier día puede ser caótico, Fabricio ha llegado al trabajo, una oficina hermosa, casi nueva, apenas se mudaron en el 2014 exactamente hace casi dos años atrás, su obra, su legado a esta empresa que tantas satisfacciones le ha dado, y dolores de cabeza, porque siendo gerente de TI, ha tenido que tomar las riendas del mantenimiento general de la oficina, como dirían los americanos, facility manager, y por si fuera poco, la coordinación de protección civil. Bueno en ese entonces el “único” gerente que podía hacerse cargo del proyecto de las oficinas nuevas era él, por la experiencia del manejo de proveedores y del manejo de infraestructura de sistemas. O más bien nadie quería tomar la responsabilidad...

Ahora se enfrenta a un nuevo reto el cual le dará un nuevo cambio a la empresa, en Noviembre del año pasado (2015) se anunció con bombos y platillos la implementación del nuevo sistema empresarial SAP en la subsidiaria de México, en esa reunión estuvieron todos los gerentes de la empresa encabezados por Nestor el Director General, Mary la Gerente de Recursos Humanos, Aquiles el Gerente de Finanzas, Lázaro el Gerente de Operaciones y Logística, Yazmin la Gerente de Regulatorio, Aaron el gerente de ventas y por supuesto Fabricio el Gerente de TI y todos los demás empleados que fueron seleccionados para formar parte del equipo de implementación. En esa reunión asistió el Director de Sistemas de la compañía James para hacer el anuncio formal de arranque del proyecto y presentar a la líder del proyecto Sandy, una mexicana que emigró a los Estados Unidos y que sería la encargada de liderar el proyecto por sus habilidades de Gerente de Proyectos y porque hablaba español.

Fabricio se enfrenta a un nuevo cambio, pero este es un cambio mayor que no solo implica una adopción de un nuevo sistema, sino un cambio en la forma de trabajar y los procesos de la subsidiaria, esto lo ha llevado a preguntarse, ¿Cómo se debe de administrar el cambio?, ¿Cómo lograr que las otras áreas adopten los cambios?, ¿Cómo lograr que Néstor se adecue a las políticas corporativas en la asignación de proyectos y en la elaboración de esas funciones?, ¿Quién debe de ser el eslabón que una a las áreas de negocio con las áreas funcionales, principalmente en TI?, ¿Cómo evitar que esta situación se salga de control y genere pérdida en la integración del equipo gerencial de Implants Mexico?

Antecedentes

La empresa.

La empresa donde trabajan Nestor, Mary, Aquiles, Lázaro, Yazmín, Fabricio y Aaron se llama Implants de Mexico, subsidiaria de Implants, Inc., una empresa global de dispositivos médicos, líder en el desarrollo de nuevos productos y educación médica en ortopedia, Implants ha sido pionera en el campo de la artroscopia y ha desarrollado más de 9,000 productos innovadores y procedimientos quirúrgicos avanzados para los procedimientos de mínima invasión.

Implants Inc. fue fundada por su actual presidente y único dueño Reynolds Smidth, actualmente sus oficinas corporativas a nivel mundial se encuentran en el Suroeste de la Florida, E.U., y tienen un corporativo regional en Europa en la ciudad de Munich Alemania. Tiene presencia en más de 20 países a lo largo de las regiones Asia-Pacífico, Europa-Medio Oriente y Africa, Latinoamérica y la región Oeste de los E.U. **(Ver Anexo 1)**.

Implants México, inició operaciones oficialmente en 2002, y ha tenido un crecimiento sostenido los últimos años siendo la subsidiaria con mayor crecimiento los últimos dos años (2014, 2015)

Actualmente Implants tiene tres canales principales, venta directa, canal de distribuidores y gobierno, la distribución de las ventas a través de estos canales es como sigue:

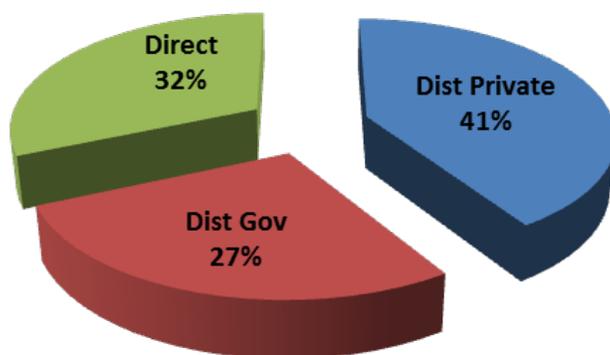


Figura 1. Canales de distribución

Fuente: Datos de la empresa

Para atender los canales de gobierno y privado Implants tiene una red de distribuidores a nivel nacional donde los distribuidores adquieren los productos consumibles a la subsidiaria en México, además de adquirir equipo para que los distribuidores puedan colocar torres con estos dispositivos para dar un servicio integral dentro del quirófano, el cual incluye además de los equipos y los consumibles un técnico quirúrgico que auxilia a los médicos dentro del quirófano.

Para el caso de venta directa, Implants tiene su propia fuerza de ventas, su equipo de técnicos quirúrgicos y realiza contratos de comodatos directamente con los hospitales para ofrecer el mismo servicio integral de una cirugía.

Además de contar con la fuerza de ventas, se tiene un staff de operaciones y logística que se encarga de planear la entrega de los consumibles a los diferentes hospitales dependiendo de la programación de las cirugías. Actualmente se tienen 3 rutas de camionetas que cubren las 24 horas del día y, que entregan y recogen material en los diferentes hospitales de la CDMX y zona metropolitana.

La competencia.

En esta industria el campo de batalla se encuentra dentro del quirófano ya que las otras casas comerciales también cuentan con servicios integrales de artroscopia, y los médicos pueden escoger a cualquier casa comercial que les ofrezca el servicio integral en el momento que ellos lo requieren, en ocasiones se tienen a dos casas comerciales atendiendo la misma cirugía ya que el médico no quiere correr riesgos y en caso que una casa comercial no tenga los productos que necesita, puede cambiar de casa comercial en el mismo momento de la cirugía para que le pueda proporcionar los productos y servicios de la cirugía integral.

El mercado en materia de Artroscopia en México se encuentra dividido de la siguiente manera:

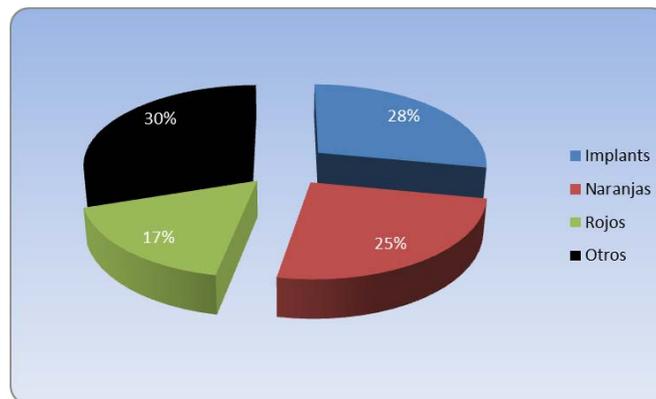


Figura 2. Participación en el mercado.

Fuente: Datos de la empresa.

La organización

La plantilla de la empresa se encuentra formada por 92 empleados, de los cuales 50 son empleados administrativos divididos en las diferentes áreas administrativas y el resto son vendedores, ejecutivos de cuentas especiales y técnicos instrumentistas.

Los gerentes reportan en línea directa a Nestor y de forma indirecta a un líder funcional en los corporativos. **(Ver Anexo 2)**

La subsidiaria en México ha venido creciendo sostenidamente los últimos 4 años, después de haber pasado por un proceso de depuración donde había fugas de capital, trabajadores poco comprometidos con la empresa, problemas de probidad por algunos gerentes, robos por parte de alguno vendedores y técnicos.

Los últimos años Implants adopto un modelo de negocio donde se creó el puesto de especialistas de cuentas, los cuales son empleados que se dedican a explorar las nuevas oportunidades de negocio con médicos o distribuidores, estos especialistas ofrecen apoyar en el desarrollo de médicos para formarlos con las técnicas de artroscopia propias de Implants y así lograr que los médicos programen más cirugías con Implants.

También estos especialistas se dedican a contactar distribuidores en lugares donde no se tiene presencia, analizar sus capacidades de cada distribuidor, sobre todo las capacidades de inversión, ya que para poder ser distribuidor de la marca, estos tiene que tener equipo médico disponible, una fuerza de ventas capacitada con los productos y las técnicas y una plantilla de técnicos en los quirófanos para que puedan asistir a los médicos. Los especialistas se

encargan de llevar todos los recursos necesarios a estos distribuidores para que puedan ser capaces de atender una cirugía con los productos de Implants.

Esta estrategia ha traído grandes beneficios a la empresa ya que sus ventas se han incrementado a un ritmo promedio de 33% anual desde el 2012 como se muestra en la siguiente gráfica

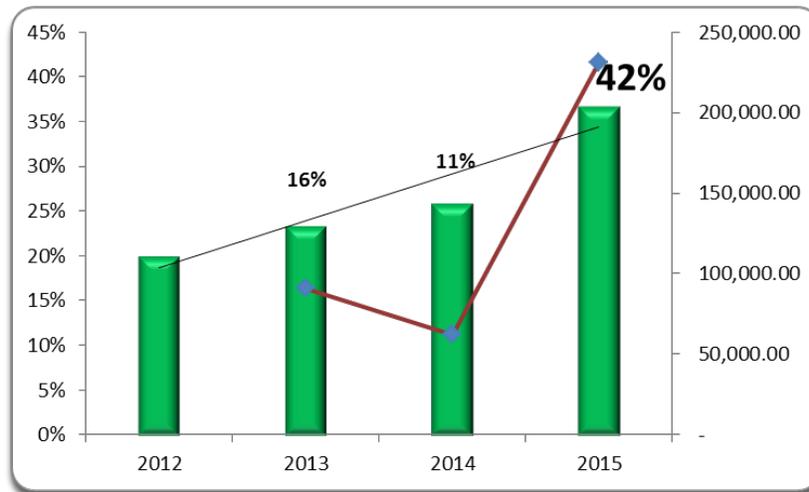


Figura 3. Ventas

Fuente: Datos de la empresa

Financieramente la empresa está en muy buen estado, muestra de ello es el incremento en su utilidad neta que ha crecido en 914% del 2012 al cierre del 2015, **(Ver Anexo 3)** las estrategias que se han implementado, los cambios organizacionales que se han hecho y el liderazgo que Néstor ha impulsado en la empresa han dado buenos resultados, su filosofía de trabajo ha sido dejar trabajar a sus gerentes y que ellos tomen las decisiones claves de la empresa, mediante un consenso generalizado.

La resistencia al cambio.

Con la implementación de SAP, han surgido fricciones de responsabilidades funcionales y del negocio, y sobre todo fricciones con el corporativo en materia de tiempos de implementación, recursos asignados (personal dedicado al 100% al proyecto), segregación de funciones, conflictos de las áreas funcionales y sus líneas de mando, principalmente en el área de tecnología.

A partir de ese momento todo empezó a cambiar dentro de la empresa, después de varios meses de olvido después de la junta de arranque en Noviembre empezaron a llegar los primeros consultores a México para comenzar con las actividades de implementación, para ese entonces ya habían pasado casi 4 meses de la junta de arranque, donde se hicieron varios compromisos por parte de los gerentes donde el principal fue destinar personal de sus equipos al proyecto de implementación y que se dedicaran de tiempo completo al proyecto, y que cada gerente contrataría personal que cubriera a estos empleados para que los sustituyeran en las actividades diarias del negocio mientras estos se dedicaban a la implementación en un 100%, ahí se suscitó la primer diferencia mayor, nadie quiso designar personal con la justificación de que era más importante el negocio y que no había los

recursos necesarios para tener personal que cubriera de manera temporal al personal que se iba a dedicar al proyecto.

Después siguieron problemas de responsabilidades, ¿quién era el responsable de la implementación del “sistema”?, la respuesta era bien sencilla para los gerentes, menos para Fabricio, ya que para él la respuesta era contraria, eran las áreas del negocio (todas las otras áreas que no son TI), esta discusión fue otra confrontación mayor, hasta que James en una reunión aclaró que la responsabilidad de la implementación de SAP, era de todos y que todos debían jugar un rol importante, TI se encargaría de brindar los recursos necesarios para que el sistema pudiera ser ejecutado en toda la empresa, y cada área de negocio se haría cargo de depurar, probar y validar la información dentro del nuevo sistema mediante pruebas y ciclos funcionales.

Cosa que no fue bien vista por ninguno de los otros gerentes, los cuales seguían insistiendo que la información maestra no era responsabilidad de las áreas del negocio, que eso era una responsabilidad de TI, y Fabricio argumentaba que ese enfoque estaba equivocado ya que los dueños de la información eran las áreas de negocio, que la responsabilidad de TI solo era garantizar que existiera la infraestructura necesaria para que todos tuvieran acceso al nuevo sistema y que no hubiera contratiempos en el desempeño de las funciones de todos los usuarios.

Esta discusión llevo hasta Nestor, el cual convoco a una reunión a todos sus gerentes y después de escuchar todas las versiones propuso crear el área de datos maestros, la cual se encargaría de actualizar y cargar toda la información de datos maestros de la empresa (productos, clientes, proveedores, listas de precios, etc.)

Todos estuvieron de acuerdo en esa propuesta y así nació el área de datos maestros (master data governance), la cual solo va a recopilar la información que se genere en las demás áreas y la agregara o actualizara en SAP.

De ahí hasta la fecha han habido juntas de asignación de roles y responsabilidades, las cuales siempre han sido ríspidas ya que todos tratan de tener la menor responsabilidad de la información dentro del sistema, cualquier acceso o rol que tenga que ver con carga de información lo designan al área de datos maestros, sin embargo, la pregunta de Fabricio siempre ha sido la misma, ¿quién es responsable de generar la información?, aunque todos coinciden en que debería ser cada área de negocio.

El proyecto sigue adelante, no sin tener también un choque con la gente corporativa, la cual enfoco todos sus recursos en implementar Alemania, después de 2 años de planeación, ejecuciones y miles de intentos fallidos, lograron implementar SAP en ese país....o bueno...se podría decir que arrancó, con muchos tropiezos, procesos sin definir, a pesar de todas las señales de alerta que indicaban que todavía no estaba la organización en ese país lista para arrancar, los gerentes de esas latitudes decidieron ir en vivo, y se desataron miles de problemas, cosas desconocidas que hacia el sistema, preguntas de cómo resolverlas...tuvieron que parar dos semanas las operaciones para arreglar todo lo que no arreglaron en su momento.

Cuerpo del Caso

El primer día en vivo del sistema SAP.

¿Y eso en que afecto a México?, en que los recursos nunca se destinaron a México hasta que se liberó Alemania y eso ocurrió en Julio de este año, y de acuerdo al plan de implementación México debería estar listo el ¡5 de Diciembre!

¿Cuál fue el efecto?, se hicieron las pruebas funcionales del primer ciclo de pruebas, las cuales no fueron satisfactorias al 100%, ni siquiera al 60%, y de ahí llegó el fatídico primer día de pruebas, no existían las condiciones para correr pruebas como si estuviera el negocio en vivo, esa semana Fabricio habló con Sandy en la cual le expuso su preocupación acerca del día de pruebas en vivo, ya que él consideraba que no estaba listo el sistema ni el negocio para hacer pruebas, Sandy insistió en que si se podían llevar a cabo y que todo se corregiría en la marcha, ¿Cuáles eran los problemas?, no había accesos al sistema, la gente no estaba capacitada, no estaba configurado el sistema completamente, a pesar de todo eso, se llevó a cabo el primer día de pruebas, fue un Sábado amargo, desastroso, para el olvido.

Después de 6 horas de prueba y error donde no se pudo lograr completar ni una transacción, llegó la junta de cierre, una reunión donde Nestor gritó, discutió y dejó en claro que él no iba a permitir que jugaran con el tiempo de la gente de esa manera, ya que haberlos traído en Sábado para llevar a cabo unas pruebas que fallaron, era simplemente una falta de respeto e inaceptable, Sandy se defendió argumentando que ella tenía un programa que cumplir y que si la gente tenía que trabajar 24 horas pues lo tendrían que hacer...fue su peor error...todos los gerentes, incluyendo a Fabricio se le fueron a la yugular, ninguno estuvo de acuerdo y todos coincidieron en que las actividades estaban muy traslapadas entre sí, que no era humanamente posible realizar pruebas, verificación, capacitación y carga de datos al mismo tiempo, el argumento de Sandy fue que ella tenía que cumplir con una agenda que habían establecido los directores y que no tenían opción....su segundo peor error...Néstor se le fue con todo, y le dejó en claro que el que decía la última palabra en México era él y no ningún otro director, y que si esos otros directores ya estaban quemados en tiempo por otras implementaciones fallidas y en las cuales ya se habían pasado en el presupuesto, no era problema de México, él consideraba que el tiempo no era el correcto, que la agenda estaba muy apretada y que no iba a pedirle a su personal que laboraran jornadas de 16 o más horas, pidió revisar los tiempos y ajustar la fecha de implementación...el resultado...Sandy fue separada de proyecto y la fecha de implementación se recorrió para finales de Enero de 2017

Las reuniones continúan y cada día salen más cosas que resolver, nuevas funciones que se deben separar debido a una resolución de conflictos, ya que este sistema no solo es una aplicación es una herramienta que exige cambios en las funciones, sino también en los procesos, cosas que antes hacía un área, por cuestiones de temas de conflictos de intereses ya no es posible que los haga esa área sino deberían pasar a formar parte de las funciones de otra gerencia en otro departamento. Es ahí donde comienzan los problemas, ¿Por qué las áreas se deben hacer cargo de algo que antes no se hacían cargo?, sus procesos no decían que se debían hacer cargo de esas funciones y por lo tanto no lo iban a hacer.

Todo esto ocasiona en Fabricio muchas frustraciones y se pregunta, ¿Cómo generar un cambio en la organización?, ¿Cómo hacerles comprender que un nuevo sistema, no solo es una cuestión de TI, sino que es un cambio en los procesos, en la asignación de funciones, en la segregación de actividades, en la resolución de conflictos, en la integridad de la información?, ¿Cómo él puede propiciar todos estos cambios desde su área que es TI hacia las demás áreas?, ¿Cómo hacer que los procesos actuales se cambien?, ¿Cómo hacerles entender que se deben re-definir y cambiar las funciones de los usuarios y cambiar sus descripciones de puestos y las actividades de cada uno?, ¿Cuál es la mejor forma de empezar este cambio?, ¿y sobre todo como convencer a los gerentes que defienden a capa y espada su islote?

Lunes de café.

-Hola Fab, ¿Cómo estás?- me dice Mary, la gerente de RH, -bien Mary, ¿y tú?- le respondo, -Bien, dime que no fui la única en esta oficina que estuvo una hora y media atorada en el tráfico- me dice. -No claro que no, yo estuve

casi dos horas atrapado y buscando por donde llegar, ¿vamos por un café?- le pregunto, -vamos por favor es necesario-

-¿Cómo vamos con las contrataciones de las posiciones para SAP Mary?-le pregunto, -pues Lázaro ya acabo con las contrataciones de operaciones y logística, pero al que no le veo prisa es a Aquiles, de plano dice que no es tan urgente para el área de finanzas-

-Pero, ¿cómo?, si ya habíamos quedado en que urgían, ya ves que mi jefe de E.U. nos dijo en una de esas juntas poco amigables, que nos habíamos comprometido a tener estas personas desde Noviembre del año pasado y que era la fecha y no habíamos cumplido nuestro compromiso-

-Ya lo sé Fab, pero a Aquiles no le veo prisa, y pues tengo a la gente lista para que la entreviste y no me da fecha para ello-

-Como siempre la falta de compromiso, pero y ¿entonces las dos personas nuevas que vi en finanzas no son las que van a reemplazar a la contadora general y al de contabilidad financiera para que se dediquen al proyecto de SAP al 100%?-

-No Fab- me dice Mary –esas personas me dijo que mejor las necesitaba en el área de tesorería y de cuentas por pagar-

-No puede ser, pero siempre es lo mismo, siempre nos falta compromiso para hacer las cosas, y como siempre si podemos mejor aventar las responsabilidades a otras personas mejor, ya ves que así paso con la parte de Datos Maestros de SAP, ni él ni Lázaro quisieron tomar su responsabilidad para dar de alta la información de sus respectivas áreas en SAP, y tuvimos que crear el área de Datos Maestros, aparte de incrementar el costo de operación, hacemos más lentos los procesos, ¿Cómo es posible que hagamos esas triangulaciones?-

-Pues si Fab, yo tampoco estoy de acuerdo, pero Nestor lo autorizó y contra eso ¿qué podemos hacer?-

-Nestor nunca se va a querer pelear o dar una orden con ninguno de nosotros para no dañar el ambiente laboral, ¿pero sabes algo Mary?, a veces nos hace falta, porque si bien estoy de acuerdo con su política de que nosotros somos los expertos y que nosotros sabemos lo que nos conviene en cada área, de repente que nos cuestione no estaría mal, eso ha ocasionado que solo nos estemos aventando las cosas y al final acabamos siendo responsables de cosas de las que no deberíamos, o duplicamos funciones o de plano nadie se hace cargo de las cosas, además cuando tienes que resolver un problema con otro de los gerentes, simplemente hay que tomar aire e ir a negociar, cosa que también veo positiva, pero a veces creo que Nestor le falta tomar más su papel de jefe de nosotros y no solo amigo-

-Pues si Fab, pero a veces es muy difícil porque desde mi punto de vista él aprueba muchas cosas que aunque yo diga que no o cuestione, van con Nestor, lo convencen y después él me habla y simplemente me dice que los apoye o que les facilite las cosas y pues así que chiste tiene, he pensado que debemos tener sesiones de integración como equipo para podernos decir de frente las cosas-

-Mary, yo creo que con quien debes de trabajar es con Nestor, cualquier iniciativa que tengamos para cambiar no van a resultar si primero no trabajas con Nestor, deberías contemplar conseguirle un coach para que tome un poco más el papel de cabeza y líder del equipo, él ya no está a la par de nosotros, está un escalón arriba, pero creo que todavía no se ha dado cuenta o no se ha convencido-

-Si Fab, pero entiende que es un poco complicado, porque él fue nuestro par y escaló en la organización, y creo que todos lo vemos todavía como un par y no como nuestro superior, y eso es un problema-

-Pues yo insisto en que si queremos que cada de uno de nosotros nos hagamos responsables de lo que debemos hacernos responsables, debemos primero trabajar con él, debemos trabajar en la definición de funciones, en la mejora de procesos, porque ya los mapeamos, y eso porque venía SAP, pero nadie nos hemos ocupado en mejorar los procesos, porque como así han funcionado las cosas ¿para qué cambiarlas?, pero créeme Mary, que hay muchas cosas que debemos mejorar, desde el compromiso de la gente a cambiar a mejorar, porque con SAP vamos a tener que cambiar muchos procesos, pero nadie de los gerentes quieren cambiar, todos quieren que las cosas se sigan haciendo igual, pero eso no va a poder ser posible, ya viste a Lázaro cuando tocamos el punto de quién debería tener acceso a las condiciones de compra, desde mi punto de vista debería ser su equipo de compras, pero él en inmediato dijo que no, que eso era un dato maestro y que el área de Datos Maestros debería ser quien tenga el acceso, pero si él y su equipo de compras son los que van a definir las condiciones, ¿por qué tener a alguien más alimentando el sistema, si ellos son los que van a hacer las negociaciones y establecer los plazos?-

-Ya lo sé Fab, pero quien debería decirles eso, es Néstor, ni tú ni yo, y eso no va a pasar por lo que ya dijimos-

-Bueno Mary, pues tienes razón, eso es tarea de Néstor, o hasta que creemos el área de mejora de procesos para que esa área se haga cargo, nuevamente de lo que nadie nos queremos hacer cargo-

Cierre

La gestión del cambio desde las áreas de TI.

Fabricio se ha empezado a preguntar cómo puede el desde su área de TI empezar a mover a los demás a cambiar su mentalidad, como generar desde su área de tecnología un cambio cultural, que involucre la aceptación de estas nuevas formas de trabajo.

¿Cómo se puede administrar el cambio de una organización desde un área que no es la de Recursos Humanos o la Dirección General y a la cuál le exigen adecuaciones del nuevo sistema a los procesos actuales, cuando los procesos actuales deben adecuarse al nuevo sistema, o una combinación de ambos?

¿Cómo equilibrar los esfuerzos de la subsidiaria con los requerimientos corporativos cuando el Director de México y el Director de TI tienen visiones diferentes y prioridades completamente distintas?

¿Cómo se deben manejar las expectativas de los demás gerentes para que se adopten no solo las nuevas tecnologías sino los cambios a los procesos de negocios?, ¿cuál es el rol que las áreas de TI deben desempeñar ahora en un mundo cada día más dependiente de la tecnología y que significa cambiar constantemente los paradigmas?

¿Cómo puede lograr que un equipo altamente efectivo y exitoso adopte cambios cuando todas las cosas que han hecho han resultado exitosas, aunque eso signifique en muchas ocasiones romper las reglas, las políticas?

MARCO TEORICO

Cambio Organizacional

Las organizaciones cambian todo el tiempo, es la única constante que existe dentro de una organización, este cambio muchas ocasiones no es planeado y es gradual. Los cambios planeados en especial aquellos que afectan a gran escala a la organización son poco comunes, es decir no son un evento que ocurra todos los días. Los cambios revolucionarios, aquellos que modifican la misión o que definitivamente establecen una nueva, son poco frecuentes. Por lo tanto existen los cambios planeados y los no planeados, los cambios revolucionarios versus los evolutivos.

Para entender el cambio es necesario tener presente que las organizaciones son creadas y desarrolladas asumiendo la continuidad, la sobrevivencia para durar. El ambiente externo que rodea a una organización no es continuo en la misma forma que las organizaciones lo son. Los factores y las fuerzas del ambiente externo no son constantes, tampoco son interdependientes, y menos predecibles.

La Gestión del cambio¹.

Las causas de los cambios provienen de fuerzas internas y externas, casi todos los cambios son por fuerzas externas a la organización

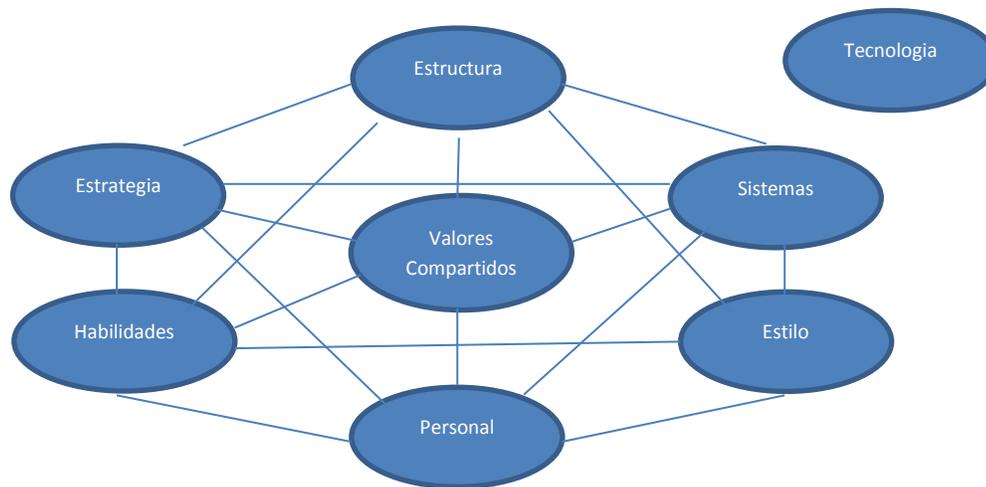
La siguiente tabla muestra algunos ejemplos de fuerzas externas e internas que ocasionan un cambio en las organizaciones:

| FUERZAS EXTERNAS | FUERZAS INTERNAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Condiciones Económicas• Acciones de la competencia.• Desarrollo Tecnológico.• Acontecimientos políticos y legales.• Movimientos sociales y demográficos. | <ul style="list-style-type: none">• Decisiones administrativas.• Preferencias y sugerencias del personal. |

Tabla 1. Fuerzas que ocasionan los cambios.

Cuando se debe hacer un cambio normalmente nos preguntamos qué es lo que debe cambiar y para responder esta respuesta podemos auxiliarnos del modelo de enfoque de las 7S de la estructura corporativa, postulado por Tom Peters y Roger Waterman:

¹ Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. 1ra. Ed., Enrique B. Franklin, Mario Krieger, Editorial Pearson



Tecnología. Se refiere al cambio, actualización de equipos y nuevas tecnologías de TI, nuevos sistemas de cómputo, tecnología en la maquinaria, etc.

Valores compartidos. Cambios en la cultura, en las tradiciones arraigadas y las formas de hacer las cosas. Muchas veces derivados de cambios en sistemas tecnológicos.

Estrategia. Se refiere a la declaración de la misión y los valores relacionados, se refiere a la estrategia organizacional que indica las actividades que tomará la organización.

Estructura. Estos se deben a generación de mayor productividad o creatividad en la resolución de problemas. Estos cambios suelen consolidar las divisiones más importantes u organizarse por producto, por zonas geográficas, ya sea en toda la organización o en algunos sectores.

Sistemas. Estos cambios resultan en poner más atención a la secuencia y a la manera en que las actividades de trabajo y las operaciones se llevan a cabo.

Personal. Los cambios en el personal implican:

- Quienes son las personas.
- Que actitudes y expectativas tienen.
- Como actúan de manera interpersonal.
- Como están capacitados o preparados.

Tipos de cambio.

Existen dos tipos de cambio como son enfrentados por las organizaciones:

Reactivos. Son una respuesta a una coyuntura externa o interna determinada.

Proactivos. Buscan adelantarse a situaciones contextuales del entorno externo o interno de las organizaciones.

Alcance y profundidad de los cambios.

Cambios Adaptativos. Surge más por las fuerzas externas (clientes, proveedores, etc.) y exigen la adecuación de grupos y equipos, así como las relaciones de poder y liderazgo. Los factores externos pueden ser generales (tecnológicos, legales, políticos, económicos, demográficos, ecológicos o culturales) o específicos.

Cambios evolutivos. Son modificaciones parciales y demandan la implementación de estrategias gradualistas en el marco de los parámetros establecidos. Ejemplos: La mejora continua en algún proceso y/o sistema, modificaciones estructurales y de diseño, cambios en la administración de los recursos humanos, introducción de nuevas formas de aprendizaje, modificaciones en la gestión de recursos tecnológicos y de innovación y la transformación de la cultura organizacional.

Cambios revolucionarios. Son modificaciones totales, integrales, demanda la implementación de una estrategia global e inmediata e implican cambios en los paradigmas, suelen presentarse en procesos de innovación y de reingeniería.

Modelo del proceso de cambio.

Los procesos de cambio establecen un planteamiento estratégico para detectar oportunidades y amenazas en el entorno externo y ubicar las debilidades y reforzar las fortalezas en el entorno interno. En general el proceso de cambio se da de la siguiente manera.

Percepción de la necesidad del cambio.

| Etapas | Problemas posibles |
|---|--|
| Percepción de la necesidad del cambio. | Mala percepción del entorno. |
| Realización del diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados. | Mal diagnóstico. Escaso desarrollo de soluciones alternativas. Falta de creatividad. |
| Selección de la(s) técnica(s) de intervención. | Fundamentalismo metodológico. Rigidez en los modelos. Recurrencias a soluciones estandarizadas o enlatadas. |
| Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio. | Falta de apoyo suficiente para introducir los cambios. Pérdida de apoyos. Retiro de aliados. Formación de coaliciones desfavorables. |
| Implementación del cambio. | Fallas de motivación. Mala presentación del tema. Fallas de comunicación. Falta de participación. Resistencia. Excesiva lentitud o rapidez. |

| | |
|--|--|
| | Falta de recursos. Conducción débil, falta de liderazgo para el cambio. Falta de decisión. Dificultades en el entorno. |
| Planificación sistemática de la implementación del cambio. | Cambio mal planeado. Errores de diseño, de etapas o de tiempos. |
| Institucionalización del cambio. | Falla al intentar dar forma institucional al cambio. Falta de continuidad. Falla por falta de seguimiento. El proyecto se debía de sus objetivos. |

Tabla 2. Modelo del proceso de cambio

El punto de inflexión²

El cambio organizacional normalmente tiene tres fenómenos:

1. Debe ser contagioso.
2. Pequeños cambios tienen grandes efectos.
3. Los cambios ocurren en momentos críticos y no son graduales.

El fenómeno del contagio del cambio realmente se da en pocas personas que son las que inician los cambios dentro de las organizaciones, para ello debemos ser capaces de identificar a esas personas que nos van a ayudar a que el cambio se logre en todos los niveles de la organización, esta personas pueden ser clasificadas en tres categorías, que se ha denominado la ley de los pocos

| | |
|------------|---|
| Conectores | Son individuos que son curiosos acerca de la gente, tratan de interactuar con diferentes mundos y culturas, y les gusta tener mucho contacto con la gente. |
| Mavens | Son los que tienen el conocimiento, saben las últimas tendencias, conocen los mejores restaurantes, saben los datos precisos de los productos y detalles que cualquier otra persona no tiene a la mano. |
| Vendedores | Estos individuos son los que persuaden y los que entienden que los pequeños detalles hacen grandes diferencias. |

Adicional a los fenómenos y de la identificación de los individuos que son claves para iniciar el cambio, el mensaje del cambio es un factor también muy importante, este puede ser permeado a través de diferentes modos de comunicación, ya sea a través de símbolos, colores, íconos, etc., además de que debemos tener una historia o narrativa que pueda ser dicha una y otra vez. Esta historia no debe ser subestimada, y se debe repetir el mensaje de varias formas para que ayude a retener el mensaje, que se adhiera dentro de la organización.

² Organization Change, Theory and Practice, 3rd. Ed., W. Warner Burke, SAGE Publications

En esta etapa es donde debemos involucrar a los conectores, ya que ellos llevaran el mensaje a todos los lugares y a todas las personas de la organización, pero antes, ellos deben hacer suya la historia, estar convencidos de ella y sobre todo identificados.

Niveles de cambio organizacional³.

Dentro de las organizaciones los cambios se dan en diferentes niveles, los cuales son:

1. Cambios Individuales.
2. Cambios grupales.
3. Cambios en las unidades de negocio.
4. Cambios en todo el sistema.

El punto es como generar el cambio en los diferentes niveles. Si los cambios son a *nivel individual*, debemos centrarnos en actividades como reclutamiento, reemplazos y desplazamientos: *capacitación y desarrollo, coaching y asesoramiento*.

Cuando los cambios son a *nivel de grupo* el enfoque es en *construcción de equipos (team building) y unidades de trabajo auto dirigidas*. Si el cambio es en *todo el sistema* nos debemos enfocar en puntos más estratégicos, es decir en una *planeación estratégica*, donde revisemos *la misión, la estructura, la cultura*, es decir en los componentes de la organización donde tarde o temprano sean afectadas por las actividades iniciales.

La cultura organizacional

Un aspecto fundamental es la cultura de la empresa, un cambio dentro de las organizaciones siempre se da bajo el contexto de su cultura, de cuáles son sus valores, si esos valores son adoptados por los miembros de la empresa y los hacen suyos, los hacen propios.

Junto con la cultura está el ambiente que existe y que se respira todos los días dentro de las empresas, los seres humanos siempre buscamos un lugar donde sentirnos seguros, protegidos, un lugar donde tengamos un fuerte sentido de pertenencia.

Dentro de las organizaciones debemos crear círculos de seguridad⁴, y dentro de estos círculos debemos crear ambientes donde las personas se sientan protegidas, donde el nivel de stress sea llevado al mínimo, donde el equipo coopere por el bienestar común y no por el bienestar personal, siempre laborar en un lugar donde nos hagan sentir que nos van a proteger, a cuidar nuestras espaldas será mejor que un lugar a donde no se genera empatía entre los miembros del equipo.

Una parte fundamental es los estilos de liderazgo, en muchos textos leemos que no hay estilos de liderazgo buenos o malos, que son diferentes, sin embargo la percepción de las personas que laboran en las compañías si los catalogan como buenos y malos, y la realidad es que si hay estilos de liderazgo buenos, o fuertes, y malos o débiles.

³ Organization Change, Theory and Practice, 3rd. Ed., W. Warner Burke, SAGE Publications

⁴ Leaders eat last. Simon Sinek. Portfolio Penguin.

Un líder que ve por su causa personal, que siempre toma el crédito de los demás y se pone las estrellas del trabajo de su equipo sin reconocer o permitir que los miembros del equipo tomen el crédito de los éxitos, tarde o temprano padecerá las consecuencias de ese acto de egoísmo. Los líderes deben ser las personas que generen los ambientes de seguridad y equidad en las organizaciones, deben ser como los pioneros, los primeros en explorar para darle certeza a los demás miembros de equipo acerca del camino, si es seguro, o generar las condiciones de seguridad.

Muchas organizaciones han entrado en etapas de cambio significativo, ya sea por la implementación de un nuevo sistema, de una nueva tecnología, por una reducción de actividades, por el cierre de operaciones, etc. El cambio es lo único que es constante, y sin embargo es lo que genera más incertidumbre, en todos los casos, *la incertidumbre*, es un factor clave que afecta el cambio dentro de una organización.

La incertidumbre genera ambientes de inseguridad, y rompe con el círculo de seguridad que debemos generar dentro de las organizaciones, comienza por generar en la mente de los individuos dudas, preguntas, sobre su continuidad dentro de las organizaciones, y en consecuencia, cada individuo empieza a cubrirse las espaldas, la certeza de compartir los éxitos se ve reemplazada por la inseguridad individual de cada miembro del equipo.

En este aspecto, la mejor manera de contrarrestar la incertidumbre es *la comunicación*, clara y efectiva, debemos permear a todos los niveles de la organización los mensajes correctos, específicos y sobre todo conducirnos con honestidad ante todo, por muy difícil que sea el cambio y la causa del cambio, y nuevamente, los líderes deben ser los primeros en explorar las condiciones, incluso de adversidad, para que los demás miembros de la organización se sientan seguros con las nuevas condiciones o eventos que se estén generando.

La incertidumbre no solo se genera por la falta de comunicación del cambio, o de los cambios, también se genera por la falta de comunicación de lo que espera la organización de cada individuo, de cuál va a ser el rol de cada uno en el cambio, este aspecto es crucial, porque los miembros del equipo deben ser integrados a estos cambios, todos los miembros del equipo deben tomar un rol específico y participar en este cambio, para que todos se sientan parte importante, que hagan suyo el cambio y siempre debemos permitirles aportar ideas que ayuden a facilitar el cambio dentro de la organización. Si un individuo no se siente parte del cambio, o se siente excluido, pondrá más resistencia y esta resistencia es exponencial, porque si ese individuo que se resiste al cambio es uno de los conectores, entonces la resistencia potencial aumentará dentro de la organización.

Muchas organizaciones fallan porque no dejan bien claro lo que se espera de todos los individuos, no existen de inicio, descripciones de puestos claros, con las actividades que ese puesto debe desempeñar dentro de la organización, y en muchas ocasiones aunque los haya, no son claros en las *responsabilidades* de los puestos, y esto genera actividades duplicadas, ya que son actividades que no son claras a que área pertenecen, quien las debería hacer, quien es el propietario de esa actividad y el que debe entregar cuentas de los resultados de esas actividades.

En este mar de confusiones, las organizaciones se dividen en áreas de “negocio” y áreas “funcionales” o de “soporte”, cuando no importa a que área pertenezcas, todas al fin de cuentas son áreas del “negocio”, todas cooperan para un solo fin, para cumplir las metas de la organización.

Desde un principio deben quedar claros y establecidos, los procesos dentro las organizaciones, y cada proceso debe tener un dueño y responsable, y cada proceso incluye tareas, funciones, herramientas, información y un indicador de desempeño, donde cada responsable tiene que entregar cuentas del resultado de ese proceso.

Así los cambios se generarán de manera más efectiva, porque deberemos identificar en que partes de cada proceso afectan esos cambios, y probablemente modificar parte o todo el proceso, donde habrá nuevos dueños de los procesos, con nuevos indicadores, con nuevas herramientas, nuevas actividades, incluso habrá nuevos procesos.

Otro aspecto fundamental de los cambios es el liderazgo que ejercen los líderes dentro de la organización, tanto los líderes “formales” como los líderes “informales”, los líderes formales son aquellos que están en la gerencia de los departamentos, son las cabezas y los responsables de los resultados de cada área o departamento. Los líderes “informales” son aquellos que tienen gran influencia sobre los demás miembros de la organización, que a pesar de que no tienen una alta jerarquía si llegan a influir en el comportamiento de los demás miembros de la organización.

Las estructuras de poder en las organizaciones

Todo cambio dentro de las organizaciones siempre está relacionado con el poder dentro de las mismas, por ello es importante distinguir las diferentes relaciones de poder que existen dentro de estas.

El poder se define de las siguientes maneras:

- La probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación.
- La capacidad para afectar el comportamiento de otras personas.
- La capacidad de afectar el comportamiento de las organizaciones.
- La capacidad para influir en los resultados organizacionales.
- Una fuerza lo suficientemente intensa para cambiar el comportamiento de un individuo ante cierta situación.
- La probabilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás.
- La habilidad potencial de una persona o grupo para ejercer influencia sobre una persona o grupo.
- La capacidad de influir en los otros más que ellos en mí

Las organizaciones son concebidas como un conjunto de roles estructurados con la finalidad de cumplir ciertos objetivos. La diferencia jerárquica de estos roles se constituyen a través de cuotas de poder dentro de la estratificación vertical (jerarquía) y la horizontal (funcional), el rol del poder determina las facultades del cargo y sus límites.

Esta distribución de deberes, derechos y prerrogativas asociados a una posición organizativa – generalmente normados y definidos en los reglamentos, definiciones de puestos y cargos – se conoce como *rol formal de poder*.

Siempre hay un aspecto negativo y uno positivo cuando se ejerce el poder, el aspecto negativo se expresa en términos de una relación de dominio-sumisión. Tener poder significa tener autoridad sobre otros que se encuentran en una posición de desventaja. Considera a las personas simples piezas de ajedrez y que se pueden sacrificar según lo ameriten las circunstancias, esto conlleva a generar una resistencia hacia el liderazgo de la empresa en el detrimento de los resultados de la organización.

El aspecto positivo se caracteriza por el cumplimiento de las metas comunes, del grupo, del equipo de la misma organización, se ejerce influencia a favor de los demás y no sobre ellos. Esta manera de enfrentar los cambios estimula a los demás miembros de la organización, genera la obtención de más fuerza y habilidades o competencias para triunfar como persona y miembro de la organización.

La autoridad se da sobre aquello que puede reaccionar, es la posibilidad de actuar sobre otros sin que reacciones en contra de quien ejerce la autoridad.

Las organizaciones también se pueden clasificar en función de:

El rol formal de poder. Vinculado a la posición, al cargo, al papel que se desempeña en la estratificación organizacional, es decir a la jerarquía que se ocupa en la cadena de mandos sin importar quien la ocupe.

El ocupante del rol de poder. Es el poder personal que radica en las cualidades individuales independientemente del puesto que se ocupe.

La dimensión personal del poder se caracteriza por dos aspectos:

Autoridad competente: Son las competencias personales del ocupante, conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores, y son determinantes en su poder de competencia y de recompensa.

Influencia: Es la fuerza potencial de una persona que puede dar a las actitudes y los comportamientos de uno o más individuos la dirección que desee.

Las fuentes del poder.

Las principales fuentes de poder son:

1. La coacción y la fuerza. Poder autoritario.
2. El consenso. Poder legitimado.
3. Los recursos económicos. Poder utilitario, mediante el usufructo de la propiedad, el dinero, etc.
4. Normas grupales. Poder referencial mediante el estatus, el sentido de pertenencia al grupo.
5. Medios simbólicos. Poder ideológico
6. Habilidades técnicas (o poder del experto). Controla incertidumbres cruciales de la organización derivados de la pericia con la que las personas se sirven para negociar, tiene que ver con la dificultad que habría de sustituir a cierta persona con un nivel tal que sea muy difícil reemplazar a dicha persona.
7. Cuerpo de conocimientos. El poder de cierto conjunto de conocimientos científicos o profesionales que son importantes dentro de una organización.
8. Prerrogativas legales. El poder de un cumplimiento obligatorio.
9. Estratificación organizacional. Es producto de la variedad y fragmentación de las tareas, las jerarquías de roles y los diferentes niveles de estatus dentro de la organización.
10. Relaciones entre organización y entorno. Son los actores que disponen de una red de relaciones en el exterior de las organizaciones y que son susceptibles de ejercer control en ellas de manera parcial
11. Conocimiento, manejo y dominio de información clave.
12. La influencia pura. Tener acceso a aquellos que poseen alguna de las otras fuentes de poder.

Diagnóstico de las relaciones de poder.

¿Por qué es importante saber la cuantía de poder dentro de las organizaciones?, Porque constituye un dato significativo sobre quienes son las personas que deben servir como ancla y como puntas de lanza para implementar procesos de cambio.

El diagnóstico del poder en procesos de cambio es básico, ya que derivado de ello será la forma en que se pueda hacer una planificación adecuada de las actividades, de las estrategias y de los recursos disponibles, para ello es importante identificar quienes sustentan el poder en los siguientes rubros que son pilares dentro de todas las organizaciones:

1. Recursos
 - a. Materiales.
 - b. Humanos.
 - c. Económicos.
2. Conocimiento
 - a. Procesos.
 - b. Políticas.
 - c. Legales.
 - d. Información sensitiva, como secretos de marca, diseños de ingeniería, etc.
3. Operación.
4. Infraestructura.
 - a. Instalaciones.
 - b. Sistemas Automatizados.
 - c. Sistemas de Información.
 - d. Telecomunicaciones.
5. Gobernabilidad corporativa.

Motivación⁵

En todo proceso de cambio la motivación del personal dentro de la organización es clave, todo cambio necesita un motivo, una razón de ser y las personas involucradas dentro del cambio deben estar lo suficientemente motivadas para que sean un factor exitoso del cambio.

Los individuos deben hacer propios los cambios y sentir que aportan y contribuyen a los cambios, deben ser reconocidos dentro de los procesos de cambio en las organizaciones y deben ser el motor que haga que esos cambios se efectúen.

El trabajo esta relacionado con las personalidades y las condiciones, es a veces el intercambio de experiencias y de examinar los problemas de interés común. Las personas quienes se conoce entre sí, hablan de sus trabajos, los sentimientos que los originan y que salen a relucir de manera tangencial. No necesitamos decir si somos felices o no en nuestros trabajos, nuestro sentimientos surgen de entre la confusión de detalles, este puede ser inferido por el conjunto de anécdotas, comentarios y el tono de nuestros sentimientos.

Esto es la materia prima de la experiencia, es acerca de las actitudes dentro y fuera de nuestro trabajo cuando nos referimos a él.

⁵ The motivation to Work. Frederick Herzberg. 2nd. Edition, Sixth Printing.

La medición de la actitud en el empleo.

Medir las actitudes del empleo se hace de tres maneras, la primera es pedirle al personal que exprese su “satisfacción en el trabajo” directamente mediante cuestionarios que cuestionen en general su actitud hacia su trabajo, sin importar si le gusta o no. De esta manera podemos saber la moral y la satisfacción de las personas en diferentes variables demográficas: edad, sexo, nivel de educación, clase social, carácter o posición dentro de la jerarquía organizacional. En el segundo enfoque consideramos tener un inventario reducido de la moral o actitudes, este inventario se considera asumiendo que es posible sumarizar muchas respuestas de actitudes específicas y llegar a una puntuación general que exprese la actitud de la gente. En el tercer enfoque no se toma ninguna medición de la moral, simplemente se observa el comportamiento del personal, se infieren actitudes, sentimientos, y motivos de los comportamientos que se observen.

Una de las mayores razones para medir la moral es para respondernos a la pregunta, ¿Qué esperan las personas de su trabajo?, responde a esta pregunta es muy importante ya que proporciona una idea muy clara a la administración de las maneras posible de motivar al personal. Las formas más comunes para poder obtener estas respuestas son:

1. Una lista de factores que se pueden presentar a la personas para que clasifiquen o prioricen de acuerdo a sus expectativas o deseos dentro de su trabajo.
2. Preguntar al personal que les agrada y desagrada de su trabajo, esto nos dará la pauta para revelar la existencia de algunos de los factores listados anteriormente.
3. Múltiples cuestionarios pueden ser proporcionados para después aplicar técnicas de análisis estadístico y de esta manera encontrar los factores principales de las actitudes que se presentan en el trabajo.

Es importante como se ha mencionado saber que sucede en las organizaciones y eso que sucede de qué manera afecta en las actitudes dentro del trabajo. Muchos estudios se han hecho de la motivación y los factores que afectan a la motivación, uno de esos estudios es el que realizó Frederick Herzberg durante finales de los años 50's y principios de los 60's en su obra la motivación en el trabajo y en el cual identificó los siguientes factores que influyen las actitudes en el trabajo:

1. *Reconocimiento*. Este criterio se refiere al acto de reconocimiento de la persona que nos está hablando, se trata de notificar, alabar, culpar o criticar a una persona, los actos de reconocimiento son positivos en los dos primeros y negativos en los últimos dos.
2. *Mejora*. Incluye el fracaso, el éxito y la ausencia de mejora, en los casos del éxito por completar una tarea, soluciones a un problema, ver los resultados del trabajo.
3. *Posibilidad de crecimiento*. No solo se refiere a la posibilidad de una promoción, sino siempre implica ser promovido a una posición más elevada, también es desarrollo profesional y humano.
4. *Adelanto*. Se refiere al cambio de estatus de un individuo dentro de la organización, también se refiere a la creación de oportunidades cuando alguien es transferido a otro sitio dentro de la compañía con mayores posibilidades de un cambio de estatus y aumento de sus responsabilidades.
5. *Salario*. Todo lo que tiene que ver con la remuneración económica del empleado, beneficios, prestaciones, bonos, etc.
6. *Relaciones interpersonales*. Tiene que ver con el cambio de estatus y de responsabilidades y la manera como afectan las relaciones interpersonales en los siguientes niveles:
 - a. *Con los subordinados*.

- b. *Con los superiores.*
 - c. *Con los pares.*
7. *Supervisión técnica.* Esta categoría tiene que ver con los actos de justicia o de injusticia de los supervisores, así la complacencia o la renuencia de los mismos.
 8. *Responsabilidad.* Se refiere a la satisfacción derivada de haber sido responsable del propio trabajo, por el trabajo de los demás o haber tenido nuevas responsabilidades-
 9. *Políticas de la compañía y administración.* Está relacionado con la adecuación o inadecuación de la administración de la compañía, tenemos que medir que tan nocivo o benéfico es el ambiente que generan las políticas en la organización.
 10. *Condiciones de trabajo.* Como son las condiciones físicas del lugar de trabajo, la cantidad de trabajo y la facilidad para cumplir con el trabajo, en esta categoría se evalúan la iluminación, las herramientas, el espacio, y la facilidad o dificultad para cumplir con el trabajo.
 11. *El mismo trabajo.* Cabe evaluar la rutina, la variedad, la creatividad el aburrimiento, si es demasiado fácil o difícil.
 12. *Vida personal.* Son las situaciones en las que algunos aspectos del trabajo afectan la vida personal de los empleados.
 13. *Status.* Se refiere a los signos o evidencias de un cambio de estatus que influyen en el sentimiento hacia el trabajo, por ejemplo: la asignación de un carro de la empresa, que no signifique necesariamente una promoción de puesto, o una prestación de vales de restaurante ejecutivos, etc.
 14. *Seguridad en el trabajo.* Se refiere a la seguridad de permanencia en una empresa, la estabilidad o inestabilidad de la misma.

¿Cómo usar los factores anteriores para saber qué es lo que afecta o influye en las actitudes de los empleados en el trabajo?

La propuesta es construir un modelo matemático sencillo donde se base en dos variables, una es la importancia del factor y la otra es la ponderación del factor.

Por ejemplo se pueden tener tres niveles de importancia:

- 0-No es importante.
- 1-Poco Importante.
- 2-Importante.
- 3-Muy Importante.

Y la ponderación del factor va a variar dependiendo de cada uno, por ejemplo para el factor de reconocimiento podríamos definir los siguientes puntos de ponderación:

- 0-Los jefes o supervisores se adjudican los trabajos o mejoras de sus subordinados.
- 1-Los jefes o supervisores le dan el crédito a las personas de su trabajo o mejora, pero no existe un reconocimiento por parte de la compañía, es obligación del personal hacer el trabajo y cada día mejorar.
- 2- Los jefes o supervisores le dan el crédito a las personas de su trabajo y lo reconocen ante los demás.
- 3- La organización tiene un programa de reconocimiento formal con recompensas a aquellos trabajadores que realizan un trabajo por arriba de lo esperado.

El resultado de esta técnica es una matriz donde observemos cuales son los factores más importantes dentro de una organización y el nivel de satisfacción de los empleados en cada factor.

Por ejemplo:

| Factor | Importancia 0- No es importante 1-Poco importante 2-Importante 3-Muy importante | Ponderacion | | Total |
|--|---|-------------|----------|----------|
| | | Criterio | Valor | |
| Reconocimiento | 3 | | 1 | 3 |
| Mejora | 3 | | 2 | 6 |
| Posibilidad de crecimiento | 2 | | 3 | 6 |
| Adelanto | 1 | | 1 | 1 |
| Salario | 2 | | 2 | 4 |
| Relaciones interpersonales con los superiores | 3 | | 3 | 9 |
| Relaciones interpersonales con los subordinados | 3 | | 1 | 3 |
| Relaciones interpersonales con los pares | 2 | | 2 | 4 |
| Supervision técnica | 2 | | 3 | 6 |
| Responsabilidad | 2 | | 1 | 2 |
| Políticas de la compañía y administración | 2 | | 2 | 4 |
| Condiciones del trabajo | 2 | | 0 | 0 |
| El trabajo en si | 2 | | 1 | 2 |
| Vida personal | 3 | | 2 | 6 |
| Status | 1 | | 3 | 3 |

En la tabla anterior estamos realizando una valoración aleatoria, en la vida real, en la columna de Criterio tendríamos que definir los criterios para asignar un valor a la ponderación, posteriormente multiplicaríamos el valor de la columna importancia y la columna de valor de la ponderación, el resultado lo anotaríamos en la columna de total y de esta manera obtendríamos un medidor más exacto de los factores que más influyen en las actitudes en el trabajo, en el ejemplo las Relaciones interpersonales con los superiores fue el factor más alto con un valor de 9 puntos, seguido de mejora, posibilidades de crecimiento, supervisión técnica y vida personal con 6 puntos cada uno.

Esta técnica nos daría la pauta para elaborar un plan estratégico en los puntos más importantes y empezar a actuar con ellos, ya sea con campañas de concientización, con talleres de integración de equipos, con capacitación de liderazgo orientada a los supervisores y puestos de mando, revisión de los planes de carrera dentro de la empresa y un balance entre el trabajo y la vida personal.

Este modelo puede ser aplicado también en los procesos de cambio, donde tendríamos que definir los factores clave para lograr el cambio deseado y aplicando la misma técnica para darnos una idea de que planes de acción tendríamos que seguir.

Esta técnica es útil para cambios en todo el sistema o donde involucre unidades de negocio, definitivamente en cambios grupales o individuales debemos seguir las estrategias propuestas en el apartado de Niveles de Cambio Organizacional.

Actualmente las organizaciones están haciendo esfuerzos más tangibles en la mejora del ambiente laboral, no solo se reduce a una cuestión estadística o de cumplimiento de políticas, se ha convertido realmente en un tema de productividad, de competitividad y de diferenciación.

Cada vez son más las organizaciones que se preocupan por la estabilidad de las personas dentro de los centros de trabajo, incluso se han implementado nuevas formas de trabajo, con la ayuda de la tecnología cada día es más fácil propiciar un ambiente más saludable y seguro a las personas. Actualmente el modelo de trabajo en casa se ha ido incrementando e incluso en las empresas tradicionales, se permite a los colaboradores que puedan pasar ciertos días trabajando desde su casa, dependiendo de las necesidades de cada persona.

Esto influye sobremanera en la forma en que las personas se adaptan al cambio, la tecnología ha ayudado mucho a que esto suceda en la actualidad, la movilidad, la accesibilidad, la disponibilidad de la información en nubes, en bases e datos y definitivamente la conectividad cada día mayor y de mejor calidad han propiciado a que las organizaciones muden a nuevas formas de trabajo.

Esto trae como consecuencia una demanda fuerte de mejores condiciones laborales y a que los que ofrecen puestos laborales sean más competitivos. Pero esto también ha traído otro tipo de consecuencias, la permanencia se vuelve más volátil, la rotación del personal puede aumentar debido a esta facilidad y a que las personas buscan mejores condiciones de trabajo en ambientes más seguros y amigables.

Otro efecto es el trabajo de outsourcing, cada día hay más actividades que las organizaciones dejan en terceros y esto implica un grado más par implementar los cambios, debido a la alta rotación que significa tener a personas en esta modalidad de trabajo, la manera de motivarlos y abordar los temas para determina los factores que afectan las actitudes de estos trabajadores dependen de un tercero que no siempre cuentan con condiciones favorables en términos de ambiente laboral y seguridad de las personas.

Influencia y control como parte de la gestión del cambio.⁶

Los cambios dentro de las empresas están asociadas a la habilidad de predecir y controlar, una de las tareas más grandes de la administración del cambio tiene que ver con la manera en que se administran los esfuerzos de los individuos para implementar los cambios. Todo acción o decisión tiene consecuencias de comportamiento, y el éxito del cambio depende de la habilidad de predecir y controlar el comportamiento humano.

Todas las acciones de la gestión del cambio residen en suposiciones, generalizaciones e hipótesis, en teoría. Las suposiciones son implícitas, algunas veces inconscientes, a menudo conflictivas, sin embargo, estas determinan nuestra predicción. Sin embargo no es posible sustentar una decisión o tomar alguna acción influenciados por los supuestos, por más adecuados que parezcan.

El control involucra la selección de medios apropiados de acuerdo a la naturaleza del fenómeno del cual estamos preocupados. Referente a la condición humana muchos de nuestros esfuerzos de controlar el comportamiento, lejos representar una selección natural, están directamente ligados a la violación de la naturaleza humana. Esto consiste en tratar de hacer que la gente se comporte como queremos sin importarnos las leyes de la naturaleza.

Cuando fallamos en lograr los resultados que deseamos, tendemos a buscar las causas por todos lados, menos donde realmente reside: en nuestra elección de métodos inapropiados de control. Cuando la gente responde a las decisiones gerenciales en formas no adecuadas, normalmente tiende a culpar estas decisiones por el fracaso de los planes.

⁶ The human side of Enterprise. Douglas McGregor. Editorial McGraw-Hill.

La predicción efectiva y el control, son las tareas centrales de la administración, y esto incluye la gestión del cambio, si mejoramos nuestra habilidad de organizar y dirigir los esfuerzos humanos hacia fines económicos, no solo debemos reconocer que así es, también debemos reconocer y corregir algunas fallas comunes respecto de estos temas.

El comportamiento humano es predecible, una adecuada predicción depende de la exactitud de los supuestos teóricos, No hay, de hecho, predicción sin teoría, todas las decisiones y acciones gerenciales residen en supuestos acerca del comportamiento. Solamente si examinamos y probamos nuestros supuestos teóricos podremos esperar que sean más adecuados, quitar inconsistencias, y así mejorar nuestra habilidad de predecir.

Podemos mejorar nuestra habilidad de controlar solamente si reconocemos que el control consiste en una adaptación selectiva a la naturaleza humana en vez de tratar de forzar la naturaleza humana conforme a nuestros deseos. Si nuestros intentos de controlar son infructuosos, la causa generalmente esta en nuestra selección inadecuada de medios de control. Probablemente no mejoraran las competencias gerenciales ni los esfuerzos de lograr los cambios culpando a la gente no haberse comportado de acuerdo a nuestras predicciones.

Métodos de influencia.

Hay un simple supuesto que impregna la teoría organizacional convencional, y este es que la autoridad es el medio central e indispensable del control de la gestión del cambio. La propia estructura de la organización es una jerarquía de relaciones autoritarias. Los términos arriba o abajo dentro de la estructura se refiere a la escala de autoridad. Muchos de los otros principios de la organización, tales como la unidad de mando, el personal, la línea, el alcance del control, son directamente derivados de esta.

Lo primero que debemos notar acerca de la autoridad, es que es una de las muchas formas de influencia y control social. La coerción, es la más poderosa y primitiva de estas.

La persuasión, en sus muchas formas, representa otro medio social de control. Dentro de la administración, consultar y discutir proporcionan al menos una sustitución parcial de la persuasión por autoridad. Por último hay una forma de influencia involucrada en la ayuda profesional, y esta es la autoridad del conocimiento.

Todos estos métodos son relativos y ninguno es absoluto, la forma apropiada del control es una función de muchas otras variables. El control efectivo consiste en la adaptación selectiva de estas variables.

El éxito de cualquier forma de control o influencia social, depende de la habilidad de los demás de alcanzar sus metas o satisfacer sus necesidades. Los cambios pueden ser por unas mejoras de sus habilidades o una reducción de estas. Tales cambios pueden ser mayores o menores, sin embargo en cualquiera de los casos la influencia solo puede ocurrir cuando hay algún grado de dependencia de una parte sobre la otra. Esta dependencia puede ser muy pequeña muy grande, debe ser unilateral o mutua, pero si no hay dependencia no hay la oportunidad de control. A menos que haya una percepción de que de alguna manera se puedan afectar las habilidades de satisfacer las necesidades, no se podrá influir en el comportamiento.

Así, la naturaleza y el grado de dependencia es un factor crítico para determinar que métodos de control serán efectivos. La adaptación selectiva de estos aspectos de las relaciones organizacionales es un aspecto muy importante para lograr los cambios dentro de las mismas.

Normalmente existen dos formas del comportamiento humano respecto al trabajo, la cual Douglas McGregor la ha llamado la teoría X y la teoría Y en su libro el lado humano de las empresas.

La Teoría X

La teoría X asegura que el promedio de los seres humanos tienen un desagrado inherente al trabajo y que lo evitarán si lo pueden hacer, por esta razón muchos de los seres humanos deben ser coaccionados, controlados, dirigidos, amenazados con castigos para que puedan poner un esfuerzo sucesivo hacia el logro de los objetivos de la organización, además que el promedio de los seres humanos prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente pocas ambiciones y que quieren seguridad sobre todas las cosas.

Estas generalizaciones ignoran algunos aspectos importantes del comportamiento humano:

El hombre es un animal con deseos, tan pronto como una de sus necesidades está satisfecha, otra aparece, y este es un proceso que no tiene fin, así continúa desde el nacimiento hasta la muerte, los hombres continuamente ponen un gran esfuerzo para satisfacer sus necesidades.

Los hombres necesitan estar organizados en una serie de niveles, una jerarquía de importancia. Esta jerarquía de importancia determina el comportamiento humano y cuáles son los principales motivadores de este comportamiento.

Para entender cuáles son las necesidades humanas y como se motiva el ser humano para satisfacerlas Abraham Maslow, un psicólogo norteamericano, formuló una jerarquía de necesidades humanas, que se conoce como la Pirámide de las necesidades de Maslow:



Las necesidades fisiológicas: Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. También se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, etc.

Las necesidades de seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de

tener orden y la de tener protección, entre otras. También se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía, etc.

Las necesidades sociales: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. El hombre tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo querido. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

Las necesidades de estima: También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustran los esfuerzos de esta índole generando sentimientos de pérdida de confianza en sí mismo, proyectándose al medio en que interactúa.

Las necesidades de auto-realización: También conocidas como de auto superación, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

La Teoría Y

La teoría Y se basa en los siguientes supuestos:

1. *El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o descanso.* Al ser humano no le disgusta el trabajo, dependiendo de las condiciones controladas, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser realizado voluntariamente) o de castigo (y debe ser evitado en la medida de lo posible).
2. *El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para atraer el esfuerzo hacia los objetivos de la organización.* Los hombres ejercerán la auto-dirección y el auto-control en el servicio y cumplimiento de objetivos en los cuales se hayan comprometido.
3. *El compromiso con los objetivos es una función de la recompensa asociada con su mejora.* Lo más significativo de dichas recompensas, por ejemplo: la satisfacción de las necesidades del ego y la autorrealización, es que pueden ser productos directos del esfuerzo dirigido hacia los objetivos de la organización.
4. *El promedio de los seres humanos aprenden, bajo condiciones propias, no solamente aceptar sino también a buscar responsabilidad.* Evitar la responsabilidad, poca ambición, y el énfasis en la seguridad son generalmente consecuencias de la experiencia, no características inherentes de la condición humana.

5. *La capacidad de ejercitar un relativo alto grado de imaginación, ingeniosidad y creatividad en la solución de los problemas de una organización es ampliamente, no estrictamente, distribuida en la población.*
6. *Actualmente las capacidades intelectuales son parcialmente útiles.*

Estos supuestos a diferencia de la teoría X son dinámicos, estos señalan la posibilidad de crecimiento y desarrollo, hacen énfasis en la necesidad de adaptación selectiva, en vez de una sola forma de control. Esta teoría apunta a el hecho de que los límites de la colaboración humana en la organización no son establecidos por la naturaleza humana, sino por la ingenuidad de la administración en descubrir el potencial de sus recursos humanos.

El principio de integración.

El principio central de una organización el cual se deriva de la Teoría X es que la dirección y el control se ejercen a través de la autoridad (el principio escalar). El principio central de la Teoría Y es la integración: la creación de las condiciones de tal manera que los miembros del equipo de una organización pueden lograr sus metas mejor mediante dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la compañía.

Estos dos principios tienen diferentes implicaciones respecto a la tarea de administrar los recursos humanos, sin embargo el principio escalar está firmemente basado en las actitudes gerenciales, que las implicaciones del principio de integración no son fácilmente percibidas.

La gestión del cambio implica muchos aspectos y factores, comprende analizar el entorno y el medio ambiente de las organizaciones, las personas involucradas en el cambio y sus distintas personalidades, así mismo debemos saber identificar las líneas de poder que se encuentran en las organizaciones

Tenemos que saber el tipo de liderazgo que ejercen cada uno de los líderes dentro de la organización, tanto formal e informal, saber qué es lo que motiva a cada líder, a cada miembro involucrado dentro de un proceso de cambio y diseñar una buena estrategia de recompensas y reconocimiento.

Enfocarnos en una estrategia de recompensas y castigos, no sería tan eficaz si dejamos a un lado el reconocimiento de las personas, y viceversa tampoco sería muy eficaz, debemos encontrar el equilibrio exacto entre las dos teorías X y Y, ya que una podría caer en el extremo autoritario, en el caso de la teoría X, donde el cambio sería una situación forzada y adoptar nuevas formas, traerían como consecuencia baja productividad, el caso contrario con la Teoría Y, podríamos caer en la permisividad, en la falta de un liderazgo y un establecimiento de objetivos concretos. En ambos casos podríamos caer en una lucha de poderes, más probablemente en el caso de la teoría X, donde las recompensas o castigos generan autoritarismo en las diferentes áreas o departamentos.

TRABAJO DE CASO

Hechos

El cambio que se está generando dentro de Implants de acuerdo al modelo de las 7S de la estructura corporativa se está dando en las siguientes áreas:

Tecnología. Con la implementación del nuevo sistema ERP hay un cambio de tecnología ya que es una nueva plataforma de operación en la cuál con esta nueva plataforma deberá haber ciertos cambios en como procesar la información y como interactuar con sistemas periféricos que dependen del nuevo ERP,

Valores compartidos. Estos como se explica en el modelo son cambios en las tradiciones arraigadas, ya que estos son los que más trabajo están teniendo en Implants, ya que ha ocasionado fricciones entre los gerentes de las áreas de negocios y del área de TI en quien es responsable de la información de datos maestros.

Sistemas. Dentro de esta categoría están los cambios a los procesos y la secuencia como se deben de llevar a cabo, con la implementación del nuevo sistema de SAP, muchos procesos tendrán que ser redefinidos y nuevas responsabilidades surgirán, otras cambiarán de dueño y algunas otras tendrán que desaparecer.

Personal. Definitivamente hay cambios en el personal, ya que se han contratado empleados temporales que han sustituido en las actividades diarias a las personas que ahora están asignadas al proyecto de implementación y que habrá la necesidad de evaluar quienes de los empleados temporales podrían quedarse definitivamente por las nuevas funciones que vayan surgiendo.

Todos los cambios anteriormente identificados son cambios reactivos ocasionados por factores externos a la organización, que, si bien son promovidos por la misma corporación, obedecen a un alineamiento estratégico global que la compañía está implementando en todas sus subsidiarias. Además, es un cambio adaptativo ocasionado principalmente por un cambio tecnológico.

El mayor problema que se ha suscitado en esta etapa es la percepción del entorno y la actitud del grupo gerencial, encabezada por Néstor quién ha tomado una actitud reactiva y no proactiva, ya que el discurso que ha tenido con sus gerentes y hacia la corporación es de confrontación lejos de cooperación, esto es evidente en el diálogo que tuvo con Sandy el día del primer día en vivo del sistema SAP, al externar que él era quien tenía la última palabra de la implementación de SAP en México.

Análisis

Acumulación del poder necesario para la introducción del cambio.

Para poder comprender mejor el caso de Implants, es necesario hacer un análisis de los tipos de liderazgo que existen, y que cada gerente ha desarrollado dentro de sus áreas y hacia con las demás áreas, además de un pequeño análisis de personalidad.

| Líder / Puesto | Tipo de Liderazgo | Desventajas | Personalidad |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Nestor / Gerente Regional de México | Su tipo de <u>liderazgo es delegativo</u> , trata de no intervenir en las decisiones de los gerentes que están en su línea de mando, rara vez les da feedback de su desempeño, cuando interviene no lo hace para dar una instrucción o controlar, él cree firmemente que cada gerente es experto en su área y que no deben ser cuestionados por las decisiones que cada uno tome. Cree firmemente en que la mejor manera de motivar al personal es generar un ambiente de trabajo "amigable" sin coerción, sin exigir, sino más bien que las personas se comprometan ellas solas a lograr los objetivos que cada una se trace. Ejerce también un liderazgo transaccional, es decir, sus seguidores reciben frecuentemente premios por su desempeño laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Normalmente no se cumplen fechas de entrega, no hay plazos establecidos. • Disciplina relajada, lo único que importa es cumplir con los objetivos trazados, sin importar como se llegue a ellos. • Tiene poco control sobre el desempeño de las áreas lo que ha ocasionado que no haya una cultura de optimización de recursos. • Se centra en el presente y su mayor motivación es a través del dinero o de otras recompensas, que garantizan la operación de períodos cortos de tiempo. • No es un liderazgo que pueda dar resultados a largo plazo, porque siempre las recompensas tienen un límite y se acaba la motivación por estos motivos. | <ul style="list-style-type: none"> • Carácter fuerte, en ocasiones explosivo. • No le gusta recibir un no como respuesta. • No le gusta que lo contradigan. • Le gusta ser el foco de atención, siempre busca estar en las miradas de los demás. • Tiene una gran autoestima. • Es muy seguro de sí mismo. • Siempre presume de los logros que él y su equipo han tenido. • Su habilidad de negociación es muy buena, ya que normalmente convence, o impone, a los demás de sus ideas y puntos de vista. |
| Aaron / Gerente de Ventas | Su tipo de <u>liderazgo es delegativo</u> , trata de no intervenir en las decisiones de sus colaboradores que están en su línea de mando, rara vez les da feedback de su desempeño, cuando interviene no lo hace para dar una instrucción o controlar, él cree firmemente que cada colaborador es experto en su área y que no deben ser cuestionados por las decisiones que cada uno tome. | <ul style="list-style-type: none"> • Normalmente no se cumplen fechas de entrega, no hay plazos establecidos. • Disciplina relajada, lo único que importa es cumplir con los objetivos trazados, sin importar como se llegue a ellos. • Tiene poco control sobre el desempeño de las áreas lo que ha ocasionado que no haya una cultura de optimización de | <ul style="list-style-type: none"> • Pasivo. • Reservado. • No le gusta la confrontación. • Tímido. • Mediana habilidad de negociación. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | recursos. | |
| Lázaro / Gerente de Operaciones y Logística | <p>Su liderazgo es democrático por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. Toma en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma él.</p> <p>Lo combina con otro tipo de liderazgo que es autocrático, es decir, cuando tiene que ejercer el poder lo hace y no permite que ningún colaborador o par lo cuestionen en sus decisiones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta. • Requiere gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de sus colaboradores o de otras áreas del grupo, sin embargo, no son habilidades que él posea. • No tiene en cuenta la opinión de los demás y los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes. No toma en cuenta las opiniones de otras personas que no sean de su departamento. Lo que ocasiona que algunos empleados o pares pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo él. | <ul style="list-style-type: none"> • Poco empático. • Lenguaje corporal agresivo, hostil. • No acepta críticas. • Se muestra huraño en ocasiones. • Muestra actitudes a la defensiva cuando alguien quiere externar una opinión de su área, de sus colaboradores o de su desempeño. • Poca habilidad de negociación. |
| Aquiles / Gerente de Finanzas | <p>Su tipo de <u>liderazgo es delegativo</u>, trata de no intervenir en las decisiones de sus colaboradores que están en su línea de mando, rara vez les da feedback de su desempeño, cuando interviene no lo hace para dar una instrucción o controlar, él cree firmemente que cada colaborador es experto en su área y que no deben ser cuestionados por las decisiones que cada uno tome.</p> <p>Ejerce también un liderazgo democrático por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. Toma en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma él.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sus desventajas son más por la postura que ha tomado hacia con las demás áreas en el sentido de que se ha posicionado como el auditor de la empresa y trata de transferir la mayor cantidad de actividades a las demás áreas, tratando de cooperar lo menos posible y tomar más su rol de auditor que de colaborador. | <ul style="list-style-type: none"> • Tiene siempre una actitud positiva. • Es entusiasta. • Mesurado. • Controla sus emociones perfectamente. • Tiende a ser más mediador que confrontador. • Gran habilidad de negociación. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>Fabricio / Gerente de Sistemas.</p> | <p>Su tipo de <u>liderazgo es delegativo</u>, trata de no intervenir en las decisiones de sus colaboradores que están en su línea de mando. Ejerce también un liderazgo democrático por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. Toma en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma él. Lo combina con otro tipo de liderazgo que es autocrático, es decir, cuando tiene que ejercer el poder lo hace y no permite que ningún colaborador o par lo cuestionen en sus decisiones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> No tiene en cuenta la opinión de los demás empleados de otras áreas y simplemente son personas que deben acatar órdenes. No toma en cuenta las opiniones de otras personas que no sean de su departamento. Lo que ocasiona que algunos empleados o pares pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo él. | <ul style="list-style-type: none"> Muestra actitudes agresivas con sus pares y con otros empleados de otros departamentos cuando no aceptan sus decisiones o puntos de vista. Emite normalmente críticas hacia otras áreas o departamentos, pero no acepta críticas al suyo, o al menos no cuando él cree que tiene la razón. Es que, normalmente se deja llevar por la razón y no por la intuición. Cuando cree que debe negociar lo hace bien, sin embargo, defiende sus puntos de vista y decisiones y no negocia, se impone. |
| <p>Yazmín / Gerente de Regulatorio</p> | <p>Su tipo de liderazgo es autocrático, es decir, cuando tiene que ejercer el poder lo hace y no permite que ningún colaborador o par lo cuestionen en sus decisiones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> No tiene en cuenta la opinión de los demás empleados y simplemente son personas que deben acatar órdenes. No toma en cuenta las opiniones de otras personas. Lo que ocasiona que algunos empleados o pares pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo ella. | <ul style="list-style-type: none"> Su actitud no es muy sincera, trata de ser siempre la más positiva del equipo, pero su lenguaje corporal muestra signos de poca sinceridad. No se involucra con las decisiones de otras áreas. Es apática cuando en las juntas de gerentes se tocan temas de decisiones del negocio. Mientras no cuestionen su desempeño o el de su equipo, no participa en las decisiones del |

| | | | |
|----------------------|---|---|---|
| | | | <p>negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pocas habilidades de negociación. • Quiere ser el foco de las atenciones por su alto desempeño laboral y siempre busca el reconocimiento de los demás por este rubro. |
| Mary / Gerente de RH | <p>Su tipo de <u>liderazgo es delegativo</u>, trata de no intervenir en las decisiones de sus colaboradores que están en su línea de mando. Lo combina con un liderazgo democrático por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Su mayor desventaja es su colaboradora, Susana, si bien Mary es una persona sumamente accesible, Susana es una persona del extremo opuesto, sumamente agresiva con las demás personas, con actitudes negativas, lenguaje corporal agresivo y con paradigmas y prejuicios de las demás personas. | <ul style="list-style-type: none"> • Es muy empática. • Positiva. • Trata de mediar ante las diferencias de sus demás pares gerentes. • Es la más allegada a Néstor, nunca la lleva la contra enfrente de los demás, pero estando a solas con él, le da su retroalimentación de sus puntos de vista. • Siempre trata de emitir un juicio de valor y crítica constructiva hacia los demás |

Diagnóstico

Derivado del análisis podemos observar los siguientes problemas que están afectando al cambio.

- Resistencia al cambio.
- Paradigmas muy arraigados.
- Mala comunicación entre la subsidiaria y el corporativo, y entre departamentos.
- Falta de liderazgo para resolver los problemas, se buscan responsables.
- Objetivos no alineados con la corporación.
- Confrontación constante entre departamentos. Poco trabajo en equipo.

Realización del diagnóstico y búsqueda de soluciones alternativas a los problemas planteados.

Teniendo todos estos elementos en consideración y los hechos que se han suscitado hay una fuerte resistencia al cambio, ya que ninguna de las áreas funcionales tiene considerado hacer cambios

profundos en sus procesos que incluyen la forma en que se deben de manejar ahora los datos críticos de la empresa, los cuales se listan a continuación.

1. Clientes.
2. Proveedores.
3. Materiales.
4. Listas de precios.

Aunado a esta resistencia al cambio, el área de TI, liderada por Fabricio, vio la oportunidad de regresar la responsabilidad de los datos críticos a cada una de las áreas funcionales, sin embargo, la manera en que lo manejo, no fue la más ideal, ya que generó una fricción con los gerentes de las otras áreas funcionales, que si bien, llegaron a un consenso de asignar esta responsabilidad al área de Yazmín, Regulatorio, ya que el área de Yazmín se encarga de validar que la compañía pueda comercializar los productos autorizados por las autoridades sanitarias (COFEPRIS) y revisar que los nuevos clientes no estén involucrados en actividades ilícitas. Una medida que tampoco es la ideal, ya que desde el problema de la responsabilidad de los datos críticos no se resolvió sino más bien el problema se trasladó a otra área.

El funcionamiento de las gerencias en Implants México ha sido como de pequeñas unidades de negocio, independientes una de la otra, le percepción de la dirección es que cada gerente es experto en sus áreas y que ellos son los que deberían de generar las soluciones o alternativas desde cada área para resolver los problemas o enfrentar las situaciones que se vayan presentando en cada parte del negocio. Esta postura ha ocasionado que no se acepten nuevas ideas o críticas al desempeño de las otras áreas del negocio, lo que ha ocasionado que cada área o departamento se desatienda de la interacción con otros áreas y cuando surge un problema que implique la intervención de dos áreas o más, lejos de encontrar soluciones comunes que beneficien a todos, cada área se dedica a ver por sus propios intereses y trasladar el problema hacia otra área, con el argumento de que cada área tiene una responsabilidad específica y que cada área debe encontrar las solución de la parte que le corresponden. No hay sinergia, tampoco hay una comunicación efectiva y no hay consensos

Alternativas de solución/plan de acción/propuestas.

Podemos resumir entonces que existen tres estrategias generales para generar el cambio las cuales son las siguientes:

| Estrategia 1: Te atrasas y eres pasivo | Estrategia 2: Te adaptas y eres activo | Estrategia 3: Te adelantas y eres proactivo. |
|---|---|--|
| Son respuestas a coyunturas externas o internas determinadas. Es decir, reaccionamos a un evento en específico y dependen completamente del poder que se ejerce por fuera de la organización. | Surgen por las fuerzas externas y exigen la adecuación de ciertas partes de la organización, dependen mucho de las relaciones de poder y de los tipos de liderazgo. | Esta estrategia busca adelantarse a los eventos antes de que se presenten, rompen paradigmas y generan un cambio general en la organización tanto de sus valores, como de su cultura, de sus sistemas, de su misma estructura. |

Las alternativas probables para generar un cambio efectivo y mejorar la comunicación y el trabajo en equipo son las siguientes:

| Problema | Solución propuesta. |
|---|---|
| Paradigmas muy arraigados. | <p>Se debe trabajar primero con el equipo de gerentes en sesiones de trabajo en equipo, asesoría personalizada con alguna firma reconocida en cambios organizacionales. La sugerencia es establecer un programa efectivo en que no solo se den los cursos, sino que haya un plan a corto-mediano plazo grupal y por cada gerente para trabajar en las fortalezas de cada uno y lograr un cambio de actitud.</p> <p>Segundo es permear a todos los niveles de la organización estas metodologías, algunas sugerencias serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las 4 disciplinas de la ejecución de Franklin-Covey. • Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, también de Franklin-Covey. |
| Mala comunicación. | <p>Establecer mecanismos de comunicación efectiva donde no solo se celebren los éxitos, sino que se dé una rendición de cuentas efectiva, hacia otros miembros del equipo.</p> <p>Formación de equipos multidisciplinarios para la resolución de los problemas más críticos, así se involucran personas de otras áreas y se crea una sinergia entre todos los departamentos de la empresa.</p> |
| Falta de liderazgo para confrontar los problemas. | Establecer sesiones frecuentes para abordar los temas más relevantes y llegar a consensos y soluciones. |
| Objetivos no alineados. | Establecer sesiones frecuentes para abordar los temas más relevantes y llegar a consensos y soluciones. |

| | |
|------------------------------------|--|
| Confrontación entre departamentos. | Establecer sesiones de rendición de cuentas, donde se asigne a un responsable, con fechas compromiso y recursos necesarios para la resolución efectiva de problemas comunes. |
|------------------------------------|--|

Selección de la alternativa y justificación

Como una alternativa de solución a los problemas mencionados anteriormente, **se propone seguir la estrategia número 3 para generar un cambio general dentro de la organización, es decir adelantarnos a los hechos y ser proactivos**, para esto se sugiere la implementación de la metodología de las 4 disciplinas de la ejecución, desarrollada a continuación.

Las 4 disciplinas de la ejecución.⁷

Las 4 disciplinas de la ejecución es una metodología para facilitar el manejo de las actividades diarias, conocido como *torbellino*.

A continuación, se presenta un cuadro donde se resumen las 4 disciplinas:

| Disciplina | Alcance |
|--|--|
| Disciplina 1. Enfocarse en lo crucialmente importante | Consiste en concentrarse en lo crucialmente importante o Meta Crucialmente Importante (MCI), es decir, seleccionar una (o máximo dos) metas más relevantes, en lugar de querer hacer mejoras significativas en todos los aspectos al mismo tiempo. |
| Disciplina 2. Actuar sobre las medidas de predicción. | Las medidas de predicción se centran en las cosas de mayor impacto que el equipo tiene que hacer para alcanzar la meta o las metas. Una buena medida de predicción tiene las siguientes características: Puede <i>predecir</i> si la meta se alcanzará y si los miembros del equipo pueden ejercer <i>influencia</i> sobre ellas. |
| Disciplina 3. Crear un tablero de resultados convincente. | Esta disciplina genera compromiso, para que los miembros del equipo sepan si van ganando o <i>perdiendo</i> . |
| Disciplina 4. Establecer una cultura de rendición de cuentas. | Consiste en establecer un ritmo regular y frecuente de reuniones entre todo el equipo que tiene una MCI. |

⁷ Las 4 disciplinas de la ejecución. Sean Covey. Ed. Conecta. 2015

Implementación del cambio

Disciplina 1. Enfocarse en lo crucialmente importante. MCIs

Para alinear el negocio tanto con las necesidades corporativas y las necesidades locales del negocio, las dos MCIs deberían ser las siguientes:

MCI 1. Implementar el nuevo sistema ERP SAP en marzo del 2017.

MCI 2. Alcanzar un crecimiento de las ventas del 20% respecto al año fiscal 2016, al finalizar el año fiscal 2017

El siguiente paso es alinear a toda la organización con estas MCI, la pregunta es ¿de qué manera se contribuye en cada departamento en cada una de las MCI?. El cuadro siguiente es una propuesta donde cada área podría contribuir al cumplimiento de cada una de las MCIs.

| Departamento | MCI. Implementar el nuevo sistema ERP SAP en marzo del 2017 | MCI. Alcanzar un crecimiento de las ventas del 20% respecto al año fiscal 2016, al finalizar el año fiscal 2017. |
|--------------------------------|---|---|
| Operaciones y logística | Ejecutar 12 pruebas funcionales diariamente por cada usuario asignado al proyecto de implementación de SAP. | <ul style="list-style-type: none"> Entregar el material para cirugías al menos 4 horas antes de que se realice cada cirugía. |
| Finanzas | Ejecutar 10 pruebas funcionales diariamente por cada usuario asignado al proyecto de implementación de SAP. | <ul style="list-style-type: none"> Mantener o reducir el tiempo de recuperación de cartera de 125 días a 90 días. Aumentar los términos de pago a proveedores de la modalidad DE CONTADO a la de 30 DIAS. |
| Ventas | Ejecutar las pruebas funcionales de listas de precios para el proyecto de SAP. | <ul style="list-style-type: none"> Alcanzar la meta de ventas de 250M de pesos al finalizar el FY2017. |
| Marketing | | <ul style="list-style-type: none"> |
| Educación Médica | | <ul style="list-style-type: none"> Reducir el gasto de Educación Médica 20% mensualmente. Cumplir con la política de asignación de cursos a cirujanos al 100% en todos los eventos de EdMed. |
| Regulatorio | Ejecutar las pruebas funcionales de datos maestros en SAP | <ul style="list-style-type: none"> Someter ante COFEPRIS el 100% de registros de productos de nuevos lanzamientos. |
| RH | Cumplir al 100% con el | <ul style="list-style-type: none"> Cumplir al 100% con el |

| | | |
|----|--|---|
| | programa de capacitación de SAP antes del 31 de Enero del 2017 | programa anual de capacitación. <ul style="list-style-type: none"> • Contratar al 100% de las vacantes solicitadas. |
| TI | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar las pruebas funcionales de las interfaces de los sistemas de cirugías, portal de vendedores, facturación y bancos antes del 31 de Enero del 2017. • Instalar en el 100% de las computadoras la interfaz gráfica de SAP inmediatamente. • Revisar y concluir con la asignación de roles del 100% de usuarios con acceso a SAP antes del 30 de Noviembre del 2016. • Instalar la infraestructura de TI para SAP antes del 10 de Diciembre del 2016. <ul style="list-style-type: none"> ○ Impresoras Zebra. ○ Impresoras de Documentos. ○ Escaners. | <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el 95% de nivel de servicio mensualmente en los incidentes reportados en el sistema de tickets de soporte técnico. • Garantizar que el 100% de solicitudes de soporte técnico al área de TI se hagan a través del sistema de tickets. |

Planificación sistemática de la implementación del cambio.

El cuadro anterior es un enfoque tradicional donde se ve la contribución de cada área al cumplimiento de los objetivos, sin embargo, sigue siendo el esquema tradicional de segregación de funciones, donde normalmente hay poco involucramiento en los objetivos de las demás áreas y el resultado es que cada área o departamento se ocupen solo de sus objetivos. La propuesta es mezclar todos los objetivos en unas pocas MCIs donde se integren grupos interdisciplinarios, donde se asigne un líder funcional al cual, los miembros del equipo le reporten los resultados y le entreguen cuentas, un aspecto clave es que los gerentes de alto nivel no sean los líderes de las MCIs sino más bien que sean asesores, coaches, de los distintos grupos interdisciplinarios.

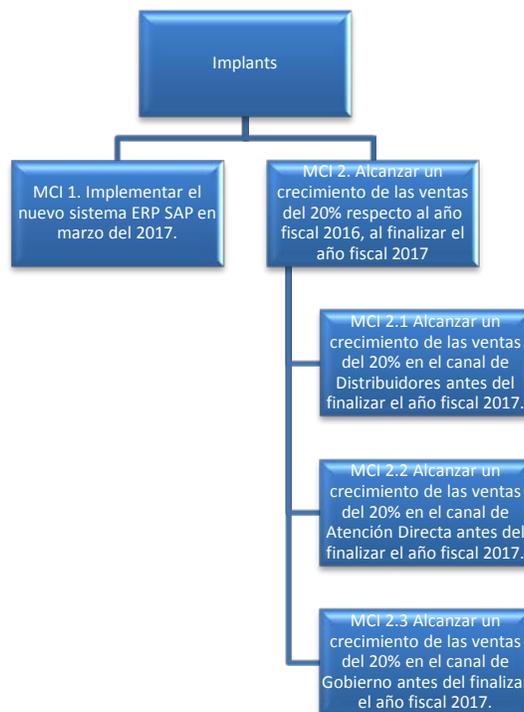
Para cumplir con ese propósito es necesario realizar un análisis de los procesos MACROS de la empresa. Y es importante que conozcamos la forma de operar del negocio, del caso establecido, se sabe que el negocio se divide en tres canales mayores, Distribuidores, Atención Directa y Gobierno, cada uno tiene su propio modelo de negocio, por lo tanto, la MCI 2 puede dividirse en 3 MCIs menores.

- MCI 2.1 Alcanzar un crecimiento de las ventas del 20% en el canal de Distribuidores antes del finalizar el año fiscal 2017.

- MCI 2.2 Alcanzar un crecimiento de las ventas del 20% en el canal de Atención Directa antes del finalizar el año fiscal 2017.
- MCI 2.3 Alcanzar un crecimiento de las ventas del 20% en el canal de Gobierno antes del finalizar el año fiscal 2017.

En el caso de la MCI 1, al ser un proyecto, por si sola puede ser manejada como una MCI sin tener la necesidad de separarla en otras MCIs.

Por lo tanto, el esquema de MCIs, quedaría de la siguiente manera:



El paso siguiente va a ser definir los equipos de cada MCI, para esta actividad se sugiere utilizar una variante de la matriz de los factores más importantes que influyen en el comportamiento del empleado, en vez de colocar los factores colocaremos las áreas y departamentos asignándoles un valor entre 0 y 3 donde 0 es no contribuye, 1 poca contribución, 2 mediana contribución, 3 alta contribución y

asignaremos entonces los recursos que se califiquen como 2 y 3 como miembros del equipo de la MCI, y los que estén en 1 serán consultados de acuerdo a la necesidad que se presente.

La matriz quedaría de la siguiente manera:

| Area / Departamento | MCI 1 SAP | MCI 2.1 Distribuidores | MCI 2.2 Atención Directa | MCI 2.3 Gobierno |
|------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Operaciones Logística | | | | |
| Servicio a Clientes | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Tráfico | 3 | 1 | 3 | 1 |
| Recibo | 3 | 1 | 3 | 1 |
| Embarques | 3 | 2 | 3 | 2 |
| Planeación | 3 | 1 | 3 | 1 |
| Compras | 3 | 3 | 1 | 3 |
| Finanzas | | | | |
| Cuentas por cobrar | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Cuentas por pagar | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Contabilidad | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Tesorería | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Ventas | | | | |
| Análisis de Ventas | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Gobierno | 0 | 0 | 1 | 3 |
| Distribuidores | 0 | 3 | 0 | 0 |
| Directo | 0 | 0 | 3 | 0 |
| Marketing | | | | |
| Marca e Imagen | 1 | 2 | 0 | 0 |
| Especialistas de producto | 0 | 3 | 3 | 3 |
| Educación Médica | | | | |
| | 0 | 2 | 1 | 0 |
| RH | 2 | 1 | 1 | 1 |
| TI | 3 | 1 | 2 | 1 |

Derivado de la matriz los equipos quedarían asignados de la siguiente manera:

| MCI 1 | MCI 2.1 | MC1 2.2 | MC1 2.3 |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Servicio a Clientes | Servicio a Clientes | Servicio a Clientes | Servicio a Clientes |
| Tráfico | Embarques | Tráfico | Embarques |
| Recibo | Compras | Recibo | Compras |
| Embarques | Cuentas por cobrar | Embarques | Cuentas por cobrar |
| Planeación | Distribuidores | Planeación | Gobierno |
| Compras | Marca e Imagen | Cuentas por cobrar | Especialista de producto |
| Cuentas por cobrar | Especialista de productos | Directo | |
| Cuentas por pagar | Educación Médica | Especialista de producto | |
| Contabilidad | | TI | |
| Tesorería | | | |
| Impuestos | | | |
| Análisis de Ventas | | | |
| RH | | | |
| TI | | | |

El paso siguiente es la asignación de los miembros del equipo que van a participar de cada área o departamento, con esta actividad garantizamos que la organización este alineada a objetivos comunes, que se abran nuevos canales de comunicación y que se promueva el compromiso de cada miembro del equipo asignado a una tarea en común.

Cada MCI deberá tener un líder, que no debe ser ningún gerente, la recomendación es que ese líder sea parte de una de las áreas que más contribuye o que más impacto tiene.

Disciplina 2. Actuar sobre las medidas de predicción.

Ya que hemos definido nuestras MCI, y los participantes de cada MCI, el paso siguiente es definir las medidas de predicción. Una medida de predicción se centra en las cosas de mayor impacto que el equipo tiene que hacer para alcanzar la meta o las metas tiene las siguientes características: *predice* si la meta se alcanzará y si los miembros del equipo pueden ejercer *influencia* sobre ellas.

Para cada MCI debemos hacernos la siguiente pregunta, ¿qué actividades realmente harán que se cumpla con la meta?

| MCI 1 | MCI 2.1 | MCI 2.2 | MCI 2.3 |
|--|---|--|--|
| Ejecutar el 100% de las pruebas funcionales semanalmente | Visitar a 2 distribuidores semanalmente. | Visitar a 2 Médicos en los hospitales semanalmente | Elaborar la documentación completa para los procesos de licitación. |
| Organizar la capacitación de todos los empleados antes del 31 de Diciembre | Visitar 2 hospitales semanales por cada zona geográfica | Visitar a 2 nuevos médicos semanalmente | Ingresar la documentación completa de las licitaciones en tiempo dentro del sistema de licitaciones del gobierno federal. |
| Instalar la infraestructura de TI para SAP antes del 31 de Diciembre | Capturar el 100% de los pedidos csemanalmente por cada distribuidor | Reportar el 100% de los consumos en el sistema de cirugías de todas las cirugías a las que se da servicio de asistencia | Enviar el material completo conforme al establecido en el contrato de adquisiciones de gobierno. |
| | Enviar el 100% de los productos solicitados por cada distribuidor en la fecha establecida | Enviar los productos que se van a usar en una cirugía mínimo 4 horas antes de la cirugía | Enviar el material completo y sin diferencias al departamento de pagos de la diferentes instancias de gobierno en el tiempo establecido en el contrato |
| | Lanzar 1 promoción y 1 lanzamiento de nuevos productos por mes | Recolectar el material no consumido en los hospitales máximo 24 horas después de la cirugía | Cobrar el 100% de las facturas ingresadas al sistema de pagos de gobierno en el plazo establecido en el contrato. |
| | Facturar el 100% de los pedidos la misma semana | Asegurar el 100% de disponibilidad de producto para cirugías diariamente | |
| | Emitir el 100% e las facturas el mismo día en que se envía el material | Ingresar el 100% de la documentación completa y sin diferencias a los hospitales para cobranza máximo 48 horas después de recibida la orden de compra del hospital | |
| | Cobrar el 100% de las facturas máximo 45 días después de que su emisión. | Cobrar el 100% de las facturas máximo 45 días después de que su emisión. | |
| | | Mantener 100% de disponibilidad del sistema de cirugías diariamente | |

Con el cuadro anterior hemos definido las medidas de predicción, las cuáles impactan en el cumplimiento de los objetivos de cada MCI y cada miembro de los diferentes equipos pueden influir en el comportamiento de cada medida de predicción.

Disciplina 3. Crear un tablero de resultados convincente.

Paso 1. Escoger un tema

Es importante escoger elegir un tema que despliegue de manera clara e inmediata las medidas a las que se dará seguimiento. Existen varias opciones:

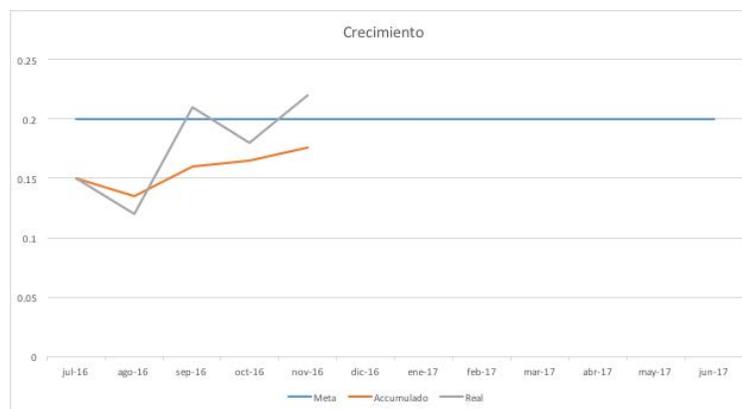
Línea de tendencias. Comunican de manera fácil el camino de X a Y en tal plazo.

Velocímetros. Muestra las medidas instantáneamente, es ideal para medidas de tiempo, existen variantes como termómetros, barómetros, reglas, etc.

Semáforos. Consiste en signos de colores o luces que muestran el estado del proceso, si va por buen camino (verde), si está en peligro de desviarse (amarillo) o si ha salido del camino (rojo).

Paso 2. Diseñar el tablero

Por ejemplo, para la MCI 2.2 Alcanzar un crecimiento de las ventas del 20% en el canal de Atención Directa antes del finalizar el año fiscal 2017, podemos construir un tablero de línea de tendencia para la medida histórica que es el crecimiento.

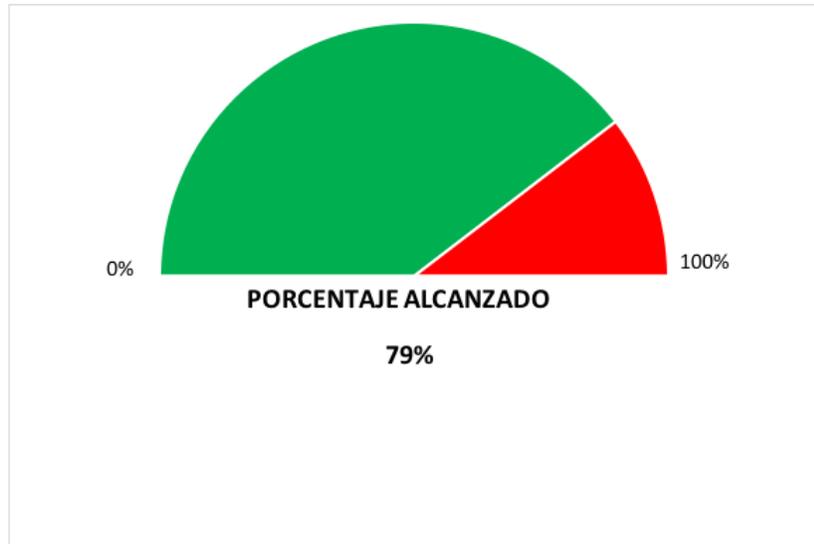


Para las medidas de predicción, podemos crear velocímetros que nos pueden ayudar a ver el rendimiento del equipo.

Objetivo: Visitas a médicos en hospitales 48

| Día | Real |
|-----|------|
| 1 | 1 |
| 2 | 2 |
| 3 | 2 |
| 4 | 5 |
| 5 | 9 |
| 6 | 1 |
| 7 | 1 |
| 8 | 1 |
| 9 | 1 |
| 10 | 2 |
| 11 | 0 |
| 12 | 0 |
| 13 | 0 |
| 14 | 4 |
| 15 | 1 |
| 16 | 3 |
| 17 | 1 |
| 18 | 1 |
| 19 | 2 |
| 20 | 1 |

| | Real | Gráfico |
|----------------------|------|---------|
| Porcentaje Alcanzado | 79% | 40% |
| Porcentaje restante | 21% | 10% |
| Porcentaje Total | 100% | 50% |

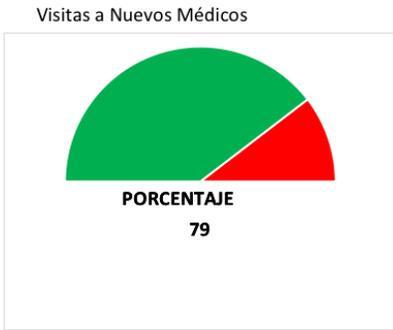
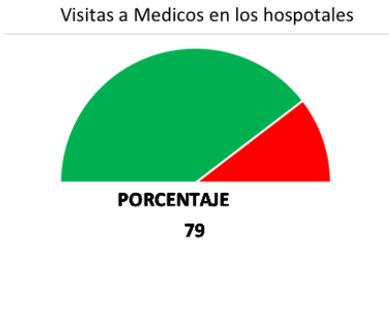
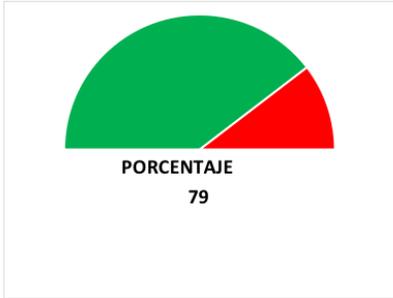
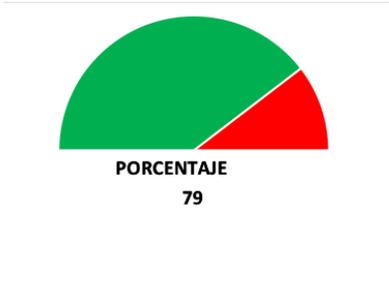
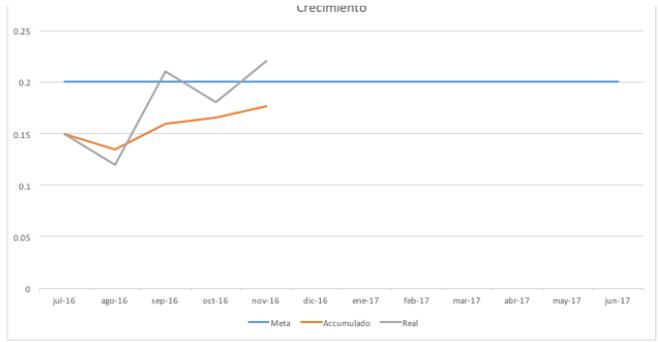


Para cada una de las MCIs, tendríamos que hacer el tablero donde se muestre la medida histórica, que es el objetivo general de la MCI y posteriormente para cada medida de predicción crear su tablero.

Paso 3. Construir el tablero

Es importante que el equipo haga el tablero para que se involucren de manera directa con el objetivo que es medir los resultados, el tablero debe ser electrónico, un cartel, un pizarrón, lo importante es que siempre este visible y al alcance de los miembros del equipo.

El objetivo de esta actividad es tener un tablero como se muestra a continuación:



Reporte del 100% de los consumos en el sistema de cirugías Envío de los productos mínimo 4 horas antes de la cirugía

Paso 4. Actualizar el tablero

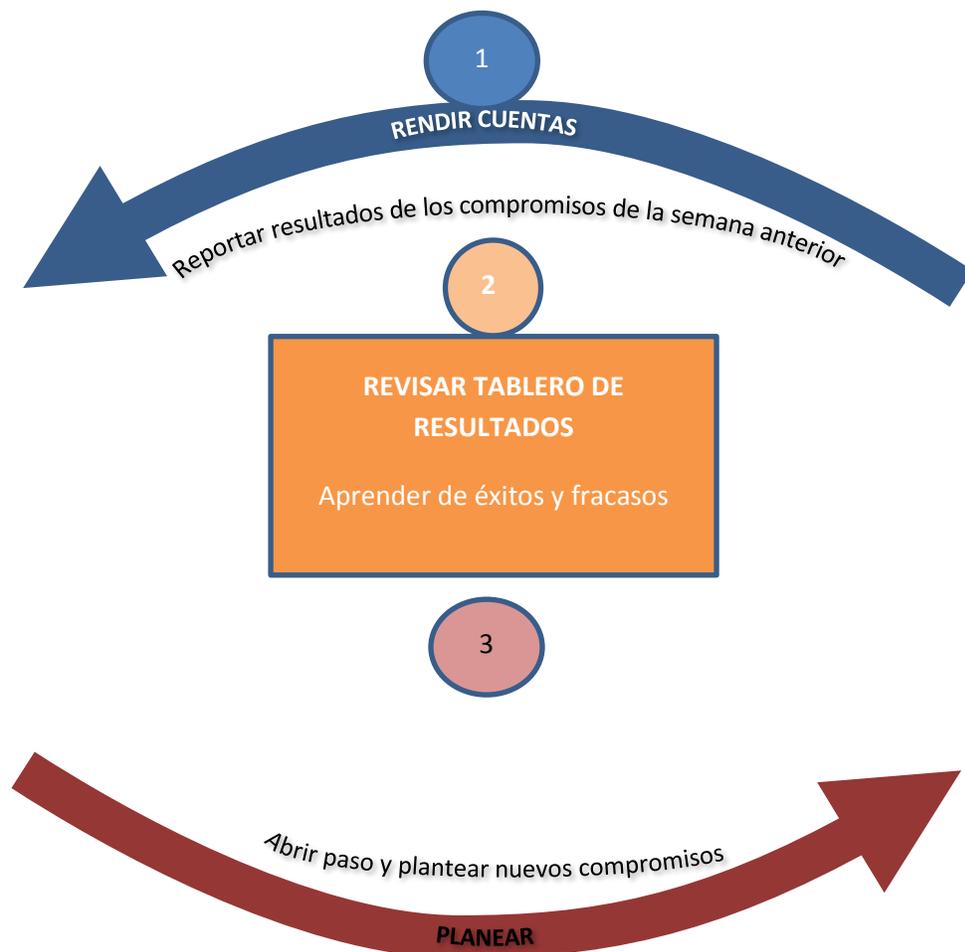
El líder tiene que establecer:

- Quién será responsable del tablero.
- Cuándo será instalado
- Con qué frecuencia se deberá actualizar.

Institucionalización del cambio.

Disciplina 4. Establecer una cultura de rendición de cuentas.

La Disciplina 4 requiere que los equipos se reúnan frecuentemente en sesiones de MCI, las sesiones de MCI tienen un orden específico como se muestra a continuación:



Reglas para lograr sesiones de MCI exitosas

1. **Llevar a cabos las sesiones según lo programado.** Se debe fijar un lugar, una hora y un día a la semana y debe llevarse a cabo a pesar de las actividades diarias.
2. **Ser breve.** Las sesiones no deben durar más de 20 o 30 minutos.
3. **Liderar con el ejemplo.** Se debe comenzar con una revisión breve de los resultados del tablero y después presentar un informe de los compromisos.
4. **Preparar el tablero.** Se debe actualizar el tablero antes de cada sesión.
5. **Celebrar el éxito.** Felicitar al equipo y a sus integrantes por cumplir con éxito los compromisos adquiridos.
6. **Compartir conocimiento.** Los integrantes descubrirán que mueve le tablero y que no lo mueve y que algunas medidas son más eficientes que otras.
7. **Prohibir la entrada del “torbellino”.** Limitar la discusión a los compromisos que mueven el tablero, los diálogos sobre las actividades del “tobellino”, o cualquier otro tema deben dejarse para después de la sesión.
8. **Abrirse camino unos a otros.** Colaborar para eliminar obstáculos, delegar no significa dejar el problema para otro, sino aprovechar las virtudes del equipo para resolverlos en conjunto, si alguien tiene problemas, debe pedir ayuda y se debe ofrecer la ayuda.
9. **Ejecutar a pesar del torbellino.** Cada integrante del equipo debe rendir cuentas *incondicionalmente*, sin importar el “tobellino”. Si un compromiso no se cumple en el plazo acordado, debe ser compensado la semana siguiente con los objetivos de la semana.

Para esta actividad es importante tener una herramienta que nos ayude a darle el seguimiento a las actividades del día, se propone utilizar una orden del día o minuta, un ejemplo es el siguiente:

| Minuta | | | | |
|-----------------------|--------------------|------------|---------------|--|
| Lugar: | | | Fecha y Hora: | |
| Asistentes: | | | Líder: | |
| Asistente 1: | Asistente 5: | | | |
| Asistente 2: | Asistente 6: | | | |
| Asistente 3: | Asistente 7: | | | |
| Asistente 4: | Asistente 8: | | | |
| MCI: | | | | |
| Reportes Individuales | Miembro del equipo | Compromiso | Estado | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Costos de cambiar vs no cambiar

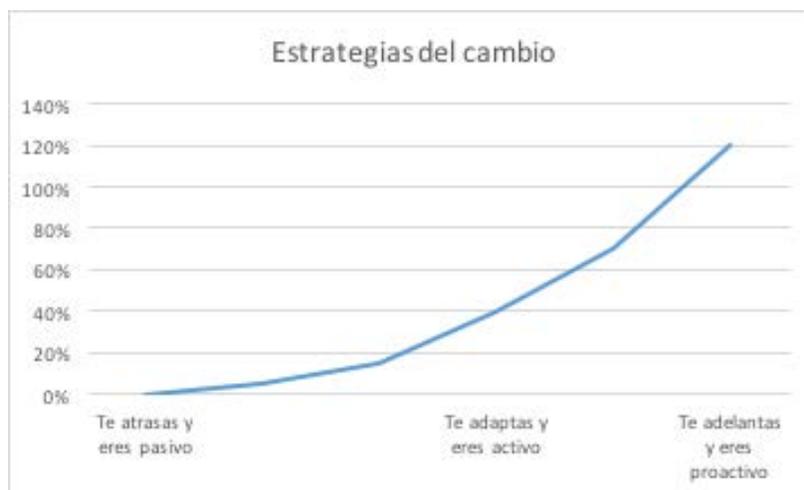
Hablar de los costos de un cambio es un poco subjetivo, ya que se deben considerar varios aspectos, entre los cuales están, si el cambio es un cambio impulsado por fuerzas externas sin posibilidad de decidir si se realiza o no, que, en este caso, se refiere a la MCI 1 que es la implementación de SAP, y al costo-beneficio de implementar o no un cambio dentro de la organización.

En el caso de la MCI 1, tenemos que tomar en cuenta los siguientes aspectos para calcular el costo de este cambio:

| Costo de implementación en USD(10 meses) | |
|---|----------------------|
| Personal 100% dedicado al proyecto Mexico | \$ 48,500.00 |
| Personal asignado parcialmente al proyecto en USA | \$ 50,000.00 |
| Personal temporal contratado para el sistema | \$ 48,500.00 |
| Personal asignado parcialmente al proyecto en Mex | \$ 75,000.00 |
| Gastos de comida | \$ 50,000.00 |
| Gastos de viaje | \$ 5,000.00 |
| Gastos de hospedaje | \$ 13,000.00 |
| Infraestructura | \$ 62,000.00 |
| Consultores | \$ 200,000.00 |
| Total | \$ 552,000.00 |

En el caso de la MCI 2, el costo debe ser el costo de oportunidad de implementar el cambio o no, ¿cuál es el costo de oportunidad?, en este caso es no llegar al crecimiento del 20%, los ingresos registrados en 2015 fueron de \$204.1 millones, este año 2016 se va a crecer a un 18%, es decir se van a alcanzar \$241 millones, para el 2017 se está estableciendo una meta de \$290 millones es decir del 20%, entonces el costo de no realizar ningún cambio sería de \$49 millones de pesos.

Gráficamente podríamos representarlo de la siguiente manera:



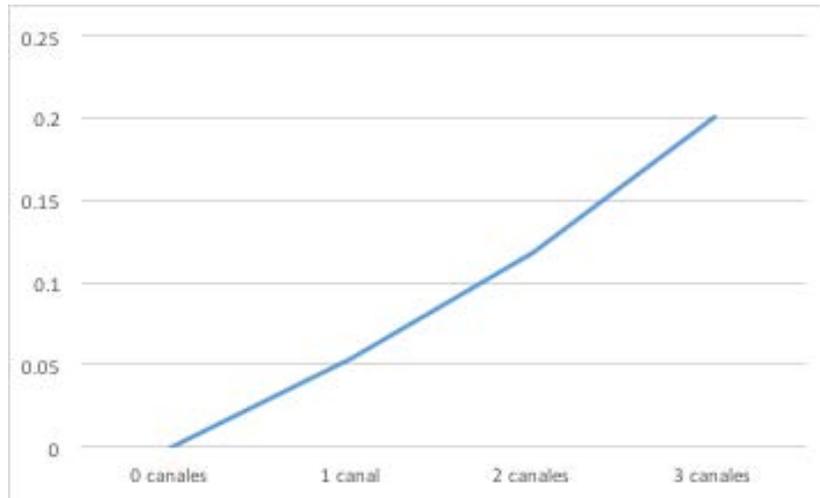
La gráfica nos muestra que los cambios son exponenciales en el resultado de los objetivos, y depende de las estrategias que se sigan, por ejemplo:

En el caso de atrasarnos y ser pasivos, esto significa que no habría ningún cambio, y probablemente el crecimiento estaría entre el 0% y el 5%, esto dependería enteramente de las fuerzas externas del mercado y de la preferencia de los médicos.

Respecto a la estrategia de adaptarse y ser activos, significa que tendríamos que enfocarnos a un segmento de crecimiento o cuando mucho 2, en este caso, recordemos que las ventas están segmentadas en tres grandes canales, Gobierno, Directo y Distribuidores, suponiendo que se decidiera cambiar en el sector de Gobierno, este representa el 27% de las ventas, es decir, estaríamos esperando crecer solo el 5.4%, ya que el sector de gobierno crecería de 65 millones a \$78 millones y se alcanzarían unas ventas totales de \$254 millones.

Si el enfoque fuera a dos sectores por ejemplo Gobierno y Directo, el crecimiento esperado sería del 11.8%, es decir las ventas llegarían a \$270 millones.

Y definitivamente el cambio en los tres canales (adelantarnos y ser proactivos) garantizaría el crecimiento del 20%, gráficamente lo podemos ver de la siguiente manera:



Conclusiones

Los cambios dentro de las organizaciones siempre son vistos como grandes desafíos y como una amenaza al status quo dentro de las mismas, ya que estos desafían el liderazgo, la personalidad y los valores dentro de cada empresa.

La resistencia al cambio es más común de lo que parece, y los paradigmas que existen dentro de las empresas son tan arraigados que desenfocan a los equipos de trabajo, como cualquier proceso que se quiera que sea exitoso, todo empieza desde la parte más alta de la organización, esto también aplica a la resistencia al cambio.

Si la cúpula de liderazgo, es decir los altos ejecutivos, no están alineados con las estrategias del cambio, es evidente que el cambio no será exitoso, o en el caso de Implants, como es un cambio debido a factores externo, el cambio será muy doloroso, y esto significa que en algún momento las posturas “locales” tendrán que ceder ante las posturas “corporativas”.

En el caso de Implants, las diferentes personalidades ocasionan fricciones dentro del equipo de trabajo, el estilo de liderazgo de la cabeza, del Gerente Regional, han ocasionado serias dificultades tanto en el equipo local como la manera de interactuar con el corporativo. Si es sano delegar, pero debe ir acompañada con una cultura de pedir cuentas, y no solo se trata de dejar que la creatividad y la innovación surjan desenfrenadamente. Debe haber mecanismos estandarizados para enfocar todas esas iniciativas, para que no se convierta en “fuegos artificiales”, iluminan el cielo, pero se apagan inmediatamente.

Implants es una empresa privada americana, es una empresa familiar, y esto ha ocasionado que la administración solar del dueño haya generado grandes costos a la compañía, ya que no existen procesos estandarizados, no existe gobierno corporativo, y los esfuerzos que se están haciendo para cambiar la cultura global sea muy costosa.

Existe un factor muy importante que causa la resistencia al cambio, los falsos egos, los éxitos logrados a corto plazo, que crean la idea de que es la fórmula perfecta para alcanzar los objetivos y mantener a las organizaciones motivadas para seguir con el ritmo de trabajo. Sin embargo, esto no significa que no se deban generar cambios, al contrario, cuando más dinámico es un equipo de trabajo, más cambios deberían implementar como parte de la mejora continua.

Definitivamente cuando es época de abundancia las organizaciones dejan de ver detalles que a largo plazo pueden ser muy costosos, que es el caso de Implants, y que sin una estrategia que gestione cambios positivos en épocas de abundancia, pueden ocasionar pérdidas millonarias a las organizaciones, de hecho, las ocasiona, más la misma abundancia no permite visualizar esas pérdidas.

La adaptación no es suficiente para lograr cambios, se debe tener una postura de visionario, de preveer el futuro, es decir adelantarnos, ser proactivos, el adaptarse, solo significa no ser pasivo, más no significa que nos estemos preparando para el futuro, nos estamos adaptando al presente, y esta estrategia como tal, adaptarse y ser activo, solo responderá a eventos de muy corto plazo, y el riesgo es pasar a la estrategia de atrasarnos y ser pasivos. En el caso de Implants, todos los esfuerzos han sido de adaptación, con el modelo que se propone, si bien no es perfecto, sienta las bases para que se adecue y se enriquezca para ser un modelo que genere grandes cambios.

El modelo de las 4DX de Covey, mueve todos los engranes de una organización, ya que pasa de la parte de la Planeación a la Ejecución, y un gran problema de las organizaciones es que tienen grandes Planes Estratégicos y Pésimas Ejecuciones.

La pregunta que el lector se hará, ¿por qué generar cambios dentro de equipos donde se alcanzan y sobre todo se superan las metas?, la pregunta más bien debería ser, ¿los equipos están adaptándose o se están adelantando?, y la respuesta es: PARA ADELANTARSE A LOS SUCESOS FUTUROS.

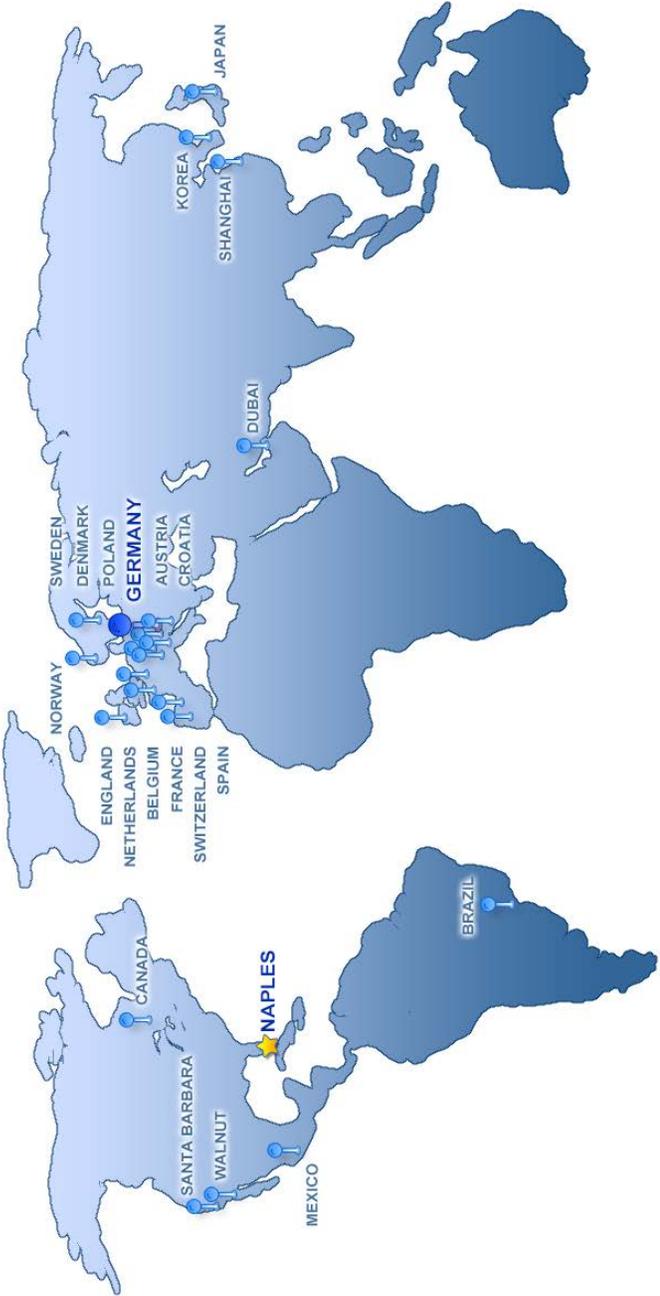
Todas las organizaciones deberían implementar revisiones anuales de sus procesos y no perder de vista donde están las fugas de dinero, para que no se vuelvan un problema mayor cuando la época de abundancia se termine, y esto se puede lograr implementando procesos exitosos de gestiones del cambio, en la metodología propuesta existe una fase que es la “percepción del cambio”, pero como se ha mencionado, el cambio es constante, es lo único que es permanente, hay cambios en todos los ambientes que rodean a las organizaciones, tanto internos como externos.

Los grandes cambios se han originado por cambios tecnológicos, en un mundo globalizado y cambiante, ahora los cambios no solo se van a dar por cuestiones tecnológicas, sino por asuntos económicos y comerciales, antes las fronteras se estaban derribando, ahora se quieren construir muros, no solo muros de concreto, muros comerciales, con tasas de interés más elevadas, impuestos arancelarios, impuestos a remesas, hoy el mundo está enfrentándose a un cambio que si no nos adelantamos no habrá oportunidad de adaptarnos, y no solo quebrarán grandes empresas, sino países enteros serán los “Kodak” del futuro.

En México, debe de haber un gran cambio, no solo del sistema político, sino un cambio social, debemos ser unos ciudadanos más comprometidos con nuestro país, más interesados en los asuntos que nos atañen a todos, no podemos dejar en manos de los demás algo que nos corresponde a los mexicanos resolver, tenemos que Adelantarnos y ser Proactivos.

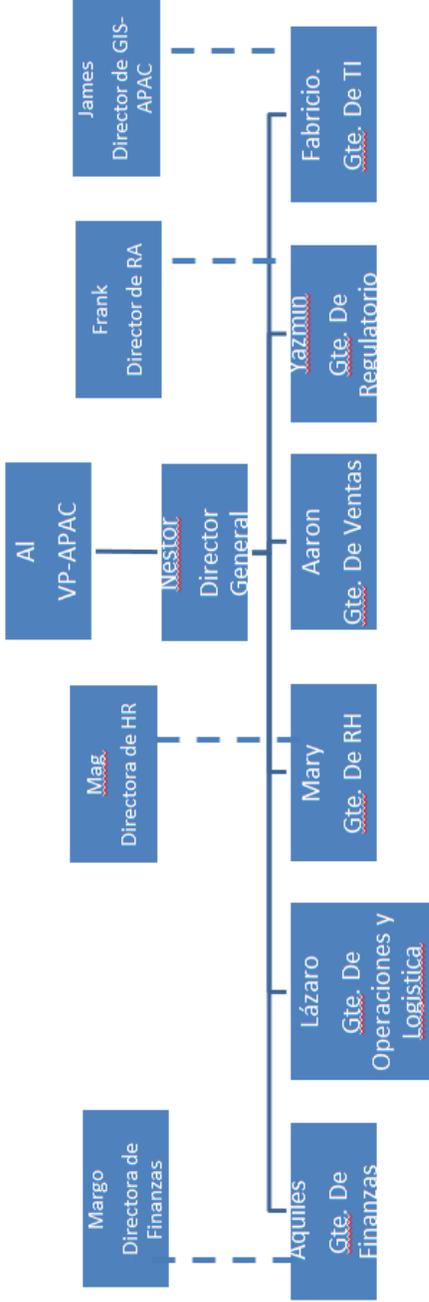
ANEXOS

Anexo 1: Mapa de la presencia mundial de Implants.



Fuente: Datos de la empresa

Anexo 2: Organigrama Gerencial de Implants Mexico.



Fuente: Datos de la empresa

Anexo 3: Estados de Resultados y Balance General 2015

| | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | 204,123.00 | 144,146.00 | 129,623.00 | 111,396.00 |
| Costo de Ventas | 89,794.00 | 64,866.00 | 62,207.00 | 56,575.00 |
| Margen de ventas | 114,329.00 | 79,280.00 | 67,416.00 | 54,821.00 |
| Otros costos de compras | | | | |
| Variaciones de productos | 6,409.00 | 994.00 | 396.00 | 1,045.00 |
| Variaciones en compra | 324.00 | 439.00 | 243.00 | 247.00 |
| Variaciones en Inventario | - 86.00 | 191.00 | 994.00 | 258.00 |
| Otros costos | 5,290.00 | 4,525.00 | 3,693.00 | 3,393.00 |
| Total de Otros costos de compras | 11,937.00 | 6,149.00 | 5,326.00 | 4,943.00 |
| Utilidad bruta | 102,392.00 | 73,131.00 | 62,090.00 | 49,878.00 |
| Comisiones a distribuidores, publicidad, otros gastos, investigacion y desarrollo | | | | |
| Publicidad | 3,505.00 | 2,259.00 | 1,371.00 | 2,225.00 |
| Talleres y laboratorios | 4,169.00 | 6,623.00 | 826.00 | 1,447.00 |
| Gastos de personal | | | | |
| Comisiones de ventas | 3,943.00 | 1,739.00 | 2,237.00 | 2,040.00 |
| Salarios | 35,884.00 | 24,875.00 | 18,942.00 | 18,140.00 |
| Eduacion | 759.00 | 155.00 | 125.00 | 156.00 |
| Contingencia prima de antigüedad | 986.00 | 630.00 | 497.00 | 216.00 |
| Gastos de mudanza | 213.00 | 330.00 | 128.00 | 187.00 |
| Impuestos de nomina | 5,266.00 | 3,570.00 | 2,975.00 | 2,463.00 |
| | 47,051.00 | 31,299.00 | 24,904.00 | 23,202.00 |
| Gastos de Viaje | 7,242.00 | 5,351.00 | 3,832.00 | 3,753.00 |
| Gastos de vehiculos | 2,095.00 | 1,543.00 | 1,116.00 | 883.00 |
| Gastos de otros servicios profesionales y legales | 6,933.00 | 5,161.00 | 2,992.00 | 3,669.00 |
| Gastos de seguros | 2,219.00 | 1,732.00 | 1,635.00 | 1,110.00 |
| Otros gastos | | | | |

| | | | | | | | |
|--|------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------|--------|--------|
| Ajustes de Cuentas por cobrar del año anterior | - | - | - | - | 38.00 | | |
| Gastos de oficina | 695.00 | 648.00 | 429.00 | 499.00 | | | |
| Cuentas incobrables ejercicio anterior | - | 3,856.00 | 5.00 | 248.00 | 4,570.00 | | |
| Cargos bancarios | - | 134.00 | 195.00 | 75.00 | 70.00 | | |
| Small tools | 61.00 | | 444.00 | 176.00 | 153.00 | | |
| Renta | 4,492.00 | | 3,124.00 | 1,552.00 | 1,552.00 | | |
| Gastos de computadoras | 511.00 | | 135.00 | 217.00 | 501.00 | | |
| Cuotas de tarjetas de credito | 81.00 | | - | 8.00 | 7.00 | 11.00 | |
| Cuotas y subscripciones | 157.00 | | 576.00 | 82.00 | 110.00 | | |
| Equipo en renta | 636.00 | | 249.00 | 360.00 | 265.00 | | |
| Gastos de telefonia | 699.00 | | 730.00 | 769.00 | 979.00 | | |
| Mantenimiento | 1,752.00 | | 1,004.00 | 346.00 | 222.00 | | |
| Gastos diversos | 3.00 | | 94.00 | 23.00 | 3.00 | | |
| Utilidades | 44.00 | | 128.00 | 172.00 | 125.00 | | |
| Total otros gastos | 5,141.00 | 7,324.00 | 4,456.00 | 9,022.00 | | | |
| Gastos de depreciacion | 2,633.00 | 1,307.00 | 421.00 | 355.00 | | | |
| Impuestos y licencias | 876.00 | 1,039.00 | 402.00 | 443.00 | | | |
| Utilidad de operación | 20,528.00 | 9,493.00 | 20,135.00 | 3,769.00 | | | |
| Otros ingresos | - | 706.00 | - | 256.00 | - | 210.00 | |
| Intereses | - | 29.00 | - | 104.00 | - | 107.00 | 171.00 |
| Ganancia antes de impuestos | 21,263.00 | 9,853.00 | 20,242.00 | 3,808.00 | | | |
| Impuestos | 6,475.00 | 2,695.00 | 4,498.00 | 2,350.00 | | | |
| Utilidad Neta | 14,788.00 | 7,158.00 | 15,744.00 | 1,458.00 | | | |

| Activos | | Pasivos | |
|---------------------------------------|-------------------|----------------------------------|-------------------|
| Activo Circulante | | Pasivo Circulante | |
| Efectivo | 25,466.00 | CxP Pagos | 1,981.00 |
| CxC | 46,206.00 | Intercompañía | 91,575.00 |
| Otras CxC | 237.00 | Otras CxP Pasivos acumulados | 6,617.00 |
| Inventario | 60,541.00 | Impuestos sobre la renta x pagar | 5,062.00 |
| Gastos prepagados | 9,253.00 | Comisiones devengadas | 487.00 |
| Impuestos sobre las rentas por cobrar | 2,404.00 | | <u>8,927.00</u> |
| Impuestos de activos diferidos | <u>9,292.00</u> | Total de Pasivo Circulante | 114,649.00 |
| Total de Activo Circulante | 153,399.00 | | |
| Activo Fijo | | TOTAL DE PASIVOS | 114,649.00 |
| Automoviles | 3,656.00 | | |
| Equipo de computo | 1,992.00 | Capital | |
| Mobiliario | 1,997.00 | Capital Contable | 22,352.00 |
| Mejoras en mejoras de arrendamiento | 8,418.00 | Ganancias retenidas | 13,742.00 |
| - | - | Perdidas y ganancias | <u>14,790.00</u> |
| Depreciacion | 3,934.00 | TOTAL CAPITAL | 50,884.00 |
| Otros activos fijos | 5.00 | | |
| Total de Activo Fijo | 12,134.00 | | |
| TOTAL DE ACTIVOS | 165,533.00 | TOTAL PASIVOS + CAPITAL | 165,533.00 |

Fuente: Datos de la empresa

BIBLIOGRAFIA

- Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. 1ra. Ed., Enrique B. Franklin, Mario Krieger, Editorial Pearson.
- Leaders eat last. Simon Sinek. Portfolio Penguin.
- Organization Change, Theory and Practice, 3rd. Ed., W. Warner Burke, SAGE Publications
- The human side of Enterprise. Douglas McGregor. Editorial McGraw-Hill.
- The motivation to Work. Frederick Herzberg. 2nd. Edition, Sixth Printing.
- Las 4 disciplinas de la ejecución. Sean Covey. Ed. Conecta. 2015