



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

Escuela de Negocios

MBA 2010-2013 | Tesis

Título

Cambio organizacional: equilibrio entre especialización y equipos multifuncionales en un banco privado internacional.

Autor: Luciano Armando Michelotti

Tutora: Mercedes Peláez

Fecha de entrega: junio 2015

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

A Florencia, mi esposa y compañera de viaje en la vida.

A mi hija Francesca que ilumina cada día con su sonrisa y alegría.

A mi familia, padres y hermanos, y a mis amigos de la infancia.

A mis ex jefes, Federico y Patricia de HSBC, que apoyaron e intercedieron para que pueda realizar este MBA.

A la Universidad Torcuato Di Tella y sus profesores por los conocimientos y experiencias compartidas durante las clases.

A la Universidad Argentina de la Empresa y sus profesores por la base académica de mi carrera de grado.

A mis amigos y compañeros de HSBC, especialmente Ramiro, Federico, Mariano y Adrián por mañanas de sábado compartidas y tantos otros momentos para llegar a este punto.

A mis alumnos de la Facultad de Ingeniería de UADE de quienes aprendo clase a clase.

A todas las personas involucradas directa o indirectamente en este trabajo: entrevistados, autores, integrantes de los equipos analizados así como Mercedes, Paula y Vanessa por sus revisiones y comentarios.

A todos, ¡muchas gracias!

PREFACIO (ABSTRACT)

La especialización como medio para lograr incremento de productividad y reducción de costos, es un concepto muy estudiado en la industria y especialmente en áreas de tipo operativas o productivas. Sin embargo, conceptos básicos derivados de esta temática también son aplicables al mundo de los servicios, entre ellos el de la industria financiera o bancaria.

Crear equipos especializados a partir de un área multifuncional trae beneficios en el corto y largo plazo. A pesar de ello, también ocasiona consecuencias no deseadas, especialmente en el mediano y largo plazo, las cuales muchas veces son pasadas por alto o desapercibidas, y menos aún contrastadas con los beneficios obtenidos.

Polivalentes versus especialistas, especialización versus polivalencia. Lejos de ser conceptos antagónicos, es importante entender el equilibrio entre ambos para lograr la mejor solución posible dada la problemática y situación puntual que se presente a partir de procesos de cambio organizacional, entendiendo cuando tender para un extremo y en qué condiciones tender hacia al otro.

A partir de un caso paradigmático de un equipo de trabajo de un banco privado internacional que justamente pasó de un extremo de polivalencia y flexibilidad asociada a prácticamente la máxima especialización posible, se analizan estos conceptos tratando de entender el equilibrio ideal y obteniendo en el camino las variables a tener en cuenta de forma tal de extrapolar los resultados del análisis a situaciones o contextos similares luego de procesos de cambio organizacional.

PALABRAS CLAVE

Especialización, polivalencia, equipos especializados, equipos multifuncionales, cambio organizacional, reingeniería, productos transaccionales, productividad comercial.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	12
CAPÍTULO I: EQUIPOS ESPECIALIZADOS VS. EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS. 12	
CAPÍTULO II: CICLO DE MADURACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL	16
CAPÍTULO III: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y SUS INCIDENCIAS.....	18
CAPITULO IV: LA TERCERA OLA O SUPERINDUSTRIALISMO.....	30
TRABAJO DE CAMPO	34
1. Análisis de Estructura	37
2. Análisis de Rentabilidad del Área vs. Crecimiento Estructura	39
3. Análisis de ventas.....	40
4. Análisis de Implementaciones	42
5. Análisis de Customer Service (Post Venta)	43
6. Encuesta de clima organizacional del área.....	44
7. Encuesta a colaboradores del área.....	51
8. Entrevista de profundidad con Gerente (Head) a cargo de la transición.....	56
CONCLUSIONES:.....	58
ANEXOS	61
Anexo I: Encuesta a colaboradores del área	61
BIBLIOGRAFÍA:.....	62

INTRODUCCIÓN

“Sobrevive el que puede adaptarse a un ambiente cambiante. No es el más fuerte de la especie el que sobrevive, ni el más inteligente, sino el que mejor responde al cambio” Charles Darwin

Tradicionalmente encontramos dentro de los principios básicos e indiscutidos de la administración de empresas, el concepto de especialización. Es así como fue demostrado una y otra vez que a mayor división de trabajo, es esperable obtener mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas abocadas a cada función. Referentes de lo que conocemos como escuela de la administración científica tales como Frederick Taylor, Herry Rabinson Towne, Herry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbren, entre otros, aplicaron este concepto una y otra vez durante el siglo XX haciendo especial énfasis en las tareas con el fin de maximizar la productividad de los recursos humanos.

Asimismo, la ciencia de nuestro siglo se ha ramificado tanto y ha llegado tan lejos que su progreso requiere una enorme especialización de sus practicantes. El problema, como ilustró Salvador de Madariaga en una frase es que, en el extremo, “un experto es alguien que sabe cada vez más sobre cada vez menos, hasta llegarlo a conocer absolutamente todo sobre nada”

Por otro lado, actualmente las organizaciones necesitan ser cada vez más flexibles respondiendo de forma rápida al contexto que es cada vez más variable. Es así, como cobra relevancia la tendencia hacia empresas flexibles con equipos interdisciplinarios persiguiendo dos objetivos: en el corto plazo, utilizar los recursos maximizando la eficiencia y, a largo plazo, facilitando la adaptación al entorno competitivo logrando el desarrollo organizativo permanente.

El primero de estos propósitos se ajusta casi a la perfección con el concepto de especialización desarrollado al comienzo, dado que a mayor nivel de *expertise*, es esperable mayor productividad y por ende eficiencia. En cambio, el problema

pareciera radicar en el mediano y largo plazo, dado que la especialización entraría en conflicto con el concepto de flexibilidad requerido por las organizaciones hoy día.

Alvin Toffler, expone en su obra “La empresa flexible”¹ este concepto al considerar que las compañías tendrán que revisar sus premisas básicas y mostrarse dispuestas a desecharlas ya que de lo contrario, terminarán siendo piezas escogidas en el museo de los dinosaurios corporativos. Asimismo, dicho autor diferencia las necesidades imperantes en el periodo posterior al de la revolución industrial (segunda ola) frente a los nuevos requerimientos de lo que él denomina “superindustrialismo” o tercera ola que han creado una sociedad basada en la alta tecnología, información y nuevos medios para organizarse con designios económicos. Justamente, no es casual que el principio de especialización surgiera en el marco temporal correspondiente a la “segunda ola” frente a la necesidad de flexibilidad imperante en esta “tercer ola”.

El presente trabajo toma como referencia un banco privado internacional de primera línea inserto en el sistema financiero argentino en la actualidad. Más específicamente, un área comercial del mismo responsable del desarrollo, venta, implementación y postventa de productos transaccionales para empresas corporativas.

El modelo de este sector originalmente estaba compuesto por un equipo de profesionales reportando a un gerente de producto. Cada uno de los empleados era referente de un producto particular, repartiendo su tiempo entre distintos objetivos: ventas, implementación y desarrollo / mejora de producto. Es decir, que existía una subdivisión por producto aunque un grado importante de polivalencia en cuanto a las tareas a realizar, tanto de corto plazo como podría ser la venta o implementación de un producto a un cliente puntual, como el desarrollo de nuevos productos o mejoras sobre los existentes, tarea que requiere planificación, análisis y proyección a mediano y largo plazo.

¹Alvin Toffler, La Empresa Flexible, 1985.

Luego de una reestructuración global, se decidió implementar un esquema de subsectores especialistas dentro de la gerencia, con equipos interdependientes reportando a la misma gerencia, creándose los siguientes subdepartamentos: Ventas, Implementaciones, Servicio al Cliente, Productos y Canales electrónicos. De esta forma, se procedió a la contratación de nuevo personal y nuevos líderes para cada uno de los equipos creados. Es así como se creó una cadena de valor integrada por cada subarea especializada, cada una de ellas responsable de cada una de las distintas etapas del proceso.

Existen múltiples prácticas empleadas tradicionalmente en la industria que son luego replicadas o adaptadas al mundo de los servicios, entre ellos la industria financiera. Lo que sucede, es que muchas veces estos fenómenos se aplican en servicios mucho más tarde que en la industria tradicional.

El caso que se presenta con anterioridad y que se desarrolla a lo largo del presente trabajo, pretende ilustrar la aplicación de la especialización como concepto utilizado tradicionalmente para la maximización de la productividad representada en este enfoque puntual por mejoras tales como, mayores ventas, menor tiempo de implementación, mayor satisfacción de los clientes y por ende mayor ingreso y menor costo marginal. En síntesis, mayor eficiencia.

La principal problemática que se planteaba en la situación original de equipo interdisciplinario y polivalente del área bajo estudio, radicaba en que el tiempo demandado a los empleados por los clientes en tareas comerciales y de postventa, atentaban con las tareas asociadas a funciones de optimización y lanzamiento de nuevos productos. Por ello, el hecho de dividir las tareas en distintos sectores especializados, lograrían mayor eficiencia.

Sin embargo, se pretende analizar también cuales fueron los riesgos y las principales desventajas de la aplicación de este concepto de mayor especialización: principalmente la pérdida inherente de flexibilidad y visión integral, tan necesaria hoy día dado el contexto competitivo y cambiante.

Las preguntas que la presente investigación intentará responder se corresponden con: ¿sigue siendo aplicable el principio de especialización en el mundo empresarial de hoy?; ¿pueden coexistir la especialización y la flexibilidad en una organización del siglo XXI?; ¿cuál es el equilibrio entre eficiencia lograda por especialización y flexibilidad lograda por polivalencia?; ¿cuáles son los conceptos claves a tener en cuenta en los procesos de cambio organizacional que tiendan a lograr mayor especialización o flexibilidad según corresponda?

El objetivo de la tesis es el estudio de la aplicación del concepto de especialización en un área comercial del Banco bajo estudio a través de un proceso de cambio organizacional y su impacto en la rentabilidad del negocio para poder determinar si la situación luego de los cambios introducidos es mejor al escenario original.

En particular, tendremos el objetivo de relevar y observar el contraste entre dos modelos de negocio distintos: uno con tendencia a equipos interdisciplinarios y flexibles (situación original), y otro con tendencia a sectores especializados (situación post-cambio). Asimismo, se pretende analizar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, intentando identificar variables clave a tener cuenta en procesos de cambio que pudieran extrapolarse a otras situaciones o empresas.

Para ello, se comenzará analizando el marco teórico aplicable, recorriendo distintos conceptos teóricos, aplicación de los mismos y marco temporal asociado.

Seguidamente, se establecerán distintas formas de medición que sean comparables entre los distintos escenarios, con el fin de cuantificar la experiencia de un modelo en contraste con su antagónico. Se efectuará un análisis del área bajo estudio tomando como base las variables críticas del sector, a saber: nivel de ventas; tiempo de implementación promedio; tamaño y costos de estructura; rentabilidad; satisfacción del cliente. Para ello, se contará con información real previa y posterior al cambio de modelo a partir de información gerencial del área que incluye: informes de gestión (ventas, implementaciones, etc.), encuestas de satisfacción a clientes y encuestas de clima organizacional a colaboradores.

También, se complementará el análisis anterior con una entrevista de profundidad al Gerente a cargo del proceso de cambio y de una encuesta a los colaboradores del área que “vivieron” ambos modelos para entender la percepción del cambio.

Finalmente, se expondrán las conclusiones a las que arribemos, integrando la teoría con el caso bajo análisis con el fin de hallar ideas y procesos replicables a otros escenarios y contextos que trasciendan el presente trabajo, permitiendo conceptualizar la correcta y adecuada implementación de equipos especializados o multifuncionales entendiendo los factores o consideraciones a tener en cuenta.

Es importante mencionar que en todo momento se abordará el factor humano enfocado principalmente en aquellos profesionales que hayan sido parte del cambio y de las experiencias vividas con el fin de interpretar los componentes subjetivos del proceso.

La hipótesis que se buscará probar es: “La especialización en subsectores con objetivos específicos en un área comercial de un Banco permitirá un incremento sustancial en la cantidad de ventas y disminución de tiempos de implementación de productos, contribuyendo a incrementar la rentabilidad, gracias a la creación de una cadena de valor, frente a la situación anterior de concentración de tareas en un mismo equipo multifuncional y polivalente”.

Metodología: Se trata de una tesis descriptiva, dado que tiene como finalidad poder analizar e investigar la relación entre conceptos de especialización y flexibilidad en procesos de cambio organizacional. El abordaje de la tesis es no experimental dado que el trabajo de campo expondrá el contraste entre el modelo anterior y el modelo actual de negocios del sector bajo estudio a través de la recopilación y análisis de información de un caso real que se tomará como guía a lo largo del trabajo

El alcance del trabajo comprenderá la comparación del modelo original (equipo multifuncional) frente al nuevo modelo de subsectores especializados, de un área comercial de productos transaccionales de un Banco Internacional privado en el

año 2011 en la Ciudad de Buenos Aires de la República Argentina. La población bajo estudio está representada por los colaboradores del sector mencionado.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: EQUIPOS ESPECIALIZADOS VS. EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS.

Para Goodin el cambio en las organizaciones puede darse por azar, por evolución o por intervenciones deliberadas para propósitos específicos².

“Considerar que el cambio puede ser objeto de intervenciones intencionales pone en discusión dos aspectos: de una parte, que las organizaciones pueden ser objeto de diseño y en consecuencia que el futuro puede ser construido, y de otra parte, la manera cómo el propio marco institucional modela a los «diseñadores»”³.

Es importante comenzar el análisis exponiendo dos conceptos que serán la guía del trabajo:

- Equipos especializados: “son equipos donde existe una descomposición de las tareas llevadas a cabo en la organización y asignadas a sus miembros. Siendo su fin último la búsqueda del rendimiento y eficiencia operativa”⁴.
- Equipos multidisciplinarios: No existe una sola definición de este término pero los diferentes autores coinciden en que son equipos de personas compuestos por profesionales de diversas áreas que están trabajando en un proyecto en común y su propósito principal es abordar los problemas desde una perspectiva más integral.

La decisión del diseño de una estructura o equipo especializado se justifica en que la centralización es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisión en la organización. Las decisiones son tomadas por una persona e implementadas a

²Goodin, R.E. (1996). The theory of administración pública. IX Congreso Institutional Design. Cambridge University Internacional del CLAD sobre la reforma del Press, Cambridge.

³Barrera, E, Rodríguez, J. Bedoya, J. Una perspectiva analítica para transformar los procesos de institucionalización organizacional. 2008. Pág. 159.

⁴Tipología de la especialización del trabajo en la organización: fundamentos para su propuesta. Zapata Rotundo, Gerardo y Sigala Paparello, Luis, 2010, 431.

través de la supervisión directa. Por otra parte necesita la coordinación de todas las tareas bajo su mando.

El autor Reyes Ponce A. en su libro describe los principios de la organización detallando cada uno de ellos. Él considera el “principio de la especialización” como el fundamental dentro de la organización.

El “principio de la especialización” sostiene que “cuanto más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo mayor eficiencia, precisión y destreza”⁵.

De acuerdo a las diferentes opiniones podemos destacar las siguientes ventajas de la especialización:

- Economía de escala;
- Mayor conocimiento en temas específicos;
- Menor curva de aprendizaje;
- Mayor productividad;
- Innovación.

No obstante, las principales desventajas de este modelo son:

- Mayor estructura y costos fijos asociado;
- Riesgo de compartimentos estancos;
- Comunicación.

El autor antes mencionado realiza dos observaciones que son importantes de remarcar al describir el concepto de especialización⁶:

1. La especialización es útil solo cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte, si se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, se pueden cometer errores y mengua la eficiencia.

⁵Agustín Reyes Poce, Administración de Empresas 2, Editorial Limusa, México, 2005, pp. 213.

⁶Agustín Reyes Poce, Administración de Empresas 2, Editorial Limusa, México, 2005, pp. 214.

2. La especialización tiene límites impuestos por la naturaleza humana, sino se reconocen se llega a la superespecialización, que produce monotonía o lesiona la dignidad humana del trabajador.

Por lo expuesto, es importante mencionar que el modelo puede traer como consecuencia un aumento del conocimiento por parte de los integrantes de cualquier equipo de trabajo, pero también una pérdida de la perspectiva de conjunto (holística o integradora), y un alejamiento de las diferentes etapas del proceso como un todo. Cada rama especializada termina por convertirse en no integrables entre sí con otra, dado que se centra en intereses a fines a sus temas sin tener en consideración a los otros pilares a fin de generar una estrategia que integre la misión y visión de cada uno de ellos.

Frente al problema antes descrito, los equipos multidisciplinarios permiten tener una perspectiva más integral del trabajo. Dentro de las ventajas los diferentes autores remarcan las siguientes:

- Se tiene una perspectiva integral favorable ayudando a tomar buenas decisiones;
- Se reduce el riesgo de cometer errores;
- Es una excelente opción para la planificación a largo plazo: Un equipo multidisciplinario será capaz de pensar en las metas a largo plazo, creando un gran orden que lleva al progreso del área incrementando la rentabilidad, la productividad, la motivación de sus miembros;
- Estimula la motivación del equipo de trabajo ya que permite agregar valor por parte de los miembros del equipo;
- Velocidad de la comunicación;
- Colaboración entre integrantes del equipo;
- Usina de conocimiento integral aunque no necesariamente específico;
- Ahorro de costos por menor estructura asociada;
- Flexibilidad ante cambios de contexto;
- Mayor velocidad en introducción de cambios;

Sin embargo, es importante mencionar las principales desventajas:

- Establecer acuerdos puede llevar bastante tiempo: Entre más variables se integren a un proyecto, llegar a un consenso es más difícil. Está claro que un equipo multidisciplinario necesita tiempo considerable para cohesionar estrategias;
- No es barato: Contratar especialistas tiene un costo elevado;
- Posibles conflictos interpersonales;
- Riesgo de priorización por urgencia antes que por importancia;

CAPÍTULO II: CICLO DE MADURACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Y REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

El proceso de maduración de las organizaciones o bien de los equipos de trabajo de un área genera la necesidad de replantear la estructura organizacional. Según lo que manifiesta H. Mintzberg “La esencia del diseño organizativo es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación”⁷. Los cambios en el contexto interno como externo influyen en el rediseño, ya sean para no perder competitividad, eficientizar un área o equipo de trabajo, aumentar la creatividad, entre otras.

El proceso de maduración de los equipos de trabajo permite el crecimiento de los mismos. Por ello, es importante tener una clara ventaja competitiva, como una buena cartera de clientes satisfechos, etc.

Este proceso genera que se amplíe la estructura, se delegan ciertas decisiones y se establecen protocolos internos. Existe una descentralización de las decisiones pero una mayor coordinación, de lo contrario no es viable que la transformación de los equipos de trabajo se lleve a cabo.

Por lo expuesto hasta el momento, muchas veces las compañías analizan la alternativa de llevar adelante la reingeniería de un área o sector.

Para definir el concepto de reingeniería, M. Hammer y J.Champy definen que reingeniería es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”⁸.

En el libro *Reengineering the corporation*, de los autores Hammer y Champy se nombran 3 tipos de organizaciones que pueden ser rediseñadas:

⁷ H. Mintzberg, *Mintzberg y la Dirección*, Editorial Diaz de Santos S.A. España, 1991, 119-122

⁸ Hammer Michael y Champy James, *Reengineering the Corporation*, 1993, 32.

En primer lugar citan a las compañías que se encuentran en graves dificultades, que necesitan mejoras inmensas debido a que sus costos están en un orden de magnitud superior al de sus competidores, también si su servicio a los clientes está sumamente malo o si su índice de fracasos por sus productos es 5 o más veces superior al de la competencia.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la precisión de detectar que se avecinan problemas. Por el momento en estas empresas los resultados financieros parecen satisfactorios pero se visualizan amenazas: nuevos competidores, requisitos cambiantes de los clientes o un entorno económico cambiante.

Y finalmente citan a las compañías que están en óptimas condiciones, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Las dificultades en estos negocios no son visibles por el momento y se busca crear una barrera competitiva y ganar fortalezas ante los demás.

Más adelante, se verá como aplicamos este concepto en el caso bajo análisis.

CAPÍTULO III: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y SUS INCIDENCIAS.

Es importante introducir un concepto clave cuando las organizaciones llevan adelante transformaciones en sus estructuras: Cambio Organizacional. Los autores A. Reyes y J. Á. Velásquez lo definen como “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”⁹.

Como se menciona anteriormente los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de adentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno; son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

En el caso bajo análisis, las transformaciones externas generaron la necesidad del cambio dentro del área.

Las empresas multinacionales en muchas oportunidades analizan la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro, mucho más provechoso, ya sea financieramente, en termino de competitividad, innovación, crecimiento en market share, motivación del personal, satisfacción del cliente, entre otros.

⁹Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez, 1997, citado en Villalón, I.D., 2008

Los responsables de llevar a adelante este cambio deben romper con el equilibrio interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando se plantea la necesidad del cambio, se debe planificar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas, dentro de estas podríamos enumerar:

- Hacer participar a los miembros del área en el proceso de la planificación;
- Contar con personal adecuado;
- Ir formando al personal para los cambios nuevos;
- El gerente del área debe estar al tanto de las incidencias del cambio y de los posibles contratiempos que podrán surgir por una toma de decisión errónea.

Según Stephen Robbins existen elementos susceptibles al cambio, por lo que es importante establecer una estrategia teniendo en cuenta los mismos.

El autor enumera cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio: estructura, tecnología, ambiente físico, y personas.

a) Estructura: se puede definir como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. El cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad. El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también puede haber cambios de menor proporción.

b) Tecnología: La tecnología ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio. En el mercado financiero actual es importante tener en cuenta las capacidades necesarias por parte de los miembros de un equipo de trabajo a fin de poder utilizar la tecnología como una ventaja competitiva, el mercado en cuestión se caracterizado por ser un commodity, donde la innovación y tecnología serán las responsables de marcar la diferencia entre el sector en cuestión y los de la competencia.

c) Cambio del ambiente físico: estos pueden influenciar de manera determinante el ánimo de los colaboradores. La óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es importante realizar los esfuerzos necesarios para lograr un equilibrio entre la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico; y la satisfacción del empleado.

d) Cambio en las personas: Uno de los elementos más importante con el que cuenta una organización es la gente, por lo tanto es un punto clave en el éxito del cambio que se debió llevar adelante, no podemos olvidarnos que la resistencia a cualquier cambio que se quiere implementar va a ser llevado a cabo por las personas. La gerencia debe trabajar en el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Las diferentes generaciones que conviven dentro del equipo influyen en la forma en la que asimilan los cambios organizacionales. Por lo tanto, la estrategia para manejar las expectativas y los conflictos variará en función de las edades de los colaboradores.

Por otro lado, es importante mencionar que las principales causas de fracaso en procesos de transformación están relacionadas con las “Personas”.

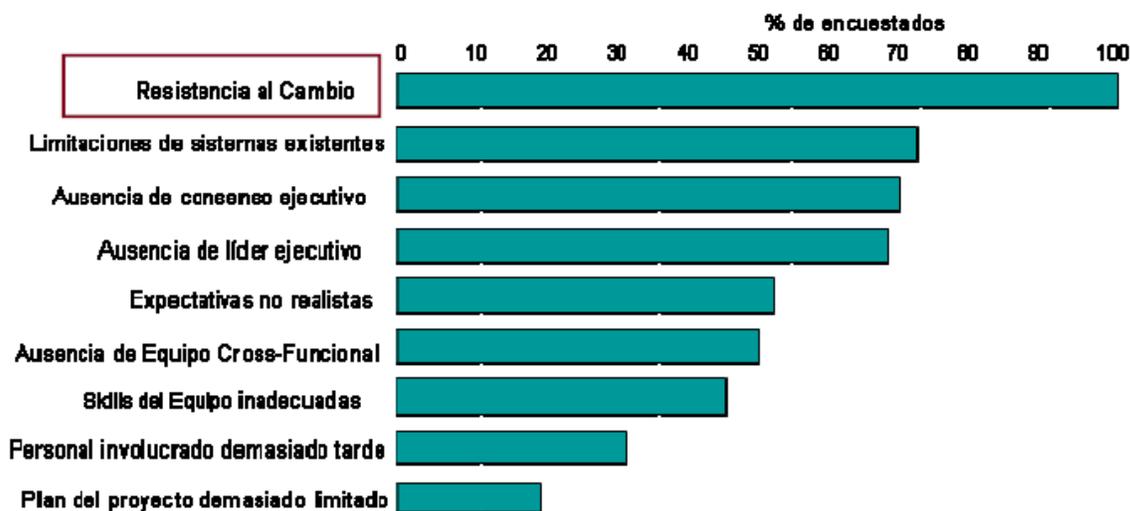
En el siguiente esquema podemos identificar dentro de las causas que hacen fracasar los procesos de cambios, el 60% de ellas se relacionan con el factor humano.

Por lo tanto, es necesario que la organización cuente con herramientas y técnicas necesarias para manejar el lado humano de los cambios organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos de negocios y asegurar la adaptación de la organización a los cambios del entorno.



Fuente: Adaptado de "Reasons Why Integrations Are Not Successful" – Park, R.

Figura 1



Nota: El total excede el 100% debido a respuestas múltiples

Fuente: Análisis Accenture

Figura 2

Por todo lo expuesto, es importante describir el concepto de resistencia al cambio organizacional, como el que se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

La misma organización y sus miembros pueden resistirse al cambio, lo que obstaculiza la adaptación y el progreso. La resistencia al cambio se puede dar de diferentes maneras: puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata.

El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer.

De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después.

La edad de los integrantes de los equipos de trabajo influye en la forma de adaptarse al cambio, a las inquietudes, percepción y expectativas sobre el cambio. La gerencia deberá tener en cuenta el factor edad para saber cómo manejará las modificaciones que se llevarán a cabo de acuerdo a cada generación de los empleados. La misma deberá desarrollar diferentes estrategias para garantizar que el impacto de los cambios planeados sea el menor posible y no atente en forma negativa a la reestructuración del equipo de trabajo.

De esta manera podemos mencionar algunas formas de resistencia que se pueden dar:

- Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

- Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
- Silencio: de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Las personas se rigen por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. Es sumamente importante la comunicación en el proceso de cambio organizacional.

La falta de comunicación o bien el hecho de no sentirse parte del cambio provoca reacciones adversas que atentan con el proceso que se llevó a cabo. Las expectativas y miedos que los colaboradores tienen en el comienzo del proceso de cambio, es necesario que la gerencia los tenga en cuenta y trate como algo que puede generar grandes barreras al momento de avanzar hacia la implementación de un nuevo sector.

A partir del estudio de procesos de transformación se han identificado patrones de cambios organizacionales y personales. Estos patrones fueron traducidos en modelos de cambio.

Los modelos de cambio representan una guía útil para gestionar el cambio. Dentro de los objetivos de estos modelos podemos detallar:

- ✓ Estructurar y darle ritmo al cambio;
- ✓ Manejar la complejidad;
- ✓ Desarrollar la red de apoyo al cambio;
- ✓ Moldear expectativas;
- ✓ Anticipar resistencia;
- ✓ Focalizar la energía y las actividades.

Dentro de los modelos de cambio podemos describir el que plantea Kurt Lewin, el cual se puede sintetizar en el siguiente diagrama:



Fuente: Kurt Lewin, "Lewin Meers Confucius: A Re-View of the OD Model of Change" and "Organizational Development & Change"

Figura 3

El autor define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. El sistema es el producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectuó el cambio (F. Impulsadoras) y las que

impiden que el cambio se produzca (F restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logran según Lewin un equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir la que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

1. Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
3. Congelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

A su vez, John Kotter enumera 8 pasos hacia el cambio¹⁰:

1. Establecer un sentido de urgencia:

El autor plantea que para que ocurra el cambio, es necesario que toda la empresa realmente lo desee. Desarrolle un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudarlo a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento. Se debe abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

¹⁰John Kotter, Why Transformation Efforts Fails, 2010.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directos y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia., antes de pasar al siguiente paso.

2. Formar una coalición poderosa:

Kotter sostiene que se debe convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que liderarlo.

Puede encontrar líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.

Una vez formada, la “coalición” se necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

3. Crear un visión

Para el autor, al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Es importante vincular esos conceptos con a una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué se está pidiendo que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

4. Comunicar la visión

El autor sostiene que lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. El mensaje que se brinde posiblemente encuentre fuertes competencias en

las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarse frecuentemente y con fuerza, e incluirlo dentro de todo lo que se haga.

No se debe limitar a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar la visión. Se debe hablar de la visión cada vez que se pueda. Se puede usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

También es importante “caminar la charla”. Lo que el responsable del cambio hace es mucho más importante – y creíble – que lo que dice. Debe demostrar el tipo de comportamiento que espera de los demás.

5. Dar poder a otros para actuar en función de la visión

Kotter describe que si se sigue estos pasos y se llega a este punto en el proceso de cambio, es porque se ha hablado de la visión y se ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, la gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que se ha estado promoviendo.

Se debe poner en marcha la estructura para el cambio y comprobarse constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas para ejecutar la visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

Es importante contar con personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.

6. Planificar y crear triunfos a corto plazo

Para Kotter, nada motiva más que el éxito. Se debe “dar el sabor de la victoria” en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), se debe lograr resultados palpables por la gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.

Se debe crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. El equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, cada “victoria” de corto plazo puede ser muy motivadora para todo el personal.

7. Consolidar mejoras y producir aún más cambios

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo.

Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

8. Institucionalizar nuevos enfoques

Por último, el autor plantea que para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día.

También es importante que los líderes de la organización sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si se pierde el apoyo de estas personas, podría fracasar el proceso de cambio. Por lo tanto, es necesario ayudar a los líderes a incrementar el grado de adaptabilidad para enfrentar los cambios de manera efectiva.

Podemos justificar lo afirmado en el párrafo anterior dado que actualmente los cambios son mucho más complejos, constantes y de mayor impacto, por lo tanto se requieren líderes que pueden incrementar continuamente su grado de adaptabilidad para evitar situaciones de caos o bien, no prever situaciones que tengan un impacto negativo y requieran de su atención.

Daryl Conner en su modelo de cambio individual¹¹, plantea que los líderes al visualizar que un cambio es necesario o que un cambio los está afectando (favorablemente o de manera no deseada) tienen dos alternativas: rechazarla o abrazarla. De acuerdo a cada alternativa nos encontramos en algún punto del siguiente diagrama que describe la curva de aceptación del cambio.

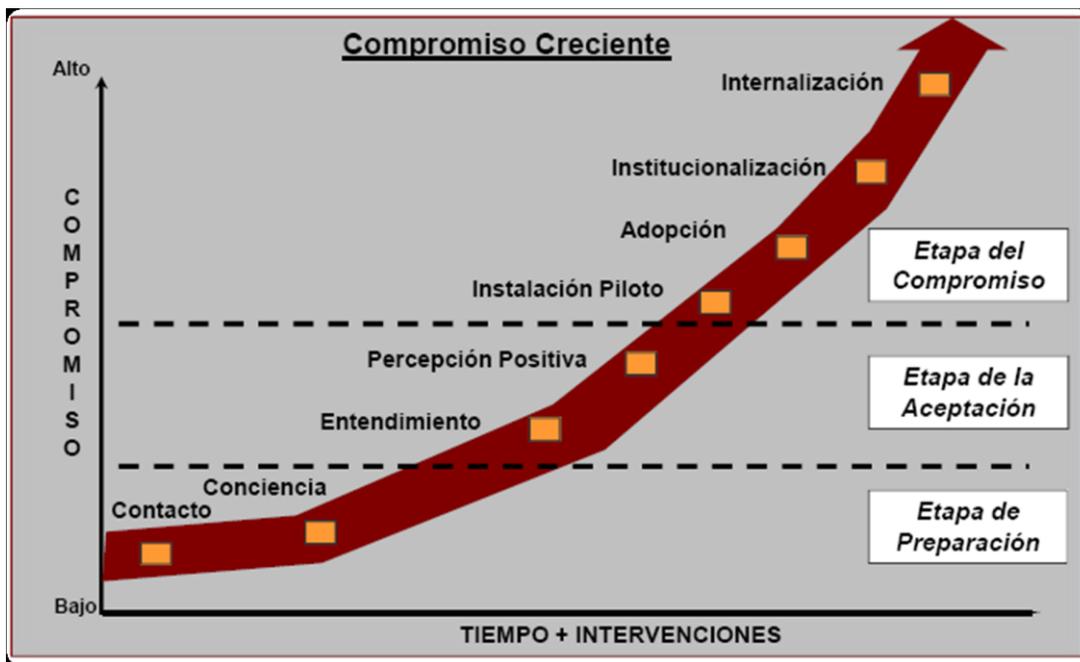


Figura 4

Si continuamos analizando los instrumentos para guiar a las personas, equipos de trabajos y organizaciones a entender, aceptar y administrar los procesos de cambio, se puede mencionar el modelo de cambio planteado por Elizabeth Kubler Ross "la curva del cambio"¹².

La autora en el diagrama describe las diferentes etapas por las que transitan las personas que forman parte del proceso de cambio.

¹¹Daryl Connor, *Managing at the Speed of Change*, 1993.

¹²Elizabeth Kubler-Ross, *On Death and Dying*, 1963.

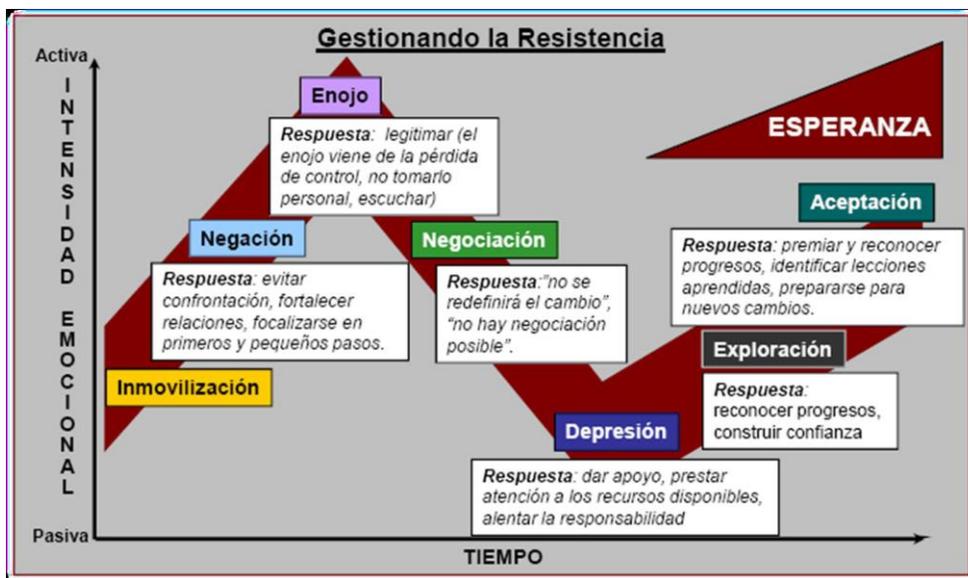


Figura 5

CAPITULO IV: LA TERCERA OLA O SUPERINDUSTRIALISMO.

El autor Toffler A. en su libro El Shock del futuro cita la idea de Herbert Gerjuoy donde explica que "Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender."¹³

El autor introduce el concepto "ola" para describir cambios que ha sufrido la sociedad en términos de consecuencias biológicas, psicológicas, sociales y económicas.

En sus obras describe las siguientes olas:

1. La primera ola: como la revolución agraria. La civilización se basa en el autoabastecimiento. Este período dura miles de años.
2. La segunda ola: como la revolución industrial. Una civilización que escinde la figura del productor de la del consumidor. Las consecuencias culturales son la uniformización, la especialización, la sincronización, la concentración, la maximización y la centralización. El poder en esta segunda ola es ostentado por los que llama "integradores", que son aquellos que se ocupan de coordinar y optimizar los procesos de producción. En todas las sociedades en las que predomine la segunda ola, surgen de forma natural la burocracia y las corporaciones.
3. La tercera ola: como la sociedad postindustrial. La sociedad se basa en la alta tecnología, información y nuevos medios.

El autor, a la tercera ola también la llama "superindustrialismo". Además el autor sostiene que cada negocio tiene su sistema de creencias: "Cuando una sociedad

¹³Alvin Toffler, El Shock del Futuro, Editorial Plaza & Janes, 1995.

queda afectada por una ola de cambios tecnológicos, se suele ver obligada a replantearse sus creencias”¹⁴.

En el superindustrialismo, se generó una desestandarización del proceso de producción, ya que existe una variedad de productos, procesos, consumidores, etc. que genera la necesidad de que la organización se transforme y mute de una burocracia estandarizada a una corporación superindustrial.

Por consiguiente, el autor lo que expresa es “que vislumbramos en la fusión de dos fuerzas relacionadas entre sí: primero, una rápida desestandarización de las competencias del consumidor y, segundo, una tecnología inédita que posibilita la desestandarización definitiva de la producción convencional.

En suma, esas tendencias tecnológicas sociales denotan la aparición de un nuevo contexto social para los negocios y la necesidad de un repertorio innovador de conjeturas corporativas.

En el pasado, la compañía que sabía cómo estandarizar del modo más eficaz, estaba capacitada para superar a sus competidores. En el futuro, la compañía que sepa cómo desestandarizar del modo más eficaz, saldrá triunfante con toda probabilidad. Entonces interesará amoldarse al flujo del cambio”¹⁵.

El autor desarrolla algunas ideas que son importantes de remarcar en el presente trabajo dado que describen la tercera ola en la que se encuentran las organizaciones y por ende los equipos de trabajo¹⁶:

- El mejor medio para organizarse no es el burocrático, sino el adhocrático, de tal manera que cada componente organizativo es modular y prescindible, cada unidad cambia acciones recíprocas con muchas otras por vía bilateral no jerárquicas, y decisiones que tal como las mercancías y los servicios, no son estandarizadas, sino más bien hechas a medida.

¹⁴ Alvin Toffler, *El Shock del Futuro*, Editorial Plaza & Janes, 1995, pp. 24.

¹⁵ Alvin Toffler, *El Shock del Futuro*, Editorial Plaza & Janes, 1995, pp. 43.

¹⁶ Alvin Toffler, *El Shock del Futuro*, Editorial Plaza & Janes, 1995, pp. 71.

- El trabajo debe ser variado y no repetitivo para casi toda la gente; además, debe implicar el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo para actuar con discreción, perceptividad y buen juicio.
- Para que la organización se encuentre en el estadio de la tercera ola, depende de su capacidad para prever y contrarrestar los trastornos sociales y culturales, así como los económicos y tecnológicos. Para alcanzar tal objetivo, los gerentes requerirán un apoyo muy firme en la investigación sociológica y sus averiguaciones. Se exige el desarrollo de herramientas del comportamiento social.

En conclusión, el autor enuncia la siguiente frase en su libro “La tercera ola” que ilustra de forma acabada los cambios organizacionales y la adaptación necesaria por parte de las organizaciones, equipos de trabajos y colaboradores para poder continuar subsistiendo: “Un analfabeto será aquel que no sepa dónde ir a buscar la información que requiere en un momento dado para resolver una problemática concreta. La persona formada no lo será a base de conocimientos inamovibles que posea en su mente, sino en función de sus capacidades para conocer lo que precise en cada momento”¹⁷.

¹⁷ Alvin Toffler, La tercera Ola, Editorial Plaza & Janes, 1979.

TRABAJO DE CAMPO

Analizaremos en este apartado el cambio experimentado por una gerencia de uno de los Bancos de primera línea en Argentina.

El área bajo análisis se componía de un Head o Gerente de área que tenía a cargo un grupo de empleados con una estructura multifuncional. Principalmente, las responsabilidades del equipo se centraban en el desarrollo de nuevos productos y de mejora de los existentes.

Sin embargo, la falta de referentes comerciales sumado a la inexistencia de soporte post-venta ocasionaba el poco incentivo de la venta de dichos productos por parte de los oficiales de cuenta.

Asimismo, los problemas puntuales o consultas de clientes derivadas de los servicios o *deals* implementados, ocasionaba que los referentes de cada uno de los productos dedicasen gran parte de su tiempo a asuntos de corto plazo, descuidando el principal objetivo del área de optimizar los productos y de cualquier proyecto de mediano o largo plazo.

El sector transitó un proceso de reestructuración y maduración que permitió el crecimiento del mismo gracias a un proceso de cambio organizacional.

Este proceso generó que se amplíe la estructura, se deleguen ciertas decisiones y se establezcan nuevos protocolos internos.

En este punto podemos introducir el concepto de “reingeniería” dado que el área sufrió una transformación radical de su estructura, y las nuevas aspiraciones y energías incentivaron los cambios descritos en el presente trabajo.

Por lo tanto, el área se dividió en sub-áreas especializadas a partir de lo que originalmente conformaba un equipo multidisciplinario, con el objetivo o propósito de facilitar alternativas innovadoras, soluciones rápidas que se ajusten a la

necesidad de los clientes y el desarrollo constante de productos y servicios nuevos o mejorados para no perder la competitividad.

En esta etapa se definió como estrategia la fidelización de los clientes, el desarrollo de nuevos productos y la mejora de los existentes gracias a mayor innovación e inversión en tecnología.

Los distintos subsectores especializados fueron:

- **Ventas** responsable del asesoramiento a los oficiales de cuenta para comercializar los productos;
- **Client Services** para asegurar la implementación y las post-venta;
- **Productos** para el desarrollo y mejora de los servicios (área original);
- **Canales electrónicos** con una función similar a este último sector pero con el foco puesto en Internet y mobile banking.

Los resultados experimentados en un primer momento fueron muy positivos desde prácticamente cualquier punto de vista: mayor nivel de ventas, menores tiempos de implementación, mayor calidad de atención y más capacidad y tiempo de dedicación del área de productos y canales para la mejora de los servicios. Sin embargo, luego del paso de los años se empezaron a observar determinados efectos indeseados asociados al cambio.

Entre los principales inconvenientes, cabe mencionar la competencia entre los distintos subsectores ocasionando menor colaboración intrasectorial, mayores costos fijos y poca flexibilidad ante efectos negativos en la demanda, cuello de botella en otras áreas a pesar de la mayor capacidad de las áreas de Productos y Canales, principalmente escasez de capacidad en las áreas de IT.

La importancia de analizar las razones de ambos efectos en el tiempo y de cuantificar a través de indicadores las mejoras y desmejoras experimentadas, resultan fundamentales para entender el equilibrio entre ambos modelos.

Para ello, se considerarán los siguientes indicadores:

- ❖ Costo Estructura
- ❖ Ventas
- ❖ Tiempo promedio de implementación
- ❖ Optimizaciones y lanzamientos de productos
- ❖ Incidentes derivados de mal diseño de productos

Es importante mencionar que existen variables objetivas (ventas, costos, tiempos) y otras subjetivas o no numéricas (calidad de atención, mejoras en productos) con la dificultad en la medición de estas últimas para lograr bases comparables en el tiempo. Sin embargo, es importante remarcar que las mejoras en las últimas redundan en mejoras indirectas en las variables definidas, por ejemplo, al tener mejor productos, es esperable que se materialicen mayores ventas. Es así como si bien se identificarán variables de los dos tipos, se considera que las primeras prevalecerán para las conclusiones del presente trabajo.

1. Análisis de Estructura

De acuerdo a los cambios enunciados con anterioridad y a partir de la estructura de la gerencia a nivel global (en otros países), el área debió sufrir modificaciones en su estructura. A continuación se describe el área antes y después del cambio.

Situación Original

El área se encontraba dividida en dos sectores multifuncionales:

- A. Equipo de Producto “multifuncional”: las principales funciones a cargo era:
- Lanzamiento de nuevos productos (mediano / largo plazo)
 - Optimización / mejora de productos existentes y canal electrónico banca empresa (mediano / largo plazo)
 - Venta de Productos (corto plazo)
 - Implementaciones y Customer Service (corto plazo)
- B. Equipo de Middle Office: las principales funciones a cargo era:
- Soporte operativo de analistas de Productos (mezcla de actividades)

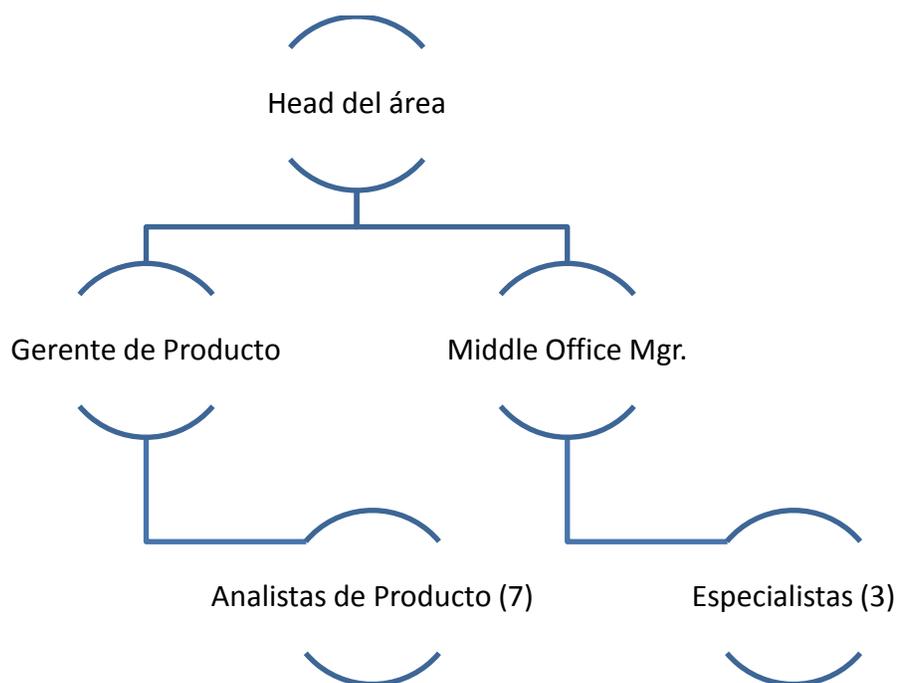


Figura 6

Situación Post-cambio

A partir de los cambios realizados, el área se subdividió en equipos especializados bajo el mando de un Head o Gerente del área. Cada equipo tenía un referente que reportaba al Head antes mencionado.

A continuación se describe cada sector y las principales funciones a cargo:

- A. Productos (actividades de mediano / largo plazo)
 - Lanzamiento de nuevos productos
 - Optimización / mejora de productos existentes
- B. Canales (actividades de mediano / largo plazo)
 - Optimización de canal electrónico banca empresa
- C. Ventas (actividades de corto plazo)
 - Comercialización de productos
 - Soporte a red de oficiales de cuenta (sucursales)
- D. Client Services (actividades de corto plazo)
 - Implementación de productos
 - Post Venta + Issues productivos (reclamos, sugerencias, etc.)

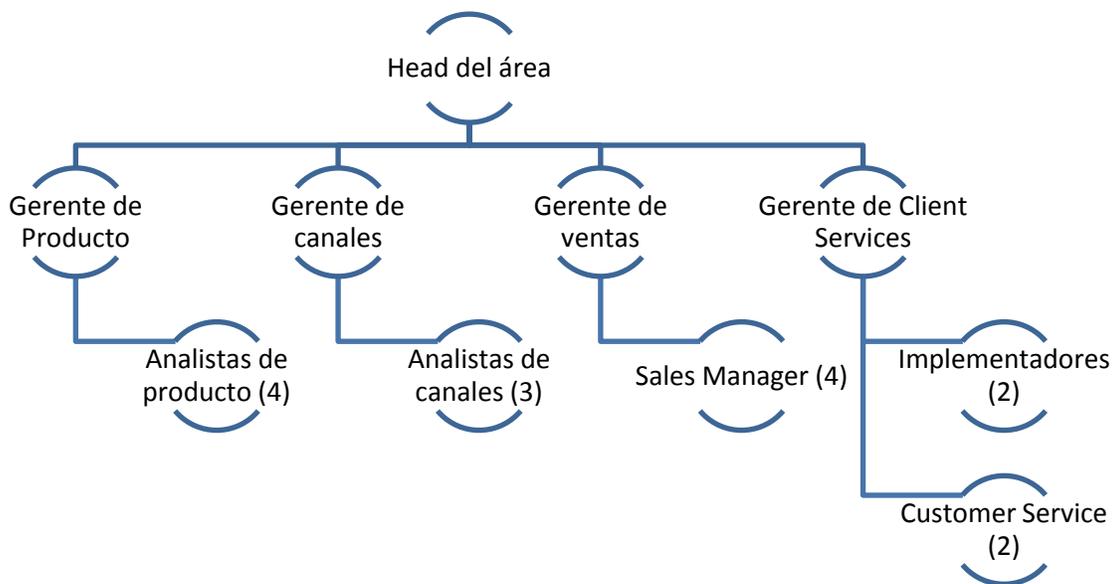


Figura 7

2. Análisis de Rentabilidad del Área vs. Crecimiento Estructura

Al analizar la rentabilidad neta del área (descontado los costos de estructura entre otros) la misma se ha incrementado desde el 2011 al 2014 en un 59%, produciéndose el cambio justamente en el segundo y tercer trimestre del 2011.

La justificación de tal crecimiento se justifica en el incremento de las ventas, la optimización de los recursos y los procesos, traducido en disminución de costos operativos e incremento de la satisfacción de los clientes.

Rentabilidad (USD)	2011	2012	2013	2014
	70,8 M	92,1 M	105,8 M	121 M

Figura 8

Por otra parte, de acuerdo al siguiente cuadro hubo un incremento de los recursos con nuevas contrataciones del 35%.

Recursos originales	Nuevas contrataciones	TOTAL
13	7	20

Figura 9

La rentabilidad por empleado, se incrementó por lo tanto de 5,45M USD en el 2011 a 6,05 M USD en el 2014, de esta forma se evidencia que los nuevos ingresos compensaron y excedieron al aumento de los costos de estructura ya que la rentabilidad neta se incrementó en un 11% en USD quitando cualquier sesgo de tipo de cambio o inflación.

Es importante observar que la estructura necesariamente se incrementó para permitir la creación de las diferentes subáreas especializadas.

3. Análisis de ventas

Al analizar las ventas del área, se observa en primer lugar un nivel de tendencia estable con anterioridad a la implantación del nuevo modelo. Asimismo, los valores absolutos tanto en cantidad como en volumen monetarios de ventas, son bajos. En este punto, era necesario incentivar las ventas a través del desarrollo de nuevos productos integrales e innovadores.

Por otro lado, de acuerdo a los relevamientos realizados con el responsable del área, existían inconvenientes para atender las demandas de los clientes en el interior del país y así generar y promover nuevos negocios. Con la estructura original había un problema de capacidad que repercutía directamente en el nivel de ventas ya que se perdían oportunidades de negocios.

De la misma forma, se remarcan distintos hitos luego de comenzado el proceso de reestructuración del área.

En primer lugar, con la contratación del primer sales manager, se visualiza un crecimiento significativo en términos relativos (a partir del segundo semestre de 2011). Con la contratación de nuevos sales manager, se observa una tendencia de crecimiento aunque estable y finalmente con la implementación del equipo de Client Services (segundo semestre 2012) se destaca otro gran salto inicial y luego una tendencia positiva aunque cada vez con menor pendiente.

Esto se justifica principalmente por la ley de rendimientos marginales decrecientes, y es importante entender cuál es el punto por el cual el ingreso marginal adicional es justificado por el costo marginal incrementar, lo cual será analizado posteriormente.

A continuación se muestran el gráfico que permite analizar la evolución de las ventas cuantificadas en EBV (estimated business value) que es la estimación de las ganancias generadas por las ventas:

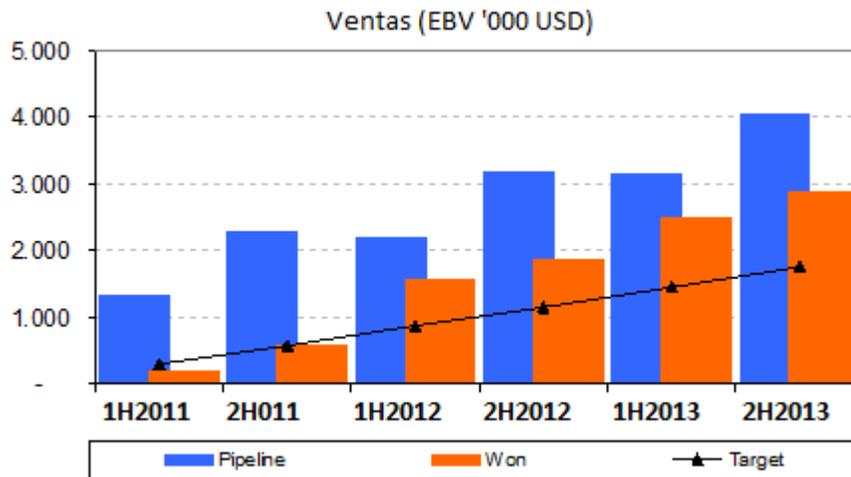


Figura 10

4. Análisis de Implementaciones

Del mismo modo que lo ocurrido en las ventas, se observa un crecimiento sostenido en la cantidad de implementaciones de productos.

Previo a la reestructuración se observaba un promedio de 1100 implementaciones anuales. A medida que se efectuó la contratación de los analistas de Client Services se observa una tendencia positiva en las implementaciones efectivas, lo cual se explica por las mayores ventas ocasionadas por la contratación de mayor fuerza comercial como se observó en el punto anterior.

A continuación se observa lo anterior en el siguiente gráfico:



Figura 11

Asimismo el tiempo promedio de implementación de un producto, disminuyó desde 6,3 días (promedio 2011) a 4,1 días (promedio 2013), lo que evidencia la mejora gracias a la especialización lograda.

5. Análisis de Customer Service (Post Venta)

En la situación original, los analistas de producto atendían los pedidos y reclamos de los clientes como parte de su labor diaria, alternando esta tarea con la de proyectos de lanzamiento de nuevos productos o mejora de los existentes.

Con la implementación del nuevo modelo, estas actividades quedaron a cargo del área de Client Services con dos colaboradores responsables de atender el día a día de los clientes. A partir de la implementación de este sector, se creó una encuesta de satisfacción mensual.

A continuación se presentan los resultados de dicha encuesta respecto a los dos productos principales del área, con fecha Junio de 2013 momento en el cual ya estaba implementada la totalidad de la nueva estructura con más de 1 año de maduración. (no se cuenta con esta información de la situación original por no existir la misma en ese entonces):

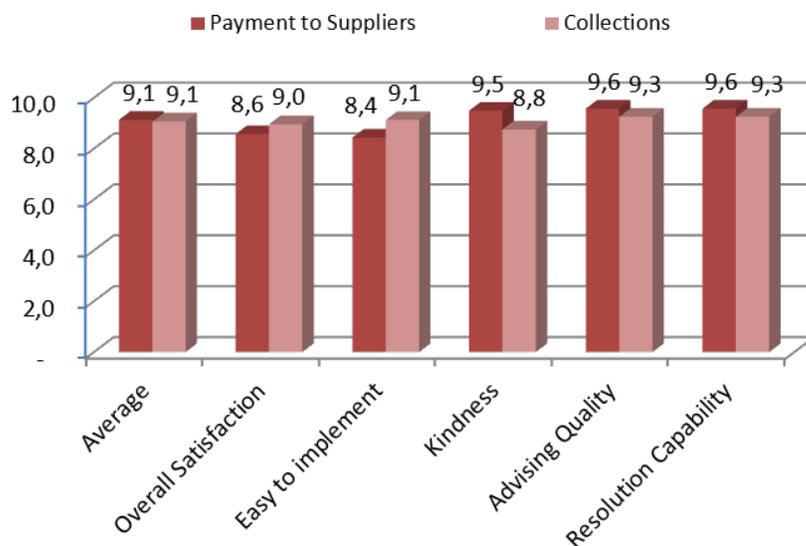


Figura 12

6. Encuesta de clima organizacional del área

Anualmente, la organización en su conjunto lleva adelante una encuesta sobre clima organizacional (Encuesta Global) donde se evalúan diferentes aspectos desde el punto de vista del colaborador con el jefe, con el sector, y con la organización.

La misma ha mutado en función de la experiencia de años anteriores, donde la entidad financiera en función de las recomendaciones ha implementado diferentes iniciativas.

Este tipo de encuestas permite identificar áreas de mejora en el funcionamiento de la Organización y la satisfacción de los empleados dentro del entorno laboral. Permite a su vez conocer la opinión de los mismos, inquietudes, aspiraciones, motivaciones, etc.

Los resultados de la Encuesta Global son compartidos por cada equipo.

Se realizó una comparación sobre los principales resultados que arrojaron las encuestas previa implementación de los cambios descriptos y luego de los mismos.

Los resultados fueron los siguientes:

A. Encuesta Clima Organizacional Entidad Financiera – Año 2010:

LA encuesta se llevó a cabo sobre la población total de empleados del área. El 65% de ellos accedieron a responder la misma.

La encuesta estuvo diagramada en preguntas cerradas y abiertas de acuerdo al tópico, y como es habitual, fue anónima.

A continuación se detallan los resultados de la misma:

En el pilar “Relación con tu jefe”, los resultados fueron los siguientes:

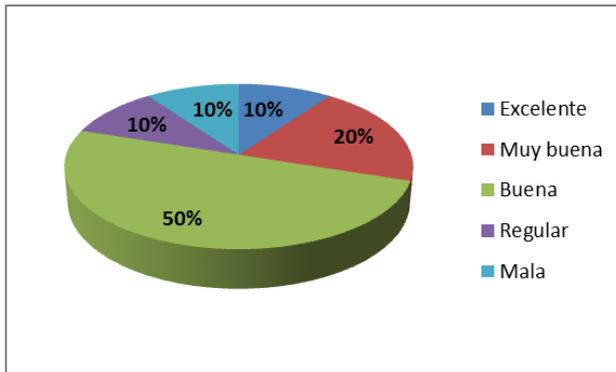


Figura 13

En la pregunta *¿Cómo es mi relación con mi gerente?* El 50% de los empleados respondieron que la relación con el gerente fue buena, donde una de las características que resaltaron fue que estaban de acuerdo con que el jefe tenía las actitudes y aptitudes que requería el puesto. Sin embargo, la característica que resaltaron en el gerente fue la fuerte centralización de las decisiones, lo que generaba demoras en las respuestas y en muchos casos, dependencia para la toma de decisiones.

El 10% respondió que la relación con el gerente era mala, se analizó en forma aislada esta respuesta y poder determinar la causa raíz de la misma. Existió en el área un problema con un colaborador donde junto a el departamento de Recursos Humanos se estaba llevando a cabo un proceso de desvinculación.

En el pilar “Relación con mi posición”, las preguntas fueron las siguientes:

¿Mi opinión se tiene en cuenta para tomar decisiones o mejorar los procesos?

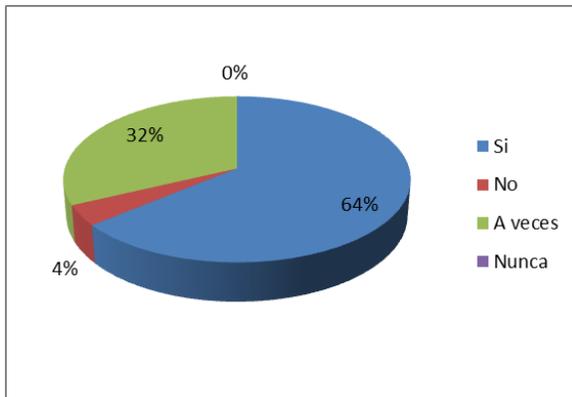


Figura 14

- El 20% respondió que sus opiniones no son tenidas en cuenta para tomar decisiones o mejorar los procesos actuales.
- El 30% respondió que a veces se tenía en cuenta su opinión.
- El 60% de los colaboradores percibe el valor agregado que genera en el área su opinión. En las observaciones que se les permitió agregar comentarios, los colaboradores remarcaron que su rol incluye demasiadas tareas, lo que dificulta la priorización de los temas.

Es importante resaltar que el 90% de los colaboradores en la pregunta *¿Me siento capacitado para el puesto asignado?* respondió que SI. Por lo tanto, es necesario que el Gerente evalúe los mecanismos de motivación y comunicación para con sus colaboradores para que ellos logren identificar las prioridades en la cadena de valor del área. Ya que ellos consideran que tienen las aptitudes para el puesto en el que fueron asignados.

En el pilar “Relación con la Organización”, los resultados fueron los siguientes:

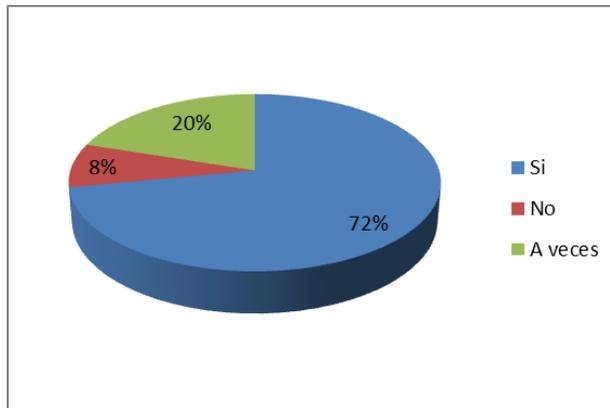


Figura 15

En la pregunta *¿Es un buen lugar para trabajar?* El 50% respondió que Si, y se les pidió que marquen 3 atributos que justifiquen su respuesta y el 70% marco:

- Me llevo bien con mis compañeros
- Me gusta el trabajo que hago
- Estoy conforme con el jefe que tengo

Sin embargo cuando se les pregunto *¿Recomendarías al Banco como excelente lugar para trabajar?* El 60% respondió que No, y la justificación que se dio fue “multiplicidad de tareas impide generar valor en las tareas importantes”.

Los enunciados que más empeoraron refieren a aspectos de búsqueda de desarrollo de habilidades y de comunicación como también compromiso.

Las propuestas de mejora que se plantearon en el estudio a partir de las respuestas fueron las siguientes:

- ✓ Revisión de la cadena de mando para evaluar la posibilidad de generar una estructura que permita el crecimiento de los empleados.
- ✓ Descentralización de algunas decisiones que permita que los empleados puedan tener mayor poder de decisión.
- ✓ Diagramar los roles de los colaboradores para redefinirlos en función de incrementar el valor agregado en el área.

B. Encuesta Clima Organizacional Entidad Financiera – Año 2014:

LA encuesta se llevó a cabo sobre la población total de empleados del área. El 90% de ellos accedieron a responder la misma.

La encuesta estuvo diagramada en preguntas cerradas y abiertas de acuerdo al tópico. Los resultados de la misma era de carácter anónimo para el personal que recibió los mismos junto con las conclusiones.

En el pilar “Relación con tu jefe”, los resultados fueron los siguientes:

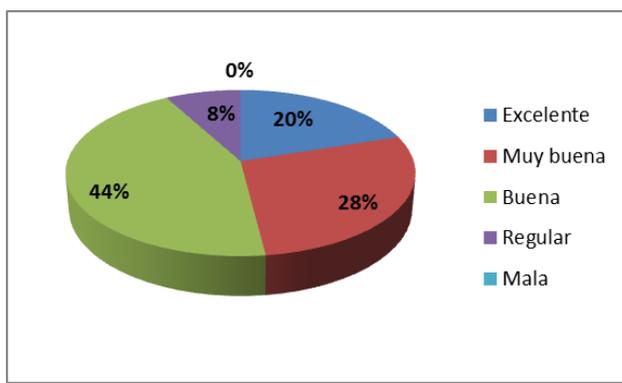


Figura 16

En la pregunta *¿Cómo es mi relación con mi gerente?* El 44% de los empleados respondieron que la relación con el gerente fue buena, donde una de las características que resaltaron fue que estaban de acuerdo con que el jefe tenía las actitudes y aptitudes que requería el puesto como también la capacidad de ponerse en el lugar del otro. La característica que resaltaron en el gerente fue la libertad que otorga para la toma de decisiones y la evaluación por resultados permitiendo que el empleado pueda buscarla mejor forma de hacer las cosas.

El 8% respondió que la relación con el gerente era regular, se analizó en forma aislada esta respuesta y poder determinar la causa raíz de la misma. Existió en el área un problema con un colaborador donde junto al departamento de Recursos Humanos se estaba llevando a cabo un proceso de coaching para mejorar este indicador.

En el pilar “Relación con mi posición”, las preguntas fueron las siguientes:

¿Mi opinión se tiene en cuenta para tomar decisiones o mejorar los procesos?

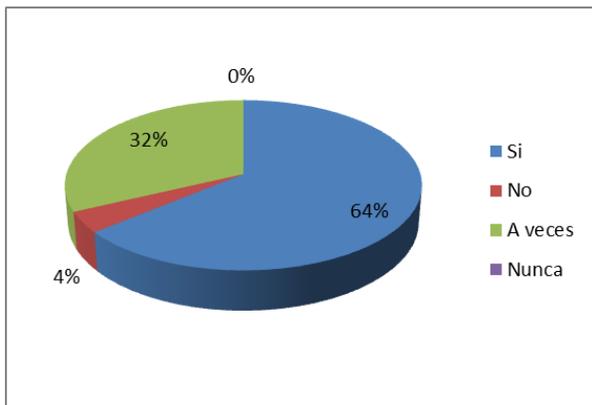


Figura 17

- El 64% respondió que sus opiniones son tenidas en cuenta para tomar decisiones o mejorar los procesos actuales.
- El 32% respondió que a veces se tenía en cuenta su opinión.

El índice sobre la percepción de los colaboradores en el valor agregado que generan en el área es del 96% (se tiene en cuenta el ítem “a veces” los empleados perciben el mismo en un 32%).

Es importante resaltar que el 90% de los colaboradores en la pregunta *¿Me siento capacitado para el puesto asignado?* respondió que SI.

En el pilar “Relación con la Organización”, los resultados fueron los siguientes:

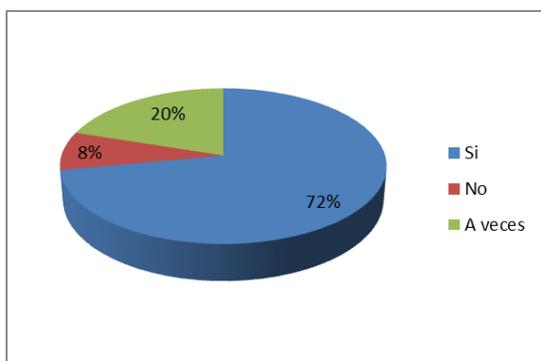


Figura 18

En la pregunta *¿Es un buen lugar para trabajar?* El 72% respondió que Si, y se les pidió que marquen 3 atributos que justifiquen su respuesta y el 66% marco:

- Agrego valor a las tareas que hago
- Me gusta trabajar en equipo
- Tomo decisiones

Sin embargo cuando se les pregunto *¿Recomendarías para trabajar al Banco a un amigo?* El 40% respondió que No, y la justificación que se dio fue “aptitud para trabajar en equipo” y “Problemas interpersonales”.

Los enunciados que más mejoraron refieren a aspectos de Administración de desempeño, reconocimiento de acciones proactivas por parte de los colaboradores y valoración de diversidad de perspectivas.

Las propuestas de mejora que se plantearon en el estudio a partir de las respuestas fueron las siguientes:

- ✓ Implementar herramientas que permitan mejorar las relaciones interpersonales (jornadas de trabajo fuera de la oficina, reuniones luego del trabajo para que la gente se conozca fuera del ámbito laboral)
- ✓ Reuniones semestrales con presentación de las iniciativas más importantes en las que está trabajando cada subsector para el conocimiento de los demás.
- ✓ Generación de indicadores de performance aplicables a la evaluación de desempeños de los colaboradores para que la misma sea más robusta.
- ✓ Utilización por parte de la gerencia del programa de talentos para los colaboradores con potencialidad.

7. Encuesta a colaboradores del área

Se llevó a cabo una encuesta a los colaboradores del área que fueron no solo testigos sino también parte del cambio organizacional en el área bajo estudio.

El instrumento utilizado fue una encuesta de respuestas tanto cerradas como abiertas dependiendo la información que se deseaba recabar. Las preguntas abordan el cambio que sufrió el área, los principales problemas y beneficios del área antes del cambio y luego del mismo.

Se utilizó un formulario online de respuestas y se invitó a los colaboradores a participar del estudio enviando invitaciones por correo electrónico.

Se adjunta el modelo de la encuesta en el Anexo I de este trabajo.

El área antes de los cambios se encontraba compuesta por un total de 13 personas. En forma separada se realizó una entrevista de profundidad al Head o Gerente del área. A su vez, de los 12 recursos restantes, que formaban parte del área se obtuvieron 10 respuestas que representa al 83% de los colaboradores que estuvieron presentes en el antes y después del cambio. Los dos restantes no pertenecían más a la organización al momento del análisis, motivo por el cual no pudieron ser contactados.

A continuación se realiza un análisis de los resultados obtenidos en el mes de mayo del 2015:

En primer lugar, se consultó sobre la antigüedad laboral para entender la cuestión generacional de los encuestados. El 44% se encuentra entre el rango de los 6 y 10 años de antigüedad.

Antigüedad laboral

- (0.0%): 0 a 5 años
- 4 (44.4%): entre 6 y 10 años
- 3 (33.3%): entre 11 y 20 años
- 2 (22.2%): Mas de 20 años

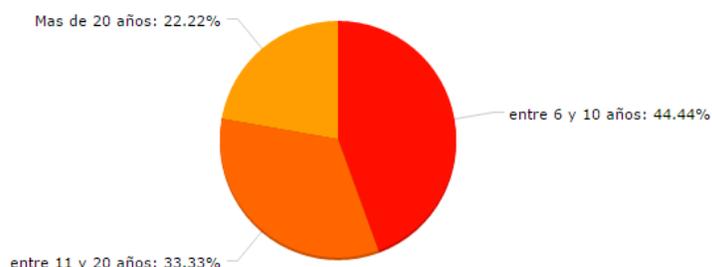


Figura 19

En cuanto al género de los colaboradores que participaron de la encuesta existe una distribución uniforme, lo que permite establecer que el género no tiene una incidencia marcada en las respuestas de los colaboradores.

Género

Número de participantes: 9

- 5 (55.6%): Femenino
- 4 (44.4%): Masculino

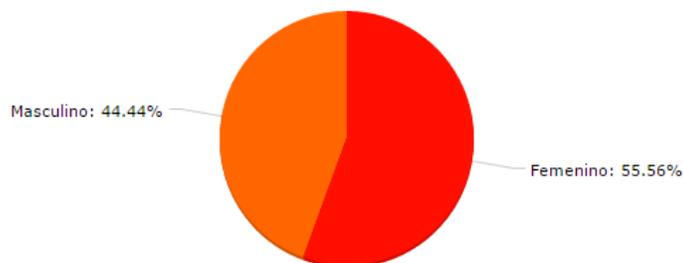


Figura 20

Al consultarles a los colaboradores su percepción sobre el cambio, el 100% respondió en el rango de positivo y muy positivo. Esto permite observar que la resistencia al cambio no tuvo una incidencia significativa más allá de las observaciones que veremos más adelante sobre los principales problemas y beneficios del sector original y el sector con las modificaciones introducidas.

En este punto, es importante remarcar el papel de la gerencia para manejar la resistencia, las percepciones y expectativas de los colaboradores.

¿Cómo calificaría el cambio del área de PCM partiendo de un equipo multifuncional a diferentes subequipos especializados (Ventas, Client, Productos, etc)?

Número de participantes: 10

4 (40.0%): Muy positivo

6 (60.0%): Positivo

- (0.0%): Indiferente

- (0.0%): Negativo

- (0.0%): Muy negativo

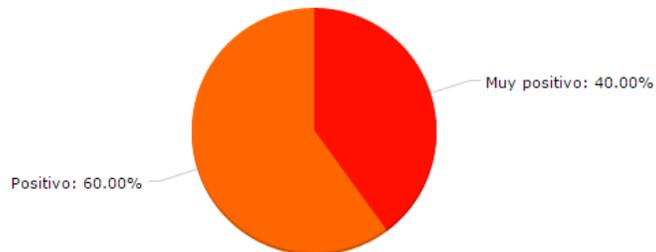


Figura 21

Cuando se solicita calificar al sector luego del cambio en términos de eficiencia, el 100% de los colaboradores consideran que es más eficiente. Esto permite mencionar los siguientes puntos importantes:

- Los colaboradores de acuerdo al diagrama de Elizabeth Kubler Ross, se encuentran en el último estadio, "Aceptación", donde pueden identificar lecciones aprendidas, progresos como también cuestiones a mejorar.
- El cambio fue efectivo gracias a que las fuerzas impulsadoras descritas por el autor Kurt Lewin lograron incrementarse para propiciar el cambio sobre aquellas restrictivas.
- El manejo del cambio de las personas se logró en forma efectiva dado que no se visualizan patrones de resistencia, conflictos importantes o insatisfacción por parte de ellos.

Ud. considera que el sector es más eficiente o menos eficiente que antes del cambio?

Número de participantes: 10

10 (100.0%): Más eficiente

- (0.0%): Igual de eficiente

- (0.0%): Menos eficiente



Figura 22

Luego se realiza una pregunta abierta para conocer la opinión sobre los principales beneficio y problemas antes de los cambios en el área, se pueden enumerar los siguientes:

Beneficios:

- ✓ Se aprende de todo un poco.
- ✓ Focalización en los roles
- ✓ Entendimiento y seguimiento de todo el circuito y permite mejorar los procesos y los productos.
- ✓ Los clientes tenían un solo interlocutor.
- ✓ Coss-selling entre los productos sin necesidad de recurrir a otra gerencia o sector.

Problemas:

- Concentración de temas que obligaban a un solo integrante a asumir distintos roles.
- Falta de focalización en el cliente.
- Confusión en el alcance de las tareas
- Dado que la gerencia tenía a su cargo muchos productos, los mismos carecían de desarrollo comercial.

Por último, se les pide que enumeren sobre los principales beneficios y problemas luego de los cambios en el área, se pueden enumerar los siguientes:

Beneficios:

- ✓ Mayores ventas. Foco en los productos y servicios administrados, tanto en el desarrollo de los productos como en la comercialización.
- ✓ Especialización en cada sector ayudando a optimizar los resultados esperados.

- ✓ Los clientes tienen mayor cantidad de referentes que pueden atender su operatoria diaria.
- ✓ Cada rol tiene más tiempo para desarrollar su función y rapidez para resolver un problema.
- ✓ Se posee mayor foco para mejorar los productos, ser más comercial.
- ✓ Mayor capacidad de mejora
- ✓ Descentralización del conocimiento, mayor foco en los objetivos propios de cada función por ende mayores resultados. Permitted separar la atención a lo urgente versus la atención a lo importante, mejorando así el esquema de priorización.

Problemas:

- Mayor lentitud en la toma de decisiones ante cambios.
- Falta de maduración en el equipo.
- Poca claridad en la tarea asignada y el rol de cada uno.
- Cada área se encuentra focalizada en sus tareas y a veces no existe conexión con las otras áreas.
- Falta de coordinación entre todas las áreas para cumplir con una atención del cliente de alta calidad, dado que se escalonan las tareas, pero en algunos casos no hay quien vea el proceso completo hasta su culminación y cumplir de esta manera con las necesidades reales.
- Curva de aprendizaje más larga. el focal point ahora es más difuso, impactando un mismo problema en distintas áreas, esto puede llevar a esquemas de free riding donde la responsabilidad sobre determinados temas tiende a ser trasladada demorando los tiempos de resolución.
- Hay poca colaboración en la resolución de problemas.

8. Entrevista de profundidad con Gerente (Head) a cargo de la transición

La siguiente entrevista fue realizada cuatro años después al proceso de reestructuración experimentado en el área. La responsable de dicho cambio, se encontraba en una nueva función distinta a la que había desempeñado en dicho momento aunque dentro de la misma unidad de negocios.

¿Cuáles fueron las razones que motivaron al cambio?

La principal razón por la cual se transformó el área, se originó por una necesidad de integración al modelo internacional o global de la gerencia. Es decir, no estuvo motivado en sí mismo por una cuestión propia del área local, aunque claramente existían señales de agotamiento del esquema anterior.

¿Cuál fue el principal desafío del cambio?

Principalmente, el cambio en sí mismo. La mayoría de los colaboradores del área ofrecieron cierta resistencia al cambio dado que el hecho de pasar a tener un menor espectro de responsabilidad por la especialización que implicaba el nuevo modelo, era percibido en un primer momento como pérdida de control o de poder. Sin embargo, rápidamente se empezaron a percibir las mejoras y la transición fue más rápida de lo esperado originalmente.

¿Qué mejoras se observaron en el corto plazo y cuales en el largo plazo?

En un primer momento, se observó un gran incremento en las ventas dado que se comenzó con la contratación de responsables comerciales. En cambio, con el pasar de los meses recién se empezó a percibir por la Red de sucursales la mejora del servicio derivada de la pronta resolución de inconvenientes y la mayor respuesta y velocidad en las implementaciones, lo que empezó a modificar la estrategia de nuestros productos desde una visión "pull" donde sólo se vendía un producto cuando un cliente lo necesitaba a un esquema "push" en donde empezó a ser ofrecido por los oficiales de cuenta cuando percibieron que no se compraban un problema a futuro ante posibles reclamos de los clientes.

¿Qué problemas se encontraron en el largo plazo?

La estructura creció considerablemente y como cualquier organigrama que crece en tamaño y complejidad derivó en problemas típicos, entre los que es importante mencionar: competencia intrasectorial, menor fluidez de la información entre áreas, competencia entre las mismas con los pros y contras a considerar, menor flexibilidad, etc.

Si bien lo anterior son aspectos negativos en sí mismos, la mejora percibida en el nivel de calidad y las mayores ventas evidencian que el escenario actual es superior al original. De hecho, la rentabilidad también creció considerablemente a pesar del mayor costo asociado a la estructura que es sensiblemente mayor la original.

¿Cuál es su opinión respecto a la situación actual y que hubiera hecho distinto de no existir el modelo global definido en el exterior?

Como mencioné anteriormente, considero que el escenario actual fue superador respecto al anterior. Quizás pasamos de un extremo a otro, y se podría optimizar aún más integrando algunas áreas. Claramente el modelo original de un área que se dedique a lo técnico y a lo comercial al mismo tiempo fallaba por una cuestión de conflicto de interés y de prioridades. Resultaría necesario analizar si la Venta y la Pos venta no serían integrables entre sí para tener un único referente comercial de cara al cliente externo e interno. Algo similar sucede con Productos y Canales. Asimismo, algo que es importante implementar y que está bajo análisis es la capacitación cruzada de los colaboradores para evitar que no se pierda la visión holística del área, conociendo los procesos end to end, y no solamente la parte o etapa que a cada uno le toque.

CONCLUSIONES

Partimos de la hipótesis planteada al comienzo del trabajo: “La especialización en subsectores con objetivos específicos en un área comercial de un Banco permitirá un incremento sustancial en la cantidad de ventas y disminución de tiempos de implementación de productos, contribuyendo a incrementar la rentabilidad, gracias a la creación de una cadena de valor, frente a la situación anterior de concentración de tareas en un mismo equipo multifuncional y polivalente”.

Por un lado, comenzamos analizando aspectos fácticos del estudio bajo análisis. Se comparten las principales conclusiones a continuación:

- La estructura necesariamente aumentó en tamaño y complejidad sumando nuevos roles de dirección luego del mayor nivel de especialización buscado.
- La rentabilidad observada luego de 4 años de implementado el cambio organizacional, fue sensiblemente superior, medida en dólares para evitar cualquier sesgo inflacionario.
- El nivel de ventas fue también superior reduciéndose a su vez los tiempos promedio de implementación de cada producto.
- El nivel de customer service no puede contrastarse contra el estándar de la estructura original por no existir mediciones en dicho momento, pero se observa un alto nivel en el esquema actual.
- La encuesta de clima organizacional del sector mejoró en prácticamente todos los aspectos referidos al factor humano, motivacional y de engagement
- Los empleados perciben mayores posibilidades de crecimiento, dado que existe una estructura con más niveles lo que permite un crecimiento profesional por parte del colaborador, frente a la situación original donde la estructura era más plana. .

De acuerdo a los puntos enunciados con anterioridad a partir tanto del enfoque económico como también humano, podemos interpretar a priori que la hipótesis se da por confirmada.

Sin embargo, es interesante observar también las conclusiones de los análisis realizados más allá de la información fáctica o de reporte del área.

Es así, como se desprende tanto de las encuestas a colaboradores que participaron del cambio como también de la entrevista de profundidad a la Gerente responsable de la transición la confirmación de la hipótesis planteada pero con algunas consideraciones adicionales a tener en cuenta:

- La reestructuración del área permitió redefinir los roles a fin de que los mismos sean más eficientes en términos de productividad (cumplimiento de las tareas, vencimientos, proyectos); satisfacción de clientes (resolución de consultas y reclamos en menor tiempo) así como también mayores ventas (desarrollo de nuevos productos y mejora de los existentes) y en consecuencia mayor rentabilidad esperada.
- Asimismo con los cambios en el área se logró una descentralización del conocimiento, mayor foco en los objetivos propios de cada función y por ende mayores resultados gracias a la especialización.
- Permitió separar la atención a lo urgente versus la atención a lo importante, mejorando así el esquema de priorización.
- Sin embargo, ocasionó que la curva de aprendizaje sea más larga, el focal point ahora sea más difuso (antes un referente para todo, ahora un referente para cada cosa), impactando un mismo problema en distintas áreas lo que ocasiona riesgo de *free riding* donde la responsabilidad sobre determinados temas tiende a ser trasladada demorando los tiempos de resolución.

Llegados a este punto, se puede afirmar que varios colaboradores percibían como beneficios del escenario original que se tenía un conocimiento end to end del proceso y el hecho que los clientes tenían un solo interlocutor para cualquier duda

o reclamo. Asimismo el principal problema era la concentración de tareas en un solo rol, lo que impedía muchas veces cumplir con todo lo solicitado ocasionando un conflicto entre las tareas urgentes y las importantes.

A partir de los cambios introducidos, es difícil dejar de observar que los colaboradores consideran que los mismos hicieron más eficiente al área, incrementando las ventas y la focalización en determinadas tareas por parte de cada rol. Sin embargo se plantea que la Gerencia debe trabajar fuertemente en la coordinación entre las áreas para evitar demoras en los tiempos de resolución de tareas o problemas.

En el mismo sentido, a pesar de las ventajas evidenciadas por la especialización, los equipos multifuncionales muchas veces surgen por una necesidad global ya sea de la organización como multinacional que pretende unificar las estructuras en cada parte del mundo como por una necesidad de la sociedad actual caracterizada por el superindustrialismo tal como enuncia Toffler.

Mintzberg hace hincapié en la división del trabajo de forma coordinada. Justamente es importante lograr la división o especialización justa, con la coordinación necesaria entre los distintos interlocutores. De esta forma, se podrá lograr mayor productividad y que sea sustentable en el tiempo

Teniendo todo lo anterior en consideración, podemos advertir que la especialización tiene un impacto considerable en los resultados de corto plazo. Es así como gracias a la misma, observamos mayor productividad originada principalmente en la economía de escala lograda. Sin embargo, se plantean desafíos en cuanto a la menor flexibilidad ocasionada por la dificultad de adaptabilidad a cambios de contexto producto justamente de la misma especialización.

ANEXOS

Anexo I: Encuesta a colaboradores del área

Online Encuesta

Crear y evaluar encuestas en línea.

Cambio Organizacional

Antigüedad laboral

- 0 a 5 años entre 6 y 10 años entre 11 y 20 años Mas de 20 años

Género

Por favor, seleccione... ▼

¿Cómo calificaría el cambio del área de PCM partiendo de un equipo multifuncional a diferentes subequipos especializados (Ventas, Client, Productos, etc)?

Muy positivo

Positivo

Indiferente

Negativo

Muy negativo

Ud. considera que el sector es más eficiente o menos eficiente que antes del cambio?

Más eficiente

Igual de eficiente

Menos eficiente

¿Cuál era a su entender el principal problema del área antes del cambio? ¿Y cuál era el principal beneficio?

¿Cuál es a su entender el principal problema del área luego del cambio? ¿Y cuál es el principal beneficio?

Figura 23

BIBLIOGRAFÍA:

- Adaptación de Park, R, Reasons Why Integrations Are Not Successful
- Agustín Reyes Poce, Administración de Empresas 2, Editorial Limusa, México, 2005.
- Análisis Accenture
- Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez, 1997, citado en Villalón, I.D., 2008
- Alvin Toffler, La tercera Ola, Editorial Plaza & Janes, 1979.
- Alvin Toffler, El Shock del Futuro, Editorial Plaza & Janes, 1995.
- Barrera, E, Rodríguez, J. Bedoya, J. Una perspectiva analítica para transformar los procesos de institucionalización organizacional. 2008. Pág. 159.
- Daryl Connor, Managing at the Speed of Change, 1993.
- Elizabeth Kubler-Ross, On Death and Dying , 1963.
- Goodin, R.E. (1996). The theory of administración pública. IX Congreso Institucional Design. Cambridge University Internacional del CLAD sobre la reforma del Press, Cambridge.
- Hammer Michael y Champy James, Reengering the Corporation, 1993, 32.
- H. Mintzberg, Mintzberg y la Dirección, Editorial Diaz de Santos S.A. España, 1991, 119-122
- John Kotter, Why Transformation Efforts Fails, 2010
- Kurt Lewin, “Lewin Meers Confucius: A Re-View of the OD Model of Change” and “Organization Development & Change”.
- Zapata Rotundo, Gerardo y Sigala Paparello, Luis, Tipología de la especialización del trabajo en la organización: fundamentos para su propuesta., 2010, 431.