



**GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES –
CASO CARGILL**

ALUMNO: MARIA AGUSTINA ALONSO

TUTOR: LILIANA MOYA

AÑO: 2017

LUGAR: ROSARIO



AGRADECIMIENTOS

Transitar la maestría en un momento tan particular de mi vida laboral, fue poner en práctica diaria muchas de las herramientas aprendidas en el MBA relacionadas con desafíos personales.

Terminar esta experiencia es sin duda entender que cierro un ciclo para empezar otro con una visión mucho más amplia desde lo profesional y lo personal.

Esto no hubiese sido posible sin las siguientes personas a las que les quiero agradecer:

A mis compañeros de MBA y en especial al Grupo 10, por haberme enseñado a trabajar en la diversidad de opinión para la resolución de problemas, y por ayudarme a transitar este camino con alegría.

A mis profesores, por inspirarme y apasionarme con sus explicaciones y conocimientos y hacerme disfrutar los momentos de cursado.

A mi tutora, por su guía y claridad, esenciales para ayudarme a lograr el objetivo.

A Valeria y a Lucía, por compartir los momentos difíciles y ayudarme a no perder el foco en el alcance de esta meta.

A mi familia, por estar siempre con las palabras indicadas para hacerme sentir segura de que puedo cumplir todo lo que me proponga.



RESUMEN

La sociedad actual se caracteriza por cambios veloces y vertiginosos. Los movimientos en los poderes económicos y tecnología, provocan replanteamiento de las viejas estructuras para ser reemplazadas por otras nuevas. Se ven cambios acelerados en el sistema productivo, social, personal y familiar. Esto genera una gran necesidad tanto a nivel individuo como organización de adoptar formas nuevas de afrontar esta realidad para poder subsistir.

En las grandes organizaciones en particular existe una preocupación creciente relativa a cómo adaptarse ya que la gran dimensión implica menor flexibilidad y mayor exposición. Es así entonces que la gestión del cambio se ha convertido en un factor crítico para el éxito y la supervivencia.

En el ámbito privado, muchas empresas optan por formas de estructuras con centralización de servicios compartidos y descentralización de áreas comerciales en busca de dinamismo para inversiones y desinversiones en mercados y eficiencia de costos. Estos centros de servicios compartidos son hoy una tendencia global e implican migraciones de procesos a distintas geografías, es decir, grandes reestructuraciones con impacto en la continuidad laboral de muchos colaboradores.

Dado este escenario, administrar este tipo de cambios genera inmensos desafíos para el equipo de liderazgo de las compañías. Sin embargo, se observa que muchas empresas no invierten en una gestión profesional y planificada de cambio.

En el presente trabajo se buscó identificar los factores claves para poder gestionar en forma exitosa cambios estructurales grandes en las organizaciones relacionados con la centralización de actividades en centros de servicios compartidos. Se estudió un caso modelo, el “Caso Cargill – CBS Argentina”, con el



objetivo de analizar un cambio de este tipo sin gestión planificada y observar las diferencias entre lo que es un cambio planificado versus un cambio no planificado.

De esta manera se intenta abordar como es el proceso de gestión de cambio para centralizaciones de servicios y cuáles son los problemas que se pueden evitar o minimizar con una buena metodología de Change Management.

PALABRAS CLAVE:

Gestión del cambio, Change Management, Estructura Organizacional, Centros de Servicios Compartidos, Liderazgo, Visión, Estrategia, Compromiso, Personas.



INDICE

1-GENERAL 5

INTRODUCCIÓN 5

PLANTEO DE PROBLEMA..... 7

OBJETIVOS 8

 a.-Objetivo general 8

 b.-Objetivos Específicos 8

PREGUNTAS DE INVESTIGACION 9

METODOLOGÍA..... 9

2 MARCO TEÓRICO..... 11

 CAPÍTULO I: LAS TENDENCIAS GLOBALES..... 11

 1.1 Introducción..... 11

 1.2 Las megatendencias del mundo..... 12

 1.3 Cambio en el poder económico y la tecnología 14

 CAPÍTULO II: NUEVAS ESTRCUTURAS ORGANIZACIONALES 17

 2.1 Impacto de las tendencias en las estructuras organizacionales..... 17

 2. 2 Estructuras basadas en Centro de Servicios Compartidos 17

 2.3 Alcance de los Centros de Servicios Compartidos en el mundo 19

 CAPITULO III: EL CAMBIO 24

 3.1 ¿Qué es el cambio? 24

 3.2 Cambio en las personas..... 25

 3.3 Curva del cambio 29

 3.4 Cambio en las organizaciones 30

 3.5 Los líderes del cambio 33

 CAPÍTULO IV: GESTIÓN DEL CAMBIO 38

 4.1 ¿Qué es la gestión del cambio? 38

 4.2 Modelo de Kotter 40

 4.3 ‘S’ de McKinsey” 44

 4.4 Gestión del cambio planificado en las empresas 48

 4.5 ¿Porque las empresas no gestionan el cambio en forma planificada? 49



2- CASO DE ESTUDIO	51
CAPITULO V: CASO CARGILL – CBS ARGENTINA	51
5.1 Caso Cargill: Presentación de la empresa	51
5.2 Caso Cargill: Cambio de estrategia	53
5.3 Caso Cargill: Proyecto “Grain Origination Argentina”	55
5.4 Caso Cargill: Análisis crítico del proyecto “Grain Origination Argentina”	58
5.4.1 Proyecto Roma:.....	59
5.4.2 Proyecto Agüero:.....	60
5.4.3 Caso Cargill: Gestión de cambio planificado	65
5.4.4 Caso Cargill: Resultados esperables con gestión del cambio planificada	70
4 - CONCLUSIONES	73
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES	73



1-GENERAL

INTRODUCCIÓN

La sociedad hoy se caracteriza por rápidos cambios en forma continua. Dada la velocidad con la que se mueven los negocios y el mercado, las organizaciones deben amoldarse rápido para poder subsistir. En el contexto actual, es un factor crítico para el éxito de las empresas su capacidad de adaptación al cambio.

Podemos decir que años atrás las organizaciones diseñaban sus estructuras pensando en bases estables que garantizaran el largo plazo. Hoy buscan otro tipo de estructuras, ya que buscan modelos operacionales que permitan accionar rápidamente en el corto plazo.

En esta línea, el modelo de Centros de Servicios Compartidos (CSC o SC) se destaca en el marco de las nuevas estructuras organizacionales. La consultora Deloitte expone en un reporte de 2015 que este es un fenómeno global que no tiene fin.¹ Con una visión de futuro, las organizaciones cada vez más se alinean a este modelo. Buscan, mediante la estandarización de los procesos y las actividades en CSC que prestan servicios a distintas unidades de negocio y áreas geográficas, lograr importantes mejoras en la rentabilidad y crear valor en línea con metas organizacionales más amplias.

Por otra parte, en dicho informe Deloitte considera que las compañías subestiman elementos críticos que derivan en el desempeño óptimo de los SC, puesto que no

¹ Para más información ver Deloitte S.C. (2011). *¿Qué son los Servicios Compartidos?* Documento obtenido de internet, consultado el 15 Marzo 2017. Sitio web: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf) *Centros de Servicios Compartidos.*



poseen la disciplina para aprender y evitar los errores en que han incurrido los demás.

“Si bien la reducción de costos es un beneficio probado y verdadero de los SC, cada vez más organizaciones reconocen otros beneficios que son tanto o más valiosos, como: mejores controles, visibilidad de datos y creación de una plataforma para el crecimiento, entre otros.

Para aprovechar al máximo el valor de sus SC no se debe ignorar el poder de la cultura de la compañía. Por lo que es importante prestar atención a diversos elementos de administración del cambio, tales como la comunicación, la formación y la alineación de los ejecutivos con las estrategias de la empresa.”

Embarcarse en una reestructuración de estas características, impacta en tecnología, infraestructura, procesos de trabajo, pero sobre todo en las personas. Por lo cual, como expresa Deloitte es importante entender la cultura y gestionar el cambio en el nivel persona.

Muchas empresas realizan cambios estratégicos fundamentales sin realizar una gestión profesional de cambio en los individuos, es decir, abordarlos desde una metodología de “Change Management”. Sin embargo, el impacto de realizar estos cambios estructurales tan profundos puede ser negativo si no se implementan en forma adecuada.

Un ejemplo de reestructuración profunda sin gestión de cambio planificado fue la centralización de tareas administrativas relacionado con la originación primaria de granos que realizó la empresa Cargill en Argentina, caso de estudio que se profundizará en este trabajo.

De acuerdo a un estudio realizado por la consultora Prosci a 327 compañías que han atravesado proyectos de reestructuras importantes y no han utilizado



metodología de gestión de cambio, la mayoría de las mismas consideran que fue un error no hacerlo, citando que principalmente el Change Management implica:

- 1) Aumentar la probabilidad de que el proyecto tenga éxito
- 2) Gestionar la resistencia al cambio de los empleados.
- 3) Desarrollar la habilidad de cambio en la organización.²

PLANTEO DE PROBLEMA

Trabajar con una estrategia de cambio planificado requiere de una metodología y rigurosidad en las prácticas que se realizan. En la actualidad muchas empresas utilizan metodología de Project Management para seguimiento de grandes proyectos de cambio, sin embargo, no demasiadas trabajan con una estructura profesional direccionada a acompañar con metodología los cambios.

Según la consultora Prosci (2016) los datos son muy claros, realizar una gestión de cambio planificado aumenta la probabilidad de éxito del proyecto:

“Cuanto mejor apliquemos la gestión del cambio, más probabilidades tenemos de cumplir los objetivos del proyecto. Los datos de correlación de Prosci de más de 2.000 puntos de datos y ocho años muestran que las iniciativas con un excelente manejo del cambio tienen seis veces más probabilidades de cumplir objetivos que aquellas con un manejo de cambio pobre. Simplemente pasando de "pobre" a "justo", la gestión del cambio aumenta la probabilidad de alcanzar los objetivos por tres veces. Los datos de McKinsey también muestran que el ROI capturado de un excelente manejo del cambio es significativamente mayor que con una inadecuada mala gestión del cambio. La gestión del cambio, cuando se aplica

² Para más información ver Prosci (2016) *¿Why change management?*
<https://www.prosci.com/change-management/why-change-management>



efectivamente en un proyecto, aumenta significativamente la tasa de éxito del esfuerzo.”³

Sin embargo, según las investigaciones realizadas por Prosci (2016), solamente el 35% de los participantes aseguran que las empresas gestionan sus cambios, siendo este porcentaje mucho menor para America Latina (2%).⁴

OBJETIVOS

a.-Objetivo general

El objetivo general es dejar líneas de acción para hacer cambios planificados en empresas grandes como Cargill que centralizan sus áreas administrativas en centros de servicios compartidos.

b.-Objetivos Específicos

- Estudiar las herramientas de gestión de cambio planificado para empresas.
- Estudiar el Caso Cargill con foco en la centralización de actividades administrativas agrarias en Argentina para identificar cuáles fueron las herramientas de gestión de cambio que faltaron aplicar y el impacto que tuvieron.

³ Para mas información ver: Helping Employees Embrace Change, McKinsey Quarterly, Issue 2, 2002; Deliverables, PM Network, October, 2005; Best Practices in Change Management report, Prosci, 2005.

⁴ Para más información ver Prosci. *¿Why change management?* <https://www.prosci.com/change-management/why-change-management>



- Sugerir acciones que se deberían haber implementado en línea a un cambio planificado para mejorar los resultados del proyecto de centralización de actividades administrativas agrarias de Cargill en Argentina.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Este trabajo propone responder los siguientes interrogantes:

- * ¿Es necesario encarar los grandes proyectos de transformación organizacional planificando la gestión del cambio?
- * ¿Garantiza aplicar metodología de Change Management mayor éxito en los proyectos?
- * Y de ser así, ¿Cómo se debería realizar una gestión de cambio planificada?

METODOLOGÍA

El desarrollo de este trabajo consta de dos cuerpos:

- El primero está dado por el Marco Teórico y se refiere a la teoría que sustenta este trabajo. En él se describen las grandes transformaciones que están viviendo las empresas en la actualidad, las nuevas estructuras organizacionales consecuentes, que es el cambio y cómo se gestiona a nivel personal y organizacional. Luego, se profundiza en dos teorías de gestión de cambio planificado.
- El segundo está dado por una investigación descriptiva donde se estudiará el caso de centralización de actividades administrativas agrarias de Cargill en



Argentina. Este trabajo consiste en la observación y estudios de los hechos ocurridos para analizarlos en busca de conocer el impacto de no gestionar el cambio en forma planificada en una restructuración de procesos. Entre los datos de estudio se utilizarán como evidencia los indicadores de gestión definidos por Cargill.

Se realiza después un estudio de cuál hubiera sido el impacto positivo y que impacto negativo se hubiera evitados si se hubiera gestionado el cambio en forma planificada en el caso Cargill.



2 MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: LAS TENDENCIAS GLOBALES

1.1 Introducción

El mundo globalizado trajo nuevos paradigmas para las estructuras de las empresas. Ahora el cambio es una constante y esto impacta profundamente en la definición del diseño organizacional más adecuado para llevar adelante las estrategias corporativas.

Un mundo donde los mercados emergentes tienen mayor peso y la tecnología cambia a pasos agigantados es en consecuencia un mundo más volátil. Por lo tanto, se requiere flexibilidad, reacción rápida, máxima eficiencia, procesamiento rápido de información y aceptación a tendencias en forma más veloz que nunca como consecuencia de un mundo hiper conectado y por lo tanto altamente competitivo.

En estos tiempos la transformación no se agota en la innovación, sino que está dando paso a uno de los procesos de democratización del conocimiento y la información más profundos de la historia.

En esta línea las grandes organizaciones quedan expuestas a desafíos de gestión importantes, ya que son gigantes muy pesados para moverse con flexibilidad que compiten con pequeños emprendimientos empoderados en forma veloz por redes sociales y plataformas.



1.2 Las megatendencias del mundo

La consultora PWC ha identificado 5 megatendencias que impactarán directamente sobre las personas y organizaciones y la forma de hacer negocios.

PwC (2015) define que

“Una megatendencia es un patrón o movimiento de gran impacto en la sociedad y en los negocios que se mantendrá por un prologando período de tiempo y cuyo efecto puede ser inmediato. Este nuevo modelo se presenta como un desafío de liderazgo y que demandará la búsqueda de un nuevo equilibrio mundial.”

A continuación, se expone las tendencias definidas por la consultora ⁶:

- Cambio en el poder económico global: El foco del crecimiento mundial ha cambiado. Países en crecimiento están pasando de centros de trabajo y producción a economías orientadas al consumo. A medida que se transforman en exportadores de capital, talento e innovación, la dirección de los flujos de capital está siendo ajustada. El crecimiento y el tamaño de los mercados emergentes, la interconexión del flujo de comercio y las inversiones entre ellos, los cuales crecen mucho más rápido que las rutas tradicionales de países en desarrollo a emergentes y desarrollados a desarrollados.
- Cambio climático y escasez de recursos: La escasez de recursos y el impacto del cambio climático son una preocupación económica cada vez mayor. Se prevé que la demanda de energía incremente más del 50% para el 2030 y las extracciones de agua en un 40%. Los impactos pueden incluir incrementos de clima extremos y aumentos de los niveles de los océanos, los cuales podrían ocasionar que los métodos tradicionales de agricultura,

⁵ PWC (2015). Megatendencias. Documento obtenido de internet, consultado el 10 de Marzo 2017. Sitio web: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/megatendencias-2016.pdf>



caza y pesca fueran difíciles o imposibles en algunos lugares. La necesidad de soluciones sostenibles puede estar en conflicto con la necesidad de recursos para impulsar el crecimiento y alimentar poblaciones. Las tradiciones más consagradas serán retadas por los cambios en el ambiente físico.

- **Aceleramiento de la urbanización:** En los años 50, menos del 30% de la población mundial vivía en ciudades. Actualmente, esta proporción ha crecido al 50% y para el 2030 las Naciones Unidas proyecta que aproximadamente 4.9 billones de personas serán población urbana. Para el 2015, las Naciones Unidas estima que habrá 22 mega-ciudades, aquellas con poblaciones de 10 millones o más. De éstas, 17 estarán ubicadas en economías en desarrollo. Para el 2050, la población urbana del mundo habrá incrementado un 72%.
- **Avances tecnológicos:** Los avances en nanotecnología y otras fronteras de investigación y desarrollo están incrementando el potencial productivo y abriendo nuevas oportunidades de inversión. Se están creando industrias completamente nuevas que podrían tener un impacto importante sobre el tamaño y la forma de la manufactura a nivel mundial, los sectores de alta tecnología y las compañías que operan dentro de éstos. La combinación de internet, dispositivos móviles, análisis de datos y computación en la nube continuarán transformando nuestro mundo. Muchas empresas en todos los sectores están tratando de entender cómo estos desarrollos afectarán las expectativas del consumidor, la forma en que interactúan con sus clientes y los modelos de negocios subyacente que lo apoyan.
- **Cambios demográficos:** El explosivo crecimiento de la población en algunas zonas, en contraste con el declive que se presenta en otras contribuye a cambios en todas las áreas, desde el poder económico hasta la escasez de recursos y cambios en las normas sociales. Los países tienen trayectorias demográficas muy diferentes. Algunas sociedades están envejeciendo rápidamente y sus fuerzas laborales se limitarán a una muestra



proporcional de su población total. Otras sociedades son jóvenes y se encuentran en crecimiento, lo cual creará fuerzas laborales y mercados de consumo aún mayor. Las poblaciones jóvenes y en crecimiento deben ser alimentadas, educadas y empleadas para que logren su potencial productivo.

1.3 Cambio en el poder económico y la tecnología

Una de las megatendencias que nos interesa analizar es la asociada a los cambios en el poder económico. El crecimiento mundial ha cambiado. Los mercados emergentes fueron ganando terreno por sobre los desarrollados. De acuerdo con las estimaciones de PwC, para 2050 el PBI de los 7 países emergentes (China, India, Brasil, Rusia, Indonesia, México y Turquía) crecerá exponencialmente. Lo que en 2009 representaba 20,9 cuatrillones de dólares, en cuatro décadas alcanzará los 8.138 cuatrillones. La consultora pronostica que para 2030, 7 de las 12 mayores economías del mundo provengan justamente del grupo de los denominados E7.

Distribución del PBI del mundo en 2050

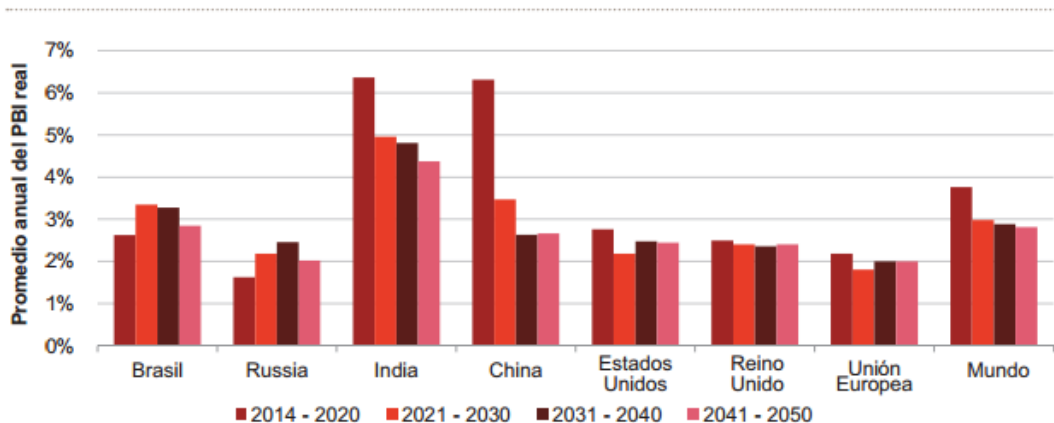


Gráfico 1: Crecimiento proyectado para las principales economías. Fuente PWC (2105). The world in 2050.



Por otro lado, según el informe de PwC un modelo de negocios que refleja un cambio en los patrones de consumo es la denominada economía colaborativa (sharing economy), que a partir de las nuevas posibilidades tecnológicas de interacción en red busca satisfacer la demanda de bienes y servicios más accesibles con capacidades o activos de reserva. Financiamiento entre pares, dotación de personal online, alojamiento entre pares, compartir un auto, y consumo de música o video en streaming, son algunas de las propuestas más consolidadas. PwC estima que los sectores que adoptaron este modelo actualmente obtienen ingresos globales de alrededor 15 mil millones dólares, y tienen el potencial de incrementarlos a 335 mil millones de dólares en 2025.

Los cambios en longevidad pueden afectar los modelos de negocio, costos pensionales y metas/ambiciones de talento. La fuerza laboral puede requerir ser reestructurada alrededor del mundo: en las economías en envejecimiento, los trabajadores mayores necesitarán aprender nuevas habilidades y trabajar más, y su trabajo podrá ser suplantado por poblaciones migrantes. En mercados emergentes de crecimiento, las brechas entre la oferta y la demanda para aquellos con educación universitaria deberá cerrarse.

Además, la tecnología se ha convertido en un inmenso océano cuyas olas generan profundas transformaciones. El impacto de las irrupciones digitales está cambiando la forma de relacionarse de las personas y de hacer negocios, sin importar el tamaño o la estructura de las organizaciones.

A partir de Internet y las tecnologías de la información y las comunicaciones se están produciendo avances tecnológicos cuya creatividad parecen no reconocer límites y con una característica distintiva: la simultaneidad. Inteligencia artificial, Internet de las cosas, virtualización, robótica, análisis de los datos, blockchain e



impresión 3D, no solo proponen avances que emergen casi al mismo tiempo, sino que generan disrupción en todas las industrias y mercados.

Estos cambios de poderío económico y tecnológico impactan en las sociedades modificando valores culturales. En esta línea, generan nuevos desafíos civiles y gubernamentales ya que las normas y responsabilidades deben ser repensadas ante los nuevos escenarios.



CAPÍTULO II: NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

2.1 Impacto de las tendencias en las estructuras organizacionales.

Las empresas multinacionales se enfrentan entonces con la necesidad de cambios profundos en las estructuras tradicionales. Los anteriores modelos estructurales, orientados a definir las jerarquías de los empleados en vez de entender a los clientes y los cambios en sus necesidades, ya no funcionan más. Las estructuras nuevas deben garantizar el rápido aprendizaje y ágil cambio de dirección.

Muchas organizaciones proponen así reingenierías de procesos internos en búsqueda de agilidad. Cambian sus lineamientos estratégicos para construir organizaciones eficientes y exitosas en este contexto global.

El cambio estructural es necesario para sobrevivir y permanecer competentes.

2. 2 Estructuras basadas en Centro de Servicios Compartidos

Una alternativa de esta búsqueda de eficiencias por un lado y búsqueda de flexibilidad por otro, fue el desarrollo de estructuras en las grandes multinacionales basadas en la centralización de áreas de servicios compartidos separados de unidades de negocios especializadas en actividades comerciales.

Un centro de servicios compartidos se puede definir como “entidad organizativa independiente que proporciona servicios bien definidos para más de una unidad (que puede ser una división o unidad de negocio) dentro de una organización. El CSC es responsable de administrar sus costos, la calidad y los plazos de los servicios que presta a sus clientes internos. Tiene sus recursos propios y



típicamente tendrán un carácter contractual informal o formal.”⁶

Estas nuevas entidades se encuentran especializadas en brindar servicios transaccionales (de alto volumen y bajo valor estratégico) a muchas unidades de negocios. De esta forma las unidades de negocios quedan dedicada a actividades comerciales, en búsqueda del dinamismo y foco 100% en clientes.

Este diseño estructural busca principalmente:

- Eficiencia de costos: Focalización de recursos consolidando actividades para evitar duplicar esfuerzos y estandarización de procesos que garantizan economías de escala.
- Posibilidad de outsourcing: Fácil segregación de los costos de funciones para comparar y en su caso posibilitar la tercerización internacional pudiendo aprovechar ventajas de costos inter países.
- Agilidad en los mercados: Permite a las empresas tener mayor cintura y velocidad para invertir y desinvertir en mercados con las Unidades de Negocio separadas.
- Mejor información y control: Contribuye a generar mayores controles centralizados y consolidación mejor la información para análisis
- Foco en generar valor: Las UN focalizan sus esfuerzos en el negocio principal, orientadas a la satisfacción de los clientes y generar ventajas competitivas.

Las principales funciones que generalmente se centralizan son:

- Finanzas: Créditos y cobranzas, Impuestos, Contabilidad, Facturación, Tesorería, Pagos y Compras entre otras.
- Logística
- Recursos Humanos

⁶ Moller, P. (1997). Implementing Shared Services in Europe. Treasury Management International



- Tecnología de la Información
- Legales
- Comercio exterior

2.3 Alcance de los Centros de Servicios Compartidos en el mundo

General Electric fue una de las primeras empresas en implementar Servicios Compartidos. Comenzaron creando un centro para servicios financieros y contables en 1984. Esto dio lugar a una disminución del staff de un 30 % (Lacity y Fox, 2008)⁷. DEC (Digital Equipment Corporation) creó un centro en 1985, que llevó a una reducción de 450 empleados y resultó en ahorros de \$ 40 a \$ 50 millones anuales (Davis, 2005). En el caso de Reuters, los CSC eran altamente efectivos. Los resultados fueron una reducción del 47% del staff de finanzas, mejores servicios globales, mayor control de costos y compliance, Reuters ha ganado varios premios por su implementación.

Según un estudio realizado por PWC en 2014, en este año existían 377 CSC en el mundo con expectativa de 288 en tres años. La baja en la cantidad tiene que ver con la decisión estratégica de muchas compañías de hacer outsourcing de sus CSC o de fusionar sus centros.

⁷ En bibliografía Lacity, M. and Fox, J. (2008). Creating global Shared Services: Lessons from Reuters. MIS Quarterly Executive, 7(1), 17-32



Proyección de número de SSC

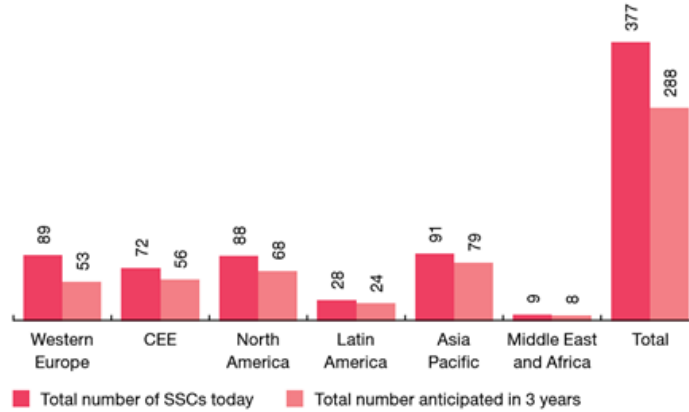


Gráfico 2: Total de números de SSC en 2015 vs proyección de número de SSC en 2018. Fuente PWC (2105).

De acuerdo a este estudio la razón más importante por la cual las empresas eligen estructurar los CSC son principalmente la búsqueda de la reducción de costos, seguido de la mejora en la calidad y rapidez a través de la estandarización de los servicios prestados, así como razones de auditoría y cumplimiento de normas.

Comparación de la importancia de los objetivos para implementar SSC

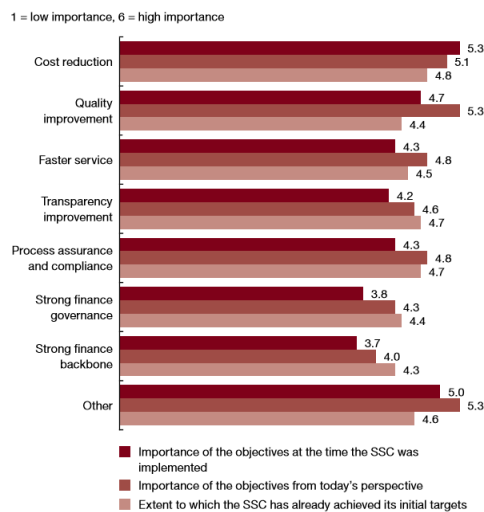


Gráfico 3: Comparación de la importancia que se le da a los objetivos antes de implementar los SSC. Fuente: PWC (2015)

Este estudio indica que la mayoría de los participantes considera que los CSC contribuye a la optimización y éxito de la compañía como un todo.

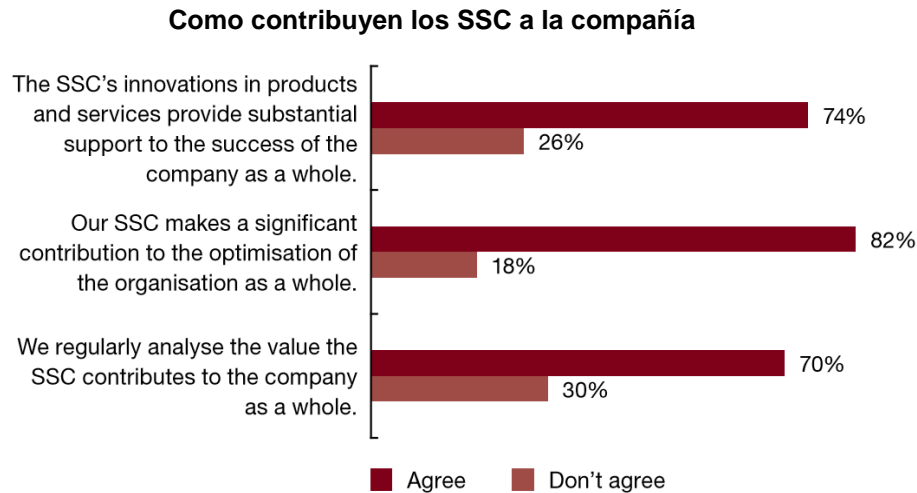


Gráfico 4: Contribución de los SSC a la compañía como un todo. PWC (2015)

La implementación de Servicios Compartidos ha demostrado ser exitosa en muchos casos. Sin embargo, no en todos los casos se han alcanzado los objetivos establecidos de reducción de costos y mejoras de calidad. Un estudio de 140 empresas en los Estados Unidos y Europa por Kearney (2004) muestra que los beneficios reales son menores a los beneficios esperados en la mayoría de los casos. ⁸

En Abril de 2005, el Departamento de Transportes, en el Reino Unido, comenzó con la implementación de un CSC centralizado interno para proveer recursos humanos, nóminas y finanzas. La inversión total se estimó en 55,4 millones de libras esterlinas, esperando ahorros de 112,4 millones de libras esterlinas para

⁸ Para más información ver Kearney, A. T. (2004). "*Success through Shared Services*". ATKearney, Inc.



marzo de 2015. En 2008, se recalcularon las estimaciones y resultó que los costos totales habían aumentado a £121,2 millones para marzo de 2015 y el ahorro en costos se redujo a 40,1 millones de libras esterlinas (Burr, 2008).⁹

Uno de los beneficios de los Servicios Compartidos es que después de la implementación todos los departamentos de la organización se pueden centrar en sus funciones clave. Las funciones back office pasan a ser asumidas por el CSC para el que se desarrollarán habilidades de expertos.

Lacity y Fox (2008)¹⁰, afirman que los Servicios Compartidos pueden lograrse mejor mediante la implementación de cuatro programas de cambio:

- ✓ Rediseño de Procesos de Negocio: se utiliza para estandarizar los procesos de negocios, reducir los costos y mejorar los controles.
- ✓ Rediseño Organizacional: tiene como objetivo localizar a las personas en las funciones donde mejor se adaptan.
- ✓ Rediseño de recursos: incluye la división entre tareas internas y outsourcing.
- ✓ Disponibilidad tecnológica: las tecnologías necesarias disponibles facilitan la implementación de los procesos, coordinación de trabajo entre las diferentes unidades de negocios.

Es necesario definir la estrategia a desarrollar para implementar el CSC, las estrategias variarán de acuerdo a cada empresa, pero básicamente podemos resumir dos enfoques:

⁹ Burr, T. (2008). Shared Services in the Department for Transport and its agencies. National Audit Office. UK.

¹⁰ Para más información ver <https://hkwak.files.wordpress.com/2012/03/lacity-m-c-fox-j-2008-creating-global-shared-services-lessons-from-reuters.pdf>



- Estrategia Big Bang: cambio radical rápido, todas las funciones se implementan inmediatamente. Las ventajas son poco tiempo de implementación y positivismo de las personas. Las desventajas son una mayor probabilidad de fracaso debido a errores en la implementación y pérdidas de productividad.
- Estrategia incremental: la implementación es progreso más gradual, para construir lentamente la competencia y confianza dentro de la organización (Janssen y Joha, 2006)¹¹. Aquí las ventajas son la limitación de los problemas de implementación de a un grupo o función a la vez y la prevención de pérdidas de productividad. Las desventajas de este enfoque son la posibilidad de quedar atascado dentro de la implementación de una función y que el proceso puede llegar a ser agotador, para los empleados, lo que resulta en la pérdida de entusiasmo.

¹¹ Janssen, M. and Joha, A. (2006). Motives for establishing Shared Service centers in public administrations. *International journal of information management*, 26(2), 102-115. *Journal of General Management*, 31(2), 1.



CAPITULO III: EL CAMBIO

“Las especies que sobreviven no son las más fuertes,
ni las más rápidas, ni las más inteligentes;
sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”

Charles Darwin

3.1 ¿Qué es el cambio?

El cambio se puede definir como el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro.¹²

En la antigua filosofía griega, Heráclito veía el cambio como siempre presente y abarcándolo todo pero Parménides negaba su existencia.

Heráclito ha sido definido como el “filósofo del cambio”, la razón de ello es que sostiene una concepción dinámica de la realidad, "Todo cambia" y hasta las cosas aparentemente más duraderas están sujetas a mutación continua. Heráclito define al cambio como la característica de todas las cosas. Según este filósofo si no hubiera cambio la realidad no existiría.

Este filósofo sostiene que el cambio es lo único real, lo único que no es ilusorio, todo es y no es a la vez. Platon en su libro La república cita a Herácito diciendo que nadie puede bañarse dos veces en el mismo río, pues la segunda vez que nos bañamos el agua ya no es la misma, ya no podemos llamar con el mismo nombre a un objeto que es, en rigor, diferente.

El “cambio” cuando se aplica a la dimensión social-psicológica, es la forma en que

¹² Cambio (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>



el ser humano se apropia de su humanidad, su vida, su conciencia, su lenguaje, su identidad, su cultura y su papel histórico, como dirían, entre otros, Vygotsky y Luria, dentro de su teoría genética-socio-cultural de la mente al describir los procesos constituyentes y constitutivos de la conciencia humana.¹³

3.2 Cambio en las personas

Claes Janssen (Suecia, 1975) ha sugerido un modelo para pensar las reacciones de las personas ante el cambio como resultado de una investigación que comenzó en 1964 y terminó en 1975. Claes explica el proceso de cambio con la analogía de que las personas deben desplazarse por 4 habitaciones de un departamento, es decir pasar por cuatro etapas, para atravesar procesos de cambio. Sostiene que del “departamento” las personas no podrán salir sin atravesar las habitaciones ya que el cambio forma parte del orden natural de las cosas.

Janssen considera que el perfeccionamiento o renovación no son posibles sin cambios y los efectos incómodos o negativos se consideran algo inevitable del proceso.

Todos los cambios que sufren las personas pueden considerarse como algún tipo de pérdida. La magnitud de la pérdida y los aspectos que la rodean marcarán el tiempo que necesita una persona u organización para pasar por todas las

¹³ Luria, A.R., Leontiev, A., Vygotsky, L.S. & otros. (1991). Psicología e pedagogia: bases psicológicas da aprendizagem e do desenvolvimento. São Paulo: Moraes.

¹⁴ Claes Janssen (1975), “Las cuatro habitaciones del cambio”, <http://www.claesjanssen.com/four-rooms/index.shtml>



habitaciones, pero todos pasarán por cada una de ellas, aunque sea poco tiempo.

Las cuatro habitaciones del cambio

RENOVACION	COMPLACENCIA
CONFUSION	NEGACION

Gráfico 5: Fuente: Claes Janssen (1975), *“Las cuatro habitaciones del cambio”*

dice que todas las personas estamos en la habitación complacencia cuando estamos cómodos con todo lo que pasa alrededor, hay un cierto grado de conformismo y tranquilidad. El cambio por el cambio mismo carece de sentido y hasta se podría decir que es destructivo e improductivo.

Pero cuando hay necesidad de cambio, esa necesidad enviará a la o las personas a la sala de negación. En esa habitación las personas no aceptan su situación, sino que parecen ignorarla.

La primera reacción de la mente humana ante todo lo que es vivido como una pérdida parece ser fingir que no está sucediendo, por este motivo no tienen nada que hacer respecto a los cambios que les acechan. A algunas personas les cuesta mucho salir de esta sala y gran parte de los problemas del cambio proceden de la negación.

No hay posibilidad de salir de la sala hasta que el individuo es capaz de expresar sus propios temores, ansiedades e ira por los cambios. Generalmente, para avanzar es necesario desligarse del pasado, pero es evidente que para esto se necesita tiempo y apoyo.

Al lograr finalmente trascender a esa etapa podemos pasar a la habitación de la confusión, en esta sala todo lo que nos asustaba va pasando, hay sensación de inseguridad e incertidumbre. Aparece la amenaza y las personas se sienten en



peligro. No hay una dirección clara, no se pueden evidenciar los próximos pasos. Este es el estado más incómodo que se intenta evitar cuando negamos el cambio, pero es el lugar en el que más dispuestos estamos a aprender. Aparece la ansiedad que es una fuente de energía que hay que encauzar y aprovechar. Cierta grado de ansiedad es clave para el éxito, sin embargo el exceso puede desmotivar y paralizar.

La clave para avanzar es aceptar que la confusión es el único modo de llegar a la renovación. Los individuos y organizaciones que puedan ver la confusión como algo positivo a largo plazo están en el camino correcto para avanzar en el cambio.

Una vez cruzada la puerta hacia la renovación se comienza a ver lo nuevo y aceptar el placer del cambio positivo. En esta habitación se dejó atrás el pasado y se prepara el futuro, se desarrollan planes de acción y metas. Cuando se ha desarrollado este proceso las personas pueden volver a la sala de complacencia en la que se mantienen hasta que un nuevo cambio aparece.

Otra teoría del cambio personal la desarrolla Elisabeth Kübler-Ross.¹⁴

Elizabeth fue una médica psiquiatra suiza pionera en el desarrollo de métodos en el apoyo y asesoramiento de trauma personal, el dolor y el duelo. En su libro "Sobre la muerte y el morir", presentó las cinco etapas de dolor que experimenta una persona al tratar con un trauma personal grave. Estas cinco etapas se conocieron como el modelo de Kübler-Ross.

- Negación
- Ira
- Negociación
- Depresión

¹⁴ Kubler-Ross. (1969) Elisabeth On Death and Dying, Scribner (Division of Simon and Schuster)



- Aceptación

Cuando Kubler-Ross escribió sobre las etapas explicó que éstas son reacciones normales que los seres humanos tenemos ante noticias trágicas. Ella los denominó mecanismos de defensa que necesitamos mover para gestionar el cambio.

No necesariamente nos movemos a través de las etapas de manera ordenada, se pueden ocupar diferentes etapas en distintos momentos e incluso se puede regresar a etapas donde ya se ha estado.

Kubler-Ross expresa que las etapas pueden durar diferentes períodos de tiempo. Idealmente sería bueno pensar que llegaremos a la fase de 'Aceptación' mientras manejamos el cambio, pero algunas personas se quedan atascadas en las etapas y les resulta difícil o imposible seguir adelante.

A continuación, analizaremos el modelo en cada etapa:

- Negación: La negación suele ser una defensa temporal cuyo fin es dar tiempo para absorber las noticias de cambio. Es la etapa inicial de entumecimiento y shock. El ser humano quiere no creer que el cambio esté sucediendo, de esta forma al mantenerlo a distancia se puede pretender que desaparecerá. El rechazo puede ser consciente o inconsciente, pero se busca permanecer en la zona conocida.
- Ira: cuando se acepta que el cambio es real, la negación generalmente se convierte en ira. El ser humano se enoja y busca culpar a alguien por lo que está sucediendo. Resulta clave comprender esta situación para acompañar y ser tolerante con quien se encuentra viviendo este momento. Muchas veces las personas suelen entrar en el rol de víctima y buscan despegarse de la culpa.



- Negociación: es una etapa natural de las personas que están muriendo, es un intento de posponer lo inevitable, se busca retrasar el cambio o encontrar una salida a la situación.
- Depresión: en este punto las personas aceptan que la negociación no va a funcionar y se vuelven conscientes de las pérdidas asociadas al cambio, esto mueve a las personas a un estado de tristeza y energía baja.
- Aceptación: la aceptación no es un espacio de felicidad, sino de resignación y una situación de que se debe seguir adelante. Comienzan a considerarse opciones, puede ser un espacio creativo, ya que las personas tienen que explorar nuevas posibilidades. Se pueden adoptar 3 actitudes genéricas:
 - escepticismo/cinismo: aceptación del cambio por imposición
 - conformidad: aceptación del cambio por necesidad
 - compromiso: aceptación del cambio porque lo encuentro positivo

3.3 Curva del cambio

La Curva del Cambio es un modelo que resulta de la modificación progresiva de las cinco etapas estudiadas por la doctora Elisabeth Kübler-Ross⁹. El ciclo es de cambio personal, aunque se observa que las organizaciones atraviesan momentos similares.

Cabe considerar que el modelo no es universalmente válido ya que no todas las personas reciben y procesan los cambios o los traumas de la misma manera.

⁹Basado en el ciclo publicado por primera vez en *On Death & Dying*, por Elisabeth Kübler-Ross, 1969. http://www.businessballs.com/elisabeth_kubler_ross_five_stages_of_grief.htm



Gráfico 6: Fuente: Death & Dying, por Elisabeth Kübler-Ross, (1969).

Este trabajo estudia cómo gestionar el cambio en las organizaciones, pero quien gesta este proceso son las personas las cuales están presentes en todo el sistema. Las empresas establecen las estrategias, y los individuos deben dar respuestas a las mismas atravesando el proceso de cambio. Por lo cual, el equipo de liderazgo debe entender claramente cómo se atraviesan las etapas de cambio a nivel personal, para acompañar y gestionar. El objetivo del equipo de gestión de cambio debe ser minimizar la curva e impulsar la mayor parte de las personas a la etapa de adaptación.

3.4 Cambio en las organizaciones

El concepto de cambio organizacional es tan antiguo como la existencia misma de las organizaciones. Sin embargo, no fue hasta fines del siglo XIX, en un momento de cambios fundamentales en la industria estadounidense, que el interés por el manejo del cambio comenzó a crecer (Dicke, 2007).¹⁶ Desde entonces, se han

¹⁶ Dicke, C. 2007. Employee engagement and change management. Center for Advanced Human Resource Studies. Partner Conference. White Paper Collection, 49-61.



desarrollado múltiples teorías y modelos significativos para describir el proceso de implementación del cambio y / o para demostrar los factores que contribuyen al éxito.

La idea de cambio organizacional generalmente se asocia a un cambio que afecta a toda la organización. Esto no representa cambios pequeños como agregar un nuevo gerente o modificar un programa, sino una transformación masiva como un cambio en la misión, una reestructuración de las operaciones o la implementación de una nueva tecnología que afectaría a la mayoría de los empleados.

El cambio debe originarse en la necesidad de alcanzar una meta deseada. Por lo general, el cambio organizacional es provocado por una fuerza impulsora externa, por ejemplo, problemas de acceso financiero, gestión y desarrollo de nuevos mercados o clientes, deseo de aumentar la productividad o el servicio a un nivel deseado, etc. Pero a veces también se puede iniciar el cambio por fuerzas internas, como el cambio en la visión de la organización o el impulso de cambiar para lograr una buena posición en el mercado.

Para entender el cambio organizacional es necesario entender la cultura organizacional, es decir aquellos valores, creencias, conductas compartidas que los empleados de la empresa reconocen por su historia en común. Es necesario identificar las habilidades a desarrollar y mantener para acompañar el cambio.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones es la gestión eficiente del cambio. Encontrar el plan adecuado para alcanzar el objetivo al que se quiere llegar, requiere trabajar con los diferentes modelos mentales de las personas que integran la organización, descubrir qué paradigmas pueden acelerar la gestión del cambio y analizar los recursos necesarios para la implementación. Es necesario trabajar desde la óptica racional que abarca: sistemas, estructuras, políticas, procesos y tecnologías, así como también desde la óptica emocional: creencias,



modelos mentales, actitudes y conductas de las personas, para alcanzar nuevas formas de trabajo, adquirir nuevas habilidades y adecuar a las personas al cambio.

El Centro de aprendizaje para la gestión del cambio proporciona las siguientes cuatro razones principales por las que un cambio en el nivel organizacional puede fallar en base a una encuesta realizada en 2007.¹⁷

- 1- Patrocinio ineficaz de los líderes: es necesario contar con un liderazgo eficaz y eficiente para movilizar y activar el proceso de cambio, creando entusiasmo y obteniendo el apoyo de otros compañeros. Un sponsorship ineficaz y pobre puede retrasar el progreso y crear confusión. La ausencia de un patrocinador activo es a menudo malinterpretada por los empleados, entendiéndolo que el cambio no es importante.
- 2- Resistencia al cambio de los empleados: Es un instinto natural de la mayoría de los seres humanos resistir el cambio. Existen varias razones para resistir el cambio tales como: el miedo al futuro, a lo desconocido, la complacencia y la falta de comprensión de por qué, el cambio es importante. Cada vez que se comunican las noticias sobre cambio en las organizaciones las personas se proyectan en cómo encajan en ese cambio y si sus habilidades serán adecuadas para sobrevivir en ese ambiente.
- 3- Poco apoyo y alineación de la gerencia media: En algunos casos los mandos medios pueden convertirse en el mayor de los obstáculos en tiempos de cambio. Pueden comunicar mensajes erróneos sobre el cambio para su propio interés o debido a un malentendido sumando fuerzas a la resistencia. El peligro es que la resistencia se extienda sobre toda la organización como un virus que afecta la buena voluntad y la comprensión entre el personal profesional y operativo.
- 4- Falta de recursos y planificación para la gestión del cambio: Sin una

¹⁷ Prosci, 2017. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <http://www.change-management.com/tutorials.htm>



planificación adecuada y la disponibilidad de recursos, cualquier proceso de gran escala, como el cambio en toda la organización, está condenado al fracaso. La falta de recursos y conocimientos afectará en la planificación e implementación del cambio. Del mismo modo, una planificación inadecuada no tendrá en cuenta todos los aspectos del cambio y los riesgos asociados. Como resultado, la gestión del cambio no será holística y no tendrá éxito para alcanzar el estado deseado.

Como se expone, uno de los factores más críticos para para llevar adelante un cambio organizacional exitoso es el liderazgo. La gestión del cambio debe ser dirigida por un líder ya que en definitiva el núcleo del Change Management se basa en los líderes del cambio. Es decir, la profesionalización de la gestión del cambio es liderazgo y sin esto, cualquier implementación de un cambio en una fracasaría desde el inicio.

3.5 Los líderes del cambio

Es importante que las personas que manejan el cambio, desarrollen una visión clara de lo que separa el futuro del pasado (Kotter, 1995).¹⁷ Esto es necesario para motivar a la gente a trabajar hacia un objetivo común. Una visión clara debe simplificar cientos de decisiones más detalladas, también anima a la gente a dar los pasos en la dirección correcta y ayuda a coordinar a las personas incorporadas en el proceso de cambio.

Parte de la gestión del proceso de cambio es la comunicación. Por lo tanto, es necesario que la alta dirección tenga habilidades de comunicación. Según Kotter (1995), cada transformación exitosa necesita una imagen clara de cómo se verá el

¹⁷ Para más información ver John Kotter (1995) 'The New Rules'



futuro y debería ser fácil de comunicar. Es importante que el mayor número posible de personas entienda y acepte el proceso estratégico del cambio organizacional.

Para entender cómo debe posicionarse e intervenir un líder ante un cambio organizacional se estudiarán los diez principios de Change Management de John Jones, DeAnne Aguirre y Matthew Calderone - Booz Allen Hamilton ¹⁸:

1. Registrar el lado humano en forma sistemática:

Para que el cambio suceda deben cambiar las personas y los sistemas. Por lo cual, se deben considerar los problemas de las personas en forma sistemática tales como: contar con nuevos líderes, cambiar patrones usuales de trabajo, desarrollar nuevas habilidades y capacidades, entre otros.

2. Empezar por lo alto:

Debido a que los cambios pueden generar en cada uno de los empleados una gran confusión, el rol de los altos mandos de la organización es muy importante, ya que la alta gerencia debe mostrar un buen ejemplo del cambio y acercarse a los demás empleados motivando y desafiándolos. Además, todos los miembros de la organización deben abordar el cambio de la siguiente forma:

- 1) CEO y los altos mandos son los que toman la iniciativa del cambio.
- 2) Los empleados se dedican a poner esfuerzo en que el cambio alcance su resultado óptimo.

3. Involucrar todas las capas:

Una vez que el cambio está decidido todos los líderes que forman parte de los

¹⁸ John Jones, DeAnne Aguirre, and Matthew Calderone. "10 Principles of Change Management." In strategy + business magazine, Booz & Company, 2004, <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-04-15-04.pdf> (accesible Oct 17, 2008).



distintos equipos de la organización son responsables de implementarlo. Para que esto sea posible, los líderes deben estar continuamente educados y motivados. Además, la organización inclusive podría pensar en tener una nueva generación de líderes expertos en Change Management.

4. Hacer el caso formal:

La organización debe darle formalidad al caso, debe preparar a los líderes para responder las demandas de la gente. Los líderes deben tener respuesta para las siguientes preguntas que les harán las personas:

- 1) Cuanto cambio necesitan
- 2) Si están seguros que el camino del cambio es el correcto
- 3) Cuanta devoción deben poner al cambio

Por lo cual, la organización debe preparar sus líderes dejando claro:

- 1) Las necesidades del cambio
- 2) La fuerza de la pelea por el cambio
- 3) Darle un mapa estratégico para que puedan tomar decisiones y hacer planes de acción para proceder.

5. Crear pertenencia:

Los líderes deben saber que su responsabilidad es que el cambio se implemente en sus equipos, de esta manera tendrán claro que es parte de sus tareas influir en su gente y guiarla para que se sumen al cambio.

Para generar sentido de pertenencia en los líderes, se debe hacer que los mismos sean quienes identifiquen los problemas y soluciones que surgen en el camino del cambio. Se debe además, acompañar este liderazgo con incentivos y recompensas ya sea tangibles como intangibles.

6. Comunicar el mensaje:

Los líderes del cambio cometen un error usual que es pensar que el resto de las personas entienden los problemas, sienten la necesidad de cambio y



quieren tener una nueva dirección para cambiar. Por lo cual, los mejores programas de cambio consolidan el mensaje principal regularmente y comunican en canales adecuados como se debe mantener flexibilidad desde arriba hacia abajo en la organización. La idea es que los empleados tengan de la información adecuada en tiempo para que puedan dar devoluciones precisas a sus líderes.

7. Entendimiento de la cultura

Es muy importante que los líderes cumplan el rol de entender la cultura corporativa en cada parte de la organización ya que es muy frecuente que las implementaciones de cambios fallen por no comprensión de la cultura. Este entendimiento permitirá diagnosticar los problemas, identificar los conflictos y encontrar fuentes de liderazgo y resistencia. Con la comprensión de la cultura la organización puede definir los factores del cambio como: visión corporativa, valores medulares, comportamientos culturales; y así dirigir el cambio por un camino efectivo.

8. Registrar la cultura explícitamente

Una vez que la cultura es entendida debe ser tenida en cuenta más que ninguna otra área en el programa de cambio. Para hacer que esto pase, los líderes deben ser explícitos respecto a la cultura organizacional y los comportamientos. Los programas de Change Management deben combinar y reforzar la cultura ya que la identificación de las personas con la cultura es muy efectiva para aumentar la adaptación al cambio.

9. Prepararse para un evento inesperado.

No todos los programas de Change Management avanzan según lo planificado sin turbulencias. Pueden pasar cosas inesperadas, resistencia interna, cambios externos, etc. que dificultan los cambios. Los líderes deben



en forma consistente evaluar este impacto, la preparación de la organización y a capacidad de adoptar la próxima fase de la transformación.

10. Hablar en forma individual

El cambio tiene dos aspectos, el organizacional y el individual. La mayor parte de la gente pasa mucho tiempo con sus colegas en el espacio de trabajo, por lo que cada una de las personas tiene que entender cada aspecto del cambio. Los líderes de equipos deben ser lo más honestos posibles ya que las personas suelen ser muy sensibles a lo que ven, oyen y sienten. Las personas reaccionan de distinta manera ante el cambio, por lo cual los líderes deben hacer un gran trabajo para vincular a todos los miembros de los equipos emocionalmente con en el cambio.

En conclusión, el líder del cambio debe tener habilidades para entender la organización como un todo en lugar de tratar a nivel individual y en eventualidades la gestión del cambio.



CAPÍTULO IV: GESTIÓN DEL CAMBIO

4.1 ¿Qué es la gestión del cambio?

La gestión del cambio es una actividad sistemática que tiene como objetivo preparar la organización para implementar cambios profundos. Es decir, se trata de estrategias y actividades innovadoras para lidiar con los cambios variables y repentinos.

Para lograr los resultados óptimos con la Gestión del Cambio es crítico que cada miembro de la organización trabaje en colaboración y que maximice su capacidad. Desde el nivel de liderazgo hasta los empleados de baja línea, tienen que tener una única voz basada en la visión de negocio y los goles. Sin embargo, siempre hay varios tipos de personas en las organizaciones cuando hay grandes cambios: los pasivos, activos, los rebeldes y los apáticos.

Por estas diversidades el líder tiene que alienar sus miembros en una sola dirección. En esta línea, el rol del líder del cambio es importante para controlar las variables dentro de la organización. Cualquier empresa moderna con miedo a cambiar nunca sobrevivirá.

“La gente cambia lo que hace menos porque le dan análisis que cambia su forma de pensar que porque se les muestra una verdad que influye en sus sentimientos”. John Kotter, 2002, p.1 Esta frase hace referencia a que los factores emocionales son muy importantes para la Gestión del Cambio.

Lewin (1946)¹⁹ desarrolló un modelo de tres etapas para cambiar la mentalidad de los individuos. La primera etapa se denomina "descongelar" y se enfoca revelar el

¹⁹ Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. Human Relations 1 (5).



comportamiento actual con el fin de minimizar la actitud defensiva con respecto al cambio. Durante esta etapa, tres procesos necesitan ser develados: los individuos necesitan entender que el comportamiento actual en su grupo es incorrecto y necesita ser cambiado. Después de este primer proceso, los individuos tienen que identificar sus conductas y desarrollar una fuerte motivación para cambiar. En el último proceso, las personas necesitan sentirse a salvo para soltar sus comportamientos actuales.

La segunda etapa es "cambio o transición". En esta etapa, el cambio o transición se ejecuta. También es conocida como la etapa de implementación, en la que las estructuras, comportamientos y modos de pensar cambiados cobran vida. Esta etapa también incluye un plan de acción que pretende monitorear si los hitos asignados se lograron, o si se necesitan pequeños cambios. Dentro de esta etapa, el individuo tiene un alto grado de confusión y dudas. Para limitar estas consecuencias, es necesaria una buena comunicación a todos los niveles. Esto se debe a que el individuo necesita superar su resistencia interna al cambio. Durante esta etapa un buen liderazgo es fundamental. Se puede necesitar asesoramiento, entrenamiento o apoyo psicológico.

La tercera y última etapa es la "congelación" del escenario. Se trata de establecer la estabilidad de las nuevas mentalidades y normas. Los empleados establecen nuevas relaciones y comienzan a sentirse cómodos con las nuevas rutinas y normas. Estas características conducen a una alta transparencia y permiten un monitoreo constante del progreso planeado durante el cambio para mejorar la situación actual o resolver un problema actual.



4.2 Modelo de Kotter

En 1996, John Kotter publicó su libro "Liderar el cambio"²⁰, uno de los libros más citados y reconocidos en el área de investigación de la gestión del cambio. En su libro, Kotter presentó una guía práctica de ocho pasos para transformar una organización con éxito. Este modelo ayuda a superar los factores críticos de éxito y puede aplicarse a todas las organizaciones que operan en un entorno dinámico e inestable (enfoque emergente). Kotter estrictamente clasificó los ocho pasos con el fin de guiar a los líderes a través de un proceso de transformación.

Kotter (1995) utilizó el modelo de Lewin y desarrolló un proceso de ocho etapas para la transformación organizacional exitosa. Según Kotter, los primeros cuatro pasos en el proceso de transformación ayudan a descongelar un status quo endurecido. La introducción de nuevas prácticas ocurre en las etapas cinco a siete. Las últimas etapas hacen que el cambio se arraigue en la cultura corporativa y ayude a que se mantengan.

Los 8 pasos son:

- Paso 1: Crear el sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio es de gran ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Se debe desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a las personas a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.

Esto no implica solo mostrar una estadística de ventas mala o hablar de la creciente competencia. Se debe elaborar un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado. Si mucha gente empieza a

²⁰ Kotter, J. (1996). Leading Change. Cambridge, MA: Harvard Business Review



hablar acerca del cambio que se propone se construirá y alimentará la urgencia a sí misma.

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

- Paso 2: Formar una poderosa coalición

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 se tiene que liderar.

Para liderar el cambio, se debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder provenga 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 el impulso de la necesidad del cambio.

- Paso 3: Crear una visión para el cambio

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 que se les está pidiéndoles que hagan. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas cobran más sentido.

- Paso 4: Comunicar la visión



Este paso, luego de crear la visión determinará su éxito. El mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que se debe comunicar frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Esto implica, llamar a reuniones extraordinarias para comunicar la visión, hablar de la visión cada vez que se pueda, usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Las personas de esta manera la recordarán y actuarán en respuesta a ella.

También es importante ser coherente en el hacer con la visión, es decir actuar en consecuencia es más creíble que solo enunciar la visión. Los líderes del cambio deben demostrar los comportamientos que se espera de los demás.

- Paso 5: Eliminar los obstáculos

Si la organización se encuentra en este estadio y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha conseguido suscripción a la visión desde todos los niveles de la organización. Cierta gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que se han estado promoviendo. Pero es momento de hacerse las siguientes preguntas: ¿hay personas que se resistan al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que ya están en buen camino?

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

- Paso 6: Asegurarse triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Es importante darle a la organización 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 deberían tener que lograr resultados palpables por la gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso.

Crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Cada pequeño logro debería ser posible, con poco margen para el fracaso. El equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, cada “victoria” de corto plazo va a ser muy motivador para todo el personal.

- Paso 7: Construir sobre el cambio

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.

El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, se deberá seguir buscando mejoras.

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

- Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio se arraigue, 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.

Haga que el esfuerzo continuo para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.



También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó.

Para sobrellevar la dificultad de cambiar los comportamientos, Kotter enfatiza en el principio guía: Ver - sentir - cambiar. En vez de usar gráficos y pancartas para persuadir a los miembros de una organización que el cambio es necesario, Kotter propone reflexión personal para determinar la estrategia de cambio.

Este enfoque permite a la gente visualizar los problemas, las soluciones o progresos para resolverlo con los 8 pasos. Estas visualizaciones pueden hablar con la gente desde un nivel emocional, permitiéndoles tener un profundo entendimiento de la situación corriente. Solo así podrá un individuo adaptarse y adaptar sus comportamientos a la nueva situación. El modelo de Kotter da una manera de lograr este ver-sentir-cambiar efecto en gran escala.

Este modelo construye un marco para apalancar las habilidades de las personas en la organización y generar el sentimiento de necesidad de cambio en todos los empleados con el objetivo de que el proceso de cambio tenga las mejores chances de triunfar.

4.3 ‘S’ de McKinsey”

El modelo de las 7 S de McKinsey²¹ fue creado a inicio de los años 80s por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey. La primicia

²¹ McKinsey&Company. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>



básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos.

Entonces, el modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos duros (hard) y blandos ("soft").

- Elementos duros: Estrategia, Estructura y sistemas
- Elementos blandos: Valores compartidos, Habilidades, Cultura y Personal.

Los elementos duros son más fáciles de identificar y definir y la gerencia puede influenciarlos de manera directa. Por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas de IT, entre otros. Los elementos blandos pueden ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Sin embargo, ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.

A continuación, se muestra una gráfica en donde se representa la interdependencia de los elementos y se muestra cómo el cambio en una afecta a las demás.

Modelo de las 7 S de McKinsey

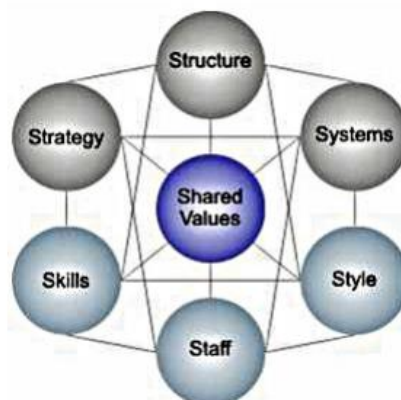


Gráfico 7. Fuente publicación McKinsey&Compay <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>



La descripción de los 7 elementos es la siguiente:

- **STRATEGY (Estrategia):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- **STRUCTURE (Estructura):** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture, etc.), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, etc.), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc
- **SYSTEMS (Sistemas):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- **STYLE (Estilo):** Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.
- **STAFF (Personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
- **SKILLS (Habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al “know how”.



- SHARED VALUES (Valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Existe una clara interacción entre STYLE y SHARED VALUES. Normalmente se asocia al primero el concepto de Cultura Empresarial y al segundo el concepto de Misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa.

Colocando valores compartidos en el centro del modelo hace hincapié en que estos valores son esenciales para el desarrollo de todos los otros elementos críticos. La estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal y habilidades nacen del por qué la organización se creó originalmente, y lo que representa. La visión original de la compañía fue formada a partir de los valores de los creadores. A medida que los valores cambian, también lo hacen todos los demás elementos.

Este modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien, estos 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. Así que, el modelo puede ser usado para ayudar a identificar qué se necesita realinear para mejorar el desempeño, o mantener alineado durante otro tipo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo, etc.).

El modelo puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área sea tomado en consideración. El modelo de las 7 S se



puede utilizar para ayudar a analizar la situación actual (Punto A), la propuesta a una futura decisión (Punto B) e identificar los huecos e inconsistencias entre ellos.

Seguidamente es cuestión de ajustar y pulir los elementos del modelo de las 7 S para asegurar que la organización trabaje de manera efectiva una vez que se alcance el punto a donde se quiere llegar. Por supuesto que esto no es tan sencillo. El modelo de las 7 S es un buen esquema de ayuda para hacer las preguntas adecuadas – pero no le dará todas las respuestas. Es por esto que se necesita poseer (o traer) el conocimiento adecuado, habilidades y experiencia.

Cuando se trata de hacer las preguntas adecuadas, se desarrolla un checklist y una matriz para mantener el control de cómo los siete elementos se alinean entre ellos.

4.4 Gestión del cambio planificado en las empresas

A nivel mundial, las empresas invierten gran cantidad de dinero en “Project Management”. Tienen recursos especializados, invierten en capacitaciones, procedimientos, herramienta y hasta incluso estructuras relacionadas con esta disciplina que tiene como objetivo administrar y controlar proyectos de manera eficiente.

Si bien los “Project Managers” ayudan a las empresas a lograr sus objetivos estratégicos y son muy importantes para llevar a cabo los grandes proyectos, no abordan un punto muy importante para el logro en los procesos: el lado humano del cambio, es decir, el impacto del cambio en las personas.

Los individuos sufren inevitablemente un cambio cuando las organizaciones deciden nuevas estrategias y, en definitiva, la resistencia de las personas puede hacer que un proyecto falle. Un profesional de gestión del cambio puede



desempeñar un papel vital en suavizar esta transición, aliviar el estrés y ayudar a los empleados a través de los cambios, aumentando las posibilidades de éxito del proyecto.

Sin embargo, como se planteó en el comienzo de este trabajo: según las investigaciones realizada Prosci (2016) sobre empresas globales, solamente el 35% de los participantes gestionan sus cambios a nivel mundial, siendo este porcentaje mucho menor para America Latina (2%).

4.5 ¿Porque las empresas no gestionan el cambio en forma planificada?

Por un lado existe desconocimiento sobre el valor de la metodología de gestión de cambio en las organizaciones, es decir, las empresas desconocen que existe metodología profesional y específica para implementar cambios. Consideran que esta disciplina está inmersa en el universo del Project Management, sin otorgarle recursos aparte. Las organizaciones entonces descansan en las habilidades del liderazgo y del Project Manager para la gestión integral del cambio.

Es decir, se puede decir que, la correlación entre una planificación del cambio profesional y el éxito de los proyectos no es evidente para el Management de las organizaciones. Esto puede devenir de la falta de medición de los resultados negativos de una mala gestión de cambio. Por un lado, las grandes reestructuraciones implementadas llevan años para plasmar sus resultados y poder hacer análisis crítico, pero además, es difícil medir cuánto de las fallas en los proyectos corresponde a errores en las definiciones estratégicas o a malas implementaciones. Es decir, es difícil medir el impacto de las fallas que se podrían haber evitado por no aplicar herramientas de gestión de cambio.



Por lo cual, no hacer este análisis crítico en las empresas hace que las mismas no aprenden de los errores del pasado. No realizan autocríticas para entender si las fallas de los proyectos que fallan estuvieron en la definiciones estratégicas o en la implementación de la mismas.

No monetizar la mala gestión de cambio y desconocer los beneficios de una gestión profesional de cambio implica continuar iniciando grandes proyectos de transformación sin una gestión profesionalizada de cambio.

En el caso de estudio Cargill- CBS Rosario se analizará los resultados de una estrategia de migración sin gestión de cambio planificada.

2- CASO DE ESTUDIO

CAPITULO V: CASO CARGILL – CBS ARGENTINA

5.1 Caso Cargill: Presentación de la empresa

Cargill es una corporación multinacional privada, con base en Minnesota, en los Estados Unidos, fundada en 1865 que ha crecido hasta ser la mayor corporación estadounidense que no cotiza en bolsa. Sus actividades comerciales incluyen la compra, venta, procesado y distribución de granos y otras mercancías agrícolas, el cultivo y venta de forraje ganadero, y la venta de ingredientes para la industria farmacéutica y alimenticia, entre otros.

Su misión es ser líder en nutrición a nivel mundial de una manera segura, responsable y sostenible y ser el socio de mayor confianza en los sectores de agricultura, alimentación y nutrición.

La compañía cuenta con 150.000 empleados, está localizada en 70 países, en ella se hablan más de 65 idiomas y cuenta con 151 años de experiencia en el mercado.

Presencia de Cargill en el mundo

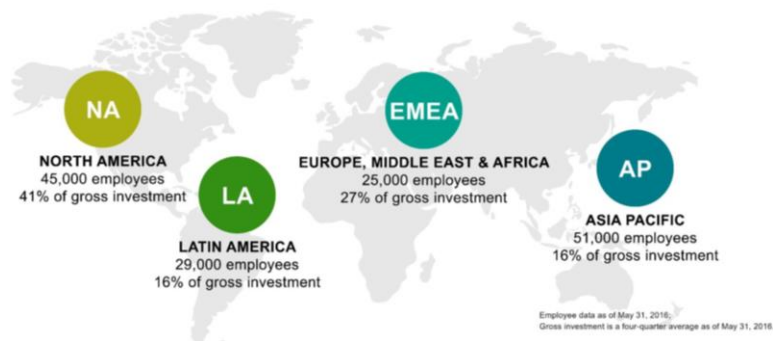


Gráfico 8: Fuente: Presentación corporativa - Cargill



Segmentos de negocios en los que participa:

- ✓ Alimentos: fabricación de alimentos y bebidas.
- ✓ Agricultura: compra, procesamiento y distribuimos cereales, semillas oleaginosas y otros productos básicos. Fabricación de alimentos y productos de nutrición animal.
- ✓ Finanzas: generación de productos financieros y de gestión de riesgos a clientes.
- ✓ Industrial: industrialización de energía, sal, almidón y productos de acero.

Cargill, es una de las empresas más importantes de EEUU en términos de ingresos, posicionándose en el 2016 de acuerdo al siguiente cuadro:

2016 FORTUNE 500 ranking of largest U.S. corporations (Revenue in U.S. \$ billions)	
1. Wal-Mart Stores	482.1
2. Exxon Mobil	246.2
3. Apple	233.7
4. Berkshire Hathaway	210.8
5. McKesson	181.2
6. United Health Group	157.1
7. CVS Health	153.3
17. Kroger	109.8
Cargill	107.2¹
18. Amazon.com	107.0

Gráfico 9: Fuente: Presentación corporativa - Cargill

Desde hace 20 años, Cargill en Argentina se ha constituido en la principal empresa exportadora agroindustrial. Con oficinas centrales ubicadas en la ciudad de Buenos Aires y Rosario, la empresa se encuentra presente en más de 50 localidades en todo el país, a través de plantas procesadoras, puertos, acopios y centros operativos.

La Compañía emplea 4,000 personas en todo el país, teniendo como principales



actividades el procesamiento y exportación de cereales, oleaginosas, aceites, malta, harina de trigo, harinas proteicas, carne vacuna.

5.2 Caso Cargill: Cambio de estrategia

En el año 2014 la compañía empieza a observar indicadores financieros que alarman a los stakeholders. La empresa no estaba llegando a los rendimientos esperados por los accionistas. Por lo cual, comienza una profunda transformación estratégica que viene acompañada de una gran reestructuración organizacional.

Indicadores financieros de Cargill

En millones de doleres	2016	2015	2014	2013
Ventas y otros ingresos	\$ 107,164	\$ 120,393	\$ 134,872	\$ 136,654
Ganancias operativas	\$ 1,642	\$ 1,926	\$ 1,885	\$ 2,413
Ganancias Netas	\$ 2,377	\$ 1,583	\$ 1,822	\$ 2,312
Cash flow operativo	\$ 3,410	\$ 3,819	\$ 3,767	\$ 4,268

Gráfico 10: Fuente: Presentación corporativa - Cargill

En año 2015 Cargill, anuncia a sus empleados su nueva estrategia operativa con el objetivo de ganar eficiencias y en línea a la tendencia global: centralización y estandarización de áreas no comerciales en “Centros de Servicios Compartidos” (CSC).

Se crean 6 CSC globales que prestarían servicios a las distintas unidades de negocio distribuidas alrededor del mundo.



Es decir, la compañía redefine su estructura como parte de su estrategia de usar el tamaño y capacidades a su favor centralizando el trabajo común en los Centros CBS y Funciones con el objetivo de:

- Generen valor en la organización proporcionando servicios eficientes por los CBS a las unidades de negocios (BU – Bussiness Unit). De esta forma, permitiendo a estas unidades concentrar su atención externamente en los clientes y el crecimiento en los mercados.
- Proporcionar una plataforma más eficiente para el crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, permitiendo la rápida integración de nuevos negocios, así como capacidad de desinvertir más fácilmente.
- Estandarización de los procesos comunes en busca de aumentar el cumplimiento de políticas y reducir el riesgo para la empresa.

Se crean entonces 6 centros multifuncionales en todo el mundo, uno en Costa Rica, dos en India, uno en Argentina, uno en China y uno en Bulgaria, que prestan servicios de IT, RR.HH., Finanzas, Cargill Transportation & Logistics (CTL) y Cargill Strategic Sourcing & Procurement (CSSP), Ocean Transportation y Trade Execution.

En este marco organizacional, dentro de la estructura de finanzas, compuesta por 3 grandes torres relacionadas con servicios financieros – Contaduría, Créditos y Cobranza, Proveedores y Pagos - se decide desarrollar una cuarta torre relacionada con la administración de la originación de granos.

El “leading case” para el desarrollo de esta nueva torre llamada Grain Origination se realiza en Argentina y comienza su desarrollo en octubre del 2016, con proyección a replicarse en el resto de los CBS del mundo.



5.3 Caso Cargill: Proyecto “Grain Origination Argentina”

Con el objetivo de seguir desarrollando áreas comunes en los CBS, la empresa decide embarcarse en la centralización de la administración de las actividades relacionada con la administración del negocio de acopios en Argentina.

El negocio de acopios se basa en brindar servicios al productor de granos y las actividades que realiza son:

- Acondicionamiento de granos.
- Almacenaje.
- Comercialización.
- Logística
- Asesoramiento.
- Insumos.
- Financiación y Anticipos.
- CRM.

El objetivo de este proyecto fue que CBS Rosario prestará servicios a los Acopios de las tareas administrativas relacionadas con la compra del grano al productor y pago a los transportistas de granos.

Relación de CBS con Acopios

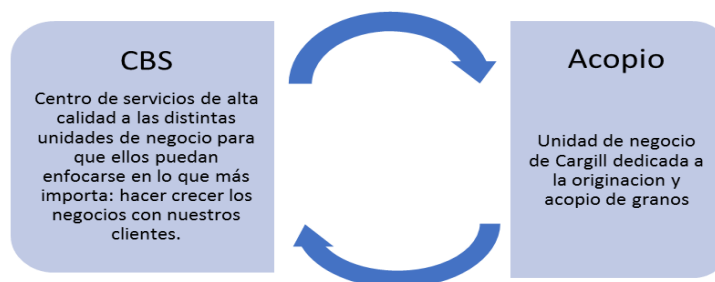


Gráfico 11: Fuente: Presentación corporativa - Cargill



Por lo cual, el proyecto de formación de esta torre implicó una migración de tareas administrativas agrarias de una red de 38 acopios distribuidos alrededor del país a un único centro Rosario. Se centralizaron dos grandes procesos:

- 1) Certificación y liquidación de granos
- 2) Liquidación de fletes

Esto implicó cambios en los modelos operativos, ya que cambiarían los roles y las responsabilidades en los acopios por un lado, y se migrarían las partes ejecutivas de los procesos por otro. El cambio en el modelo operativo se resume en el siguiente cuadro:

	Certificación y liquidación de granos	Liquidación de fletes
Modelo descentralizado (anterior)	El personal administrativo del acopio atendía a los clientes, cargaba las condiciones comerciales en el sistema, certificaba y liquidaba el grano.	El personal administrativo del acopio atendía a los transportistas, controlaba las facturas, y liquidaba los fletes.
Modelo centralizado (posterior)	El personal administrativo del acopio solo atiende los clientes. El personal comercial debe cargar condiciones comerciales y CBS Rosario certifica y liquida el grano.	El personal administrativo del acopio atiende a los transportistas. El personal comercial aprueban las facturas y CBS Rosario liquida los fletes.

Se decide llevar a cabo este proyecto en tres etapas de acuerdo muestra el gráfico:



Etapas del proyecto de migración "Grain Origination Argentina"

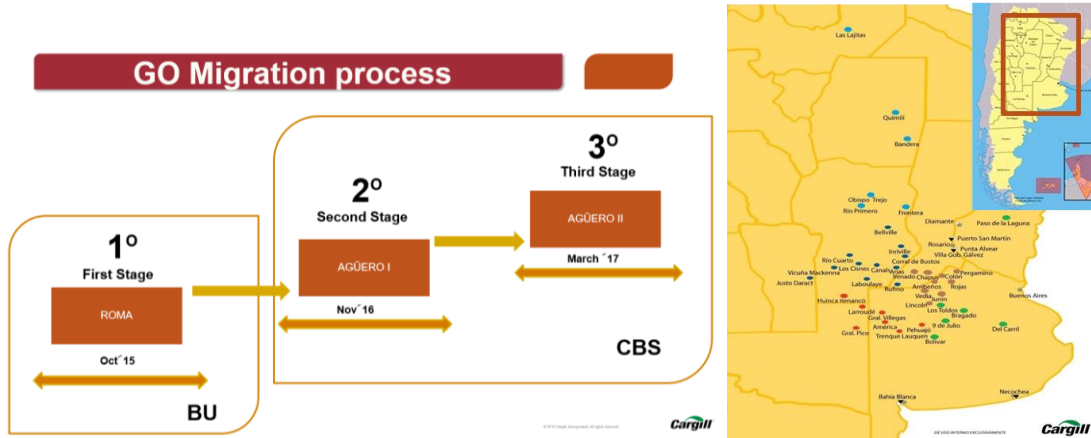


Gráfico 12. Fuente: Presentación corporativa - Cargill

A continuación se describen las etapas:

- 1) Etapa Piloto "Roma": El inicio fue una prueba piloto que comenzó en octubre 2015 con la migración de 6 acopios. Esta migración la lideró la BU.
- 2) Etapa Agüero fase 1: Inicio de migración liderada por CBS. Se llevó a cabo en noviembre 2016 con 17 acopios.
- 3) Etapa Agüero fase 2: Migración liderada por CBS. Se llevó a cabo en marzo del 2017 con los 15 acopios restantes.

Las tareas migradas eran medulares para el negocio de acopio de Cargill en Argentina. El impacto de este cambio repercutía principalmente en:

- 1) Personal administrativo de la red de acopios (BU): 80 puestos de trabajo alrededor del país que deben dejar de hacer la mayor parte de sus tareas que se centralizarán en Rosario y deben reestructurarse y asumir otro rol en el proceso con foco en atención a los clientes.



- 2) Personal comercial (BU): una red 100 comerciales alrededor del país acostumbrados a la informalidad en la comunicación con el personal administrativo del acopio para informar los negocios cerrados. Ahora deben comunicar en forma estándar y mediante sistemas el cierre de negocio con los clientes y el cierre de tarifas con los transportistas de Cargill. Deben, además, aprobar las facturas en forma electrónica (antes física).

- 4) Clientes: 5.000 productores a los cuales se les compra el cereal son clientes del negocio de acopios. Muchos clientes cambian la forma de operar, estaban acostumbrados a procesos ad-hoc y plazos de pagos variables y deben someterse a procesos estándares y plazos de pagos definidos.

- 5) Transportistas: proveedor crítico con mucho poder. 300 transportistas que estaban acostumbrados a procesos ad-hoc y plazos de pagos variables y deben someterse a procesos estándares y plazos de pagos definidos.

- 6) Personal de CBS: 50 personas, el 80 % incorporadas a la compañía para recibir las tareas migradas. Equipos nuevos de trabajo que tienen que adaptarse a los procedimientos definidos con la reestructuración.

5.4 Caso Cargill: Análisis crítico del proyecto “Grain Origination Argentina”

A continuación, se hace un análisis crítico de cada fase del proyecto para entender cuáles fueron los puntos fuertes y débiles.



5.4.1 Proyecto Roma:

Se inició la migración de 6 acopios como prueba piloto de la centralización sin realizarse gestión planificada de cambio ni gestión de proyecto. Esta fase fue liderada por la BU.

Que funcionó:

- Se lograron mayores controles de proceso y un primer entendimiento de las implicancias de un proceso centralizado de las tareas migradas.
- Fase de entrenamiento de personal centralizado presencial en el acopio (quienes recibían las tareas). Se logró solidez en el conocimiento.

Que falló:

- Tablero de control: se utilizaba un tablero con foco en generar eficiencias, minimizar riesgos e identificar errores generales. No tenía datos útiles para administrar la migración:
 - No se medía nivel de servicio acordado para el proceso
 - No se medía la adhesión de las personas al cambio
- Errores de Change Management:
 - Otorgarle al proyecto la categoría de “piloto” no daba una visión clara y estimulaba la oposición de las personas no alineadas.
 - No se generó sentido de la necesidad de un cambio en los acopios. El personal del acopio no entendía cuál era la necesidad ya que consideraba que de la forma que funcionaban el negocio de acopios era exitosa.



- Las personas que lideraban el proyecto eran expertos técnicos, pero no contaban con habilidades de Change Management.
- Mucha resistencia a cambio de personal del acopio: no se gestión el lado humano del cambio en la gente.
- No se tomaron medidas con las personas que obstaculizaban el avance del cambio.
- Mandos medios de lo acopios no alineados.

En conclusión, en esta etapa si bien el equipo centralizado logró solidez en los conocimientos y se lograron eficiencias en el proceso, no se logró la adhesión al cambio de las personas del acopio:

- En las reuniones de seguimiento había quejas constantes respecto al proceso y no había métricas que pudieran respaldar a estabilidad del mismo.
- Los obstaculizadores hablaban la mayor parte de las reuniones contaminado la comunicación para entender los problemas y plantear planes de mejora.
- El proceso generaba muchos reprocesos, en gran parte por mala interpretación o no correcto entendimiento de los roles de las personas que intervenían en el mismo.
- No había métricas de adhesión focalizadas por acopio para poder direccionar acciones concretas.

5.4.2 Proyecto Agüero:

En esta segunda instancia el proyecto pasó a la estructura CBS. Se trató de la migración de los 32 acopios restantes sin realizarse gestión planificada de cambio, pero si gestión de proyecto.



Esta etapa se dividió en dos grandes fases:

- i. Proyecto Agüero fase I: migración de 15 acopios de zona Sur y Centro
- ii. Proyecto Agüero fase II: migración de 17 acopios de zona Rosafe y Norte

Como se puede observar en el gráfico durante la primera etapa del proyecto llamada Agüero I, no se logró llegar al objetivo de 85% de efectividad en los procesos migrados. Mientras que en la segunda etapa las métricas objetivo se pudieron alcanzar.

Ratios de efectividad de los procesos migrados - Grain Origination Argentina

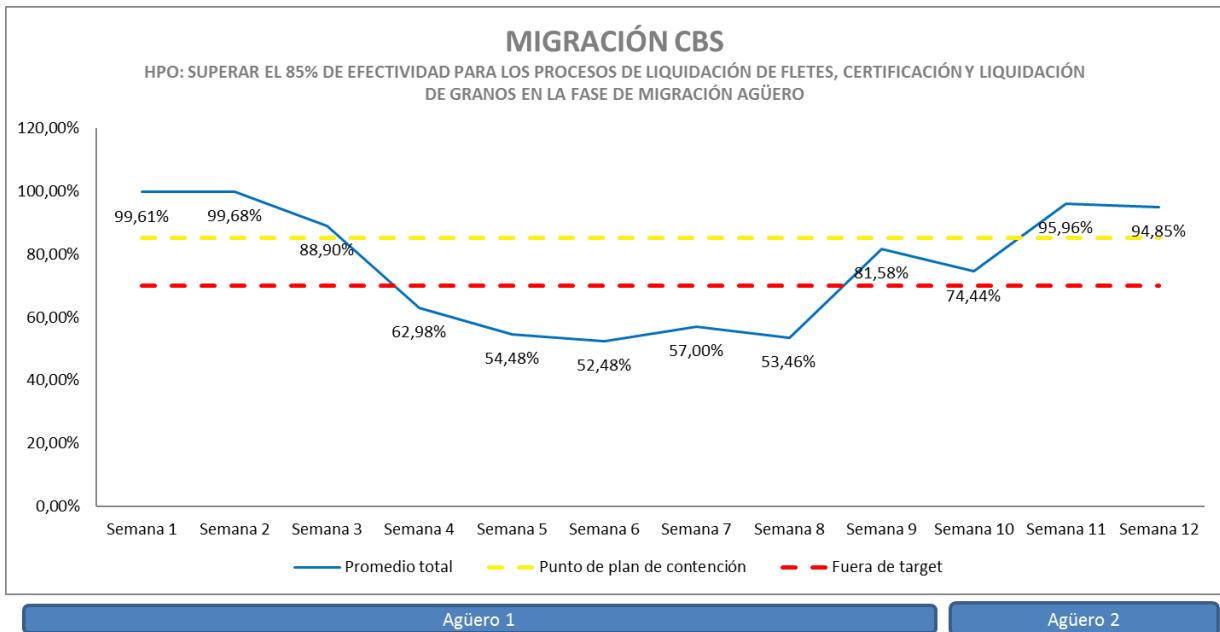


Gráfico 13. Fuente: Presentación corporativa de Cargill

A continuación, se realiza un análisis crítico de cada fase.



5.4.2.1 Proyecto Agüero fase I:

Qué funcionó:

- Tablero de control: monitoreo de nivel de servicio acordado (SLA) y métricas de Change Management (adhesión del acopio a los procesos). Métricas con apertura por acopio para hacer foco en acopios menos alineados.
- Selección, on-boarding y plan de capacitación en CBS de personas nuevas para recibir las tareas en Rosario.
- Actividades pre-migratorias: capacitación acopios con foco en su intervención en los procesos migrados.
- Acciones de Change Management:
 - Se estableció una visión clara del cambio buscado.
 - Canales de comunicación informar alineada: frases que apoyaban claramente el cambio: “llegó para quedarse” y “el que no se sube a la ola debe correrse”.
 - Planeamiento de audiencia para reuniones de seguimientos: inclusión de mandos medios claves y “obstaculizadores ocultos” con influencia en la red.
 - Detección y gestión focalizada de “obstaculizadores”
 - Sponsors muy alineados con el proyecto y con influencia en las personas de la red.

2) Qué falló:

- Reporte de desvíos por parte de los acopios (para alimentar el tablero de control) por no claridad de sus responsabilidades en el proceso de migración.
- Comunicación a los transportistas de:



- Nuevo plazo de pagos: a 30 días hábiles. Antes el plazo era Ad hoc en cada acopio.
- Nuevos requisitos para el envío de las facturas.
- El modelo operativo del subproceso de liquidación de fletes no se pudo replicar en toda la red migrada generando un atraso en la liquidación de los mismos con fuerte impacto en:
 - El acopio no respondía en términos las consultas para poder seguir el proceso.
 - El equipo de acopio se desestabilizó por recibir la presión de los transportistas en sus oficinas y no poder solucionar los problemas con inmediatez ya que dependían de CBS Rosario.
 - Los transportistas no cumplían con los nuevos requisitos para el envío de las facturas: tenían que mandar las facturas directamente a Rosario y en formatos preestablecidos.
- Área comercial: alta resistencia a caga de condiciones comerciales en los sistemas. Mucha asistencia administrativa para la carga.
- Errores de Change Management:
 - El 50% de los mandos medios de lo acopios no estaban alineados y se demoraron las acciones concretas y focalizadas para mejorar el punto.
 - Resistencia a cambio del personal del acopio: quejas generalizadas y no participación en el reporte de errores puntuales (rol requerido en la migración).
 - Gran resistencia de los transportistas: reclamos y amenazas de corte de servicio.

En conclusión, en esta etapa:

- El modelo operativo de fletes no funcionó generando gran demora en los pagos promedio y mucha desestabilización con los transportistas.



- El proceso de granos funcionó estable. Esto ayudó a no perder parte la desconfianza del personal del acopio con la centralización.
- El equipo CBS logró aprendizaje profundo de los procesos y se lograron eficiencias en el proceso que permitieron entrar a la segunda etapa con mayor solidez.
- No se logró la adhesión al cambio esperada de las personas del acopio.
- Si bien los objetivos de la migración no se cumplieron por un periodo de tiempo prolongado, el último periodo se logró estabilizar el proceso medianamente lo que permitió pasar a la siguiente etapa.

5.4.2.2 Proyecto Agüero fase II:

En esta fase se logró estabilizar la migración por las siguientes razones:

1. Nuevo modelo operativo del proceso de pago de fletes exitoso.
2. Foco en las capacitaciones pre-migratorias del rol del personal del - acopio en el proceso de migración. Mejor adhesión al reporte de desvíos por parte de los acopios (para alimentar el tablero de control).
3. Tablero de control: se generaron más reportes de control para medir SLA y Change Management.
4. Se diseñó un plan de contingencia.
5. Acciones de Change Management:
 - Se incluyeron a comerciales y administrativos influyentes en la red para el diseño del nuevo modelo operativo de fletes y las mejoras de los procesos de granos.
 - Se focalizó en los logros de corto plazo de ambos procesos.
 - Se logró mayor alineamiento de mandos medios por acciones focalizadas como reuniones puntuales.



- Equipo de liderazgo de cambio más preparado gracias a la experiencia de las etapas anteriores.

5.4.3 Caso Cargill: Gestión de cambio planificado

En este caso de migración descrito no se realizó una gestión planificada de cambio. Por lo cual, se analizarán las acciones que se deberían haber tomado aplicando una de las metodologías estudiada en este trabajo.

De acuerdo a los 8 pasos de Kotter, las siguientes son las acciones que se deberían haber aplicado:

Preparación para el cambio:

- 1) Crear sentido de urgencia en la red de acopios:
 - **Acciones a tomar:**
 - Identificar potenciales amenazas del sector: altos costos de administración versus la competencia, necesidad de tener más foco en las BU para atender los clientes, etc. Desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
 - Iniciar debates honestos con estos puntos
 - Exponer estos análisis y debates en las reuniones trimestrales regionales.
 - **Alcance:** Gerentes Regionales Administrativos, Gerentes Regionales Comerciales, Supervisores Administrativos de acopios (mando medios), personal administrativo influyentes de la red, comerciales claves de la red.
 - **Participación de sponsors:** invitar a los sponsors a que lideren los debates.



2) Formar una poderosa coalición:

➤ **Acciones a tomar:**

- Identificar los verdaderos líderes de la red de acopios para incorporarlos al equipo de liderazgo de cambio.
- Entrenar a los líderes para que sean más eficientes en su tarea de sponsors ayudándolos a desarrollar habilidades necesarias.
- Incluir en este equipo personas de sectores comerciales y administrativos para tener diversidad.
- Pedir a este grupo compromiso emocional con el cambio.
- Buscar y desarrollar en estas personas las habilidades requeridas para liderar cambios.
- Identificación de públicos impactados: generar una matriz de riesgo sobre el cambio de procesos identificando los posibles impactos y desarrollando planes de contingencia.
- **Alcance:** Líderes identificados para accionar el cambio en la red de acopios, tanto comerciales como administrativos.
- **Participación de sponsors:** sponsors oficiales del proyectos ayudan a identificar y alinear los sponsors dentro de los equipos con charlas individuales.

3) Crear una visión para el cambio:

➤ **Acciones a tomar:**

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio con equipos multidisciplinario con gente de los acopios.
- Instaurar en un breve resumen de lo que se espera en el futuro para la organización
- Realizar comunicación informal desde el área comercial a los clientes y transportistas.



- **Alcance:** a todas las personas impactadas por el cambio, es decir, empleados, transportistas y clientes.
- **Participación de sponsors:** los líderes del cambio deben ser quien definan y defiendan los valores del cambio.

4) Comunicar la visión:

- **Acciones a tomar:**
 - Hablar a menudo de la visión en la red compartiendo informalmente la misma con personas influyentes
 - Comunicar historias exitosas de centralizaciones administrativas en otras partes de Cargill.
 - Responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
 - Compartir la visión en las reuniones de capacitación pre-migratorias.
- **Alcance:** dirigido a todas las personas impactadas por el cambio, es decir, empleados, transportistas y clientes.
- **Participación de sponsors:** los líderes del cambio deben ser quienes lideren las comunicaciones:
 - Formales: como carteleras, videos corporativos, mails.
 - Informales: charlas en reuniones de equipo, charlas informales.

La transición del cambio:

5) Eliminar los obstáculos

- **Acciones a tomar:**



- Identificar y gestionar las personas adecuadas para el liderazgo del cambio en la red de acopios con funciones principales de hacer el cambio.
- Reconocer y recompensar a los mandos medios y personal del acopio que trabaja para el cambio
- Identificar claramente las personas que se resisten al cambio y lo obstaculizan tanto en forma visible como oculta. Gestionar la resistencia en forma focalizada para que “compren” el cambio.
- Adoptar medidas para aquellas personas que no se alinean y contaminan el ambiente.
- **Alcance:** toda la red de acopios.
- **Participación de los sponsors:** alta participación en reconocimiento de personas alineadas y de medidas adecuadas para personas desalineadas.

6) Asegurarse triunfos a corto plazo

- **Acciones a tomar:**
 - Elegir metas tempranas más fáciles para compartir con el resto de las personas, ejemplo: comenzar migrando acopios con menos complejidad.
 - Compartir los triunfos a corto plazo con el resto de la red. Exponiendo y comunicando los puntos positivos que se lograban en términos de eficiencia y aumento de control (nuevos reportes que se emitían, automatizaciones que se incorporaban, etc.)
 - Invitar a personas afectadas por el cambio que habían tenido éxito en sus acopios a que contar sus historias de éxito al resto de la red.
 - Reconocer y estimular las personas que le ayudaron a alcanzar los objetivos tanto en el personal de CBS como en la red de acopios.



- **Alcance:** reuniones zonales con foco en los lugares de mayor resistencia.
- **Participación de los sponsors:** participación de líderes informales en las reuniones de triunfos a corto plazo para lograr mayor llegada a las personas asistentes.

Planes de reforzamiento del cambio

7) Construir sobre el cambio

- **Acciones a tomar:**
 - Mirando los resultados del tablero de control, analizar los indicadores de adhesión al cambio y entender qué salió bien y qué se necesita mejorar.
 - Fijarse más metas para lograr adhesión con acciones concretas para conseguirlo, ej; premio a acopios mejor adheridos.
- **Alcance:** reuniones zonales con foco en los lugares de mayor resistencia.
- **Participación de los sponsors:** participación de líderes informales a las reuniones de tablero de control con equipo de liderazgo de cambio para entender los resultados de las mediciones y diseñar planes de acción en conjunto.

8) Anclar el cambio en la cultura de la empresa

- **Acciones a tomar:**
 - Compartir éxitos y avances con todos los impactados internos (personal de acopios y CBS) para que puedan retransmitir a impactados externos (clientes y transportistas).
 - Reconocer a los líderes del cambio públicamente en la organización.
 - Crear planes para sustitución a los líderes del cambio para mantener el legado.



- **Alcance:** toda la red de acopios.
- **Participación de los sponsors:** participación de líderes en la comunicación:
 - Formales: como carteleras, videos corporativos, mails.
 - Informales: charlas en reuniones de equipo, charlas informales.

5.4.4 Caso Cargill: Resultados esperables con gestión del cambio planificada

Luego del análisis descripto anteriormente vemos que la empresa no llevo a cabo un proceso sistemático de gestión del cambio. Se evalúa que, un proceso de estas características, podría haber generado los siguientes impactos positivos:

1. Mayor cantidad de personas impactadas entendiendo la necesidad y urgencia del cambio, compartiendo la visión e involucrada emocionalmente con el proyecto.
2. Modelos operativos abalados por personas influyentes en la red de acopios.
3. Mando medios más alineados, influenciados por agentes de cambio detectados y desarrollados.
4. Medición y gestión de personas impactadas por el cambio y activación del plan de contingencia en tiempo.

En base a lo descripto anteriormente se podría haber disminuido la profundidad de la curva de cambio, y mejorado los indicadores de efectividad.



Curva de efectividad proyectada con una gestión de cambio profesionalizada del proyecto.

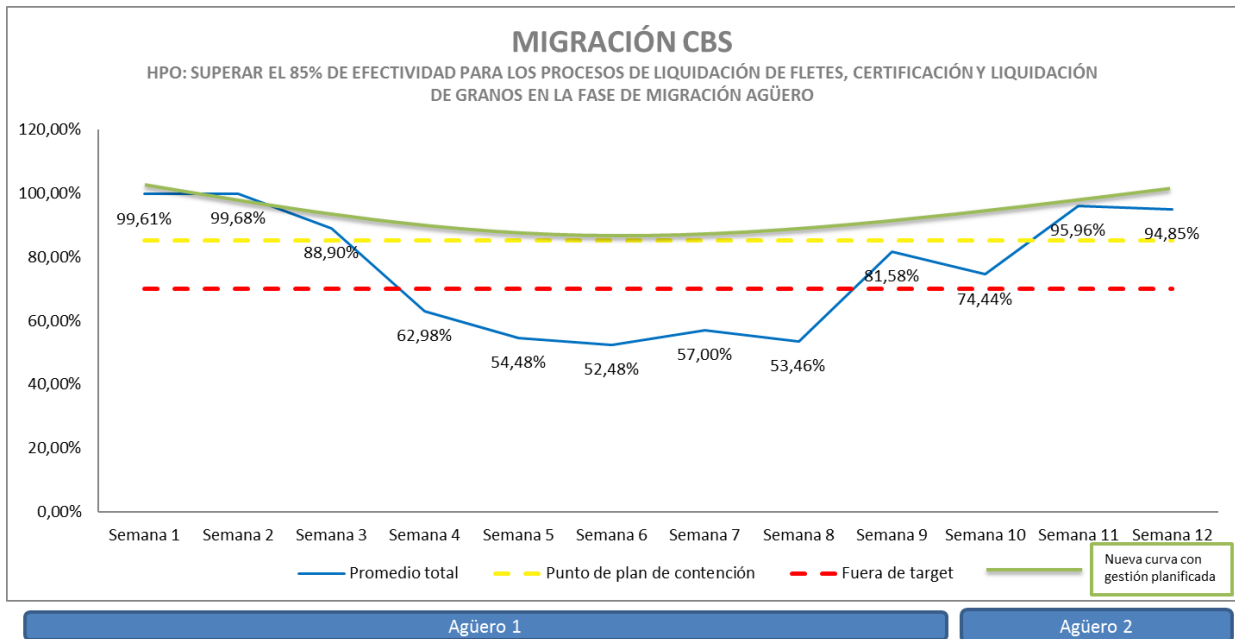


Gráfico 14. Fuente: Presentación corporativa de Cargill.

En conclusión, el Proyecto Agüero implicó un cambio profundo en el modelo de negocio con fuerte impacto en:

- Los roles, tareas y responsabilidades del personal del acopio – 180 personas impactadas en forma directa en los nuevos procesos.
- La forma de hacer negocios con clientes y transportistas, es decir stakeholders críticos de la BU más importante de la región – 90% de los ingresos regionales de la empresa provienen del negocio de granos.
- Modificación de procesos medulares del negocio de acopio en Argentina, siendo la originación primaria el 40% de la originación de Cargill regional.



El desafío del proyecto era importante ya que el impacto de la mala gestión era en gran escala. Sumado a esto, el proyecto era para la empresa un “leading case” a replicar en el mundo. Sin embargo, a pesar de la gran relevancia del proyecto, la compañía no invirtió en una gestión profesional de cambio.

De acuerdo a lo estudiado, utilizar metodología adecuada de Change Management hubiera mitigado el impacto del cambio, es decir la curva de cambio, tanto organizacional como a nivel individual, hubiera sido más suave.



4 - CONCLUSIONES

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

En el estudio realizado se observa lo siguiente:

- Se evidencia que las megatendencias globales con impacto en las economías globales y tecnología plantean estructuras organizacionales dinámicas y con foco en eficiencias como base para subsistir. La centralización de tareas administrativas en Centros de Servicios Compartidos es la elección estratégica de las empresas grandes para afrontar esta realidad.
- Estas grandes reestructuraciones con alto impacto en el trabajo de las personas, en términos de roles, sistemas y continuidad laboral, entre otros, plantea importantes desafíos para los líderes que deben gestionar este cambio.
- La gestión del cambio es una disciplina sistemática que busca acompañar a la organización en el tránsito de cambios profundos para llegar al objetivo con éxito. Se trata del estudio de jugadas estratégicas necesarias y tienen como foco que los miembros de una organización impactados por un cambio colaboren con el mismo. Las acciones estudiadas están dirigidas a todos los niveles de la organización, tanto líderes como empleados de línea. A su vez, se ve crítico el rol de los líderes, ya que son ellos quienes tienen que alinear a sus equipos al cambio. Es decir, es la materia que aborda los cambios organizacionales en forma profesional y planificada.



- De acuerdo a los resultados del caso desarrollado, se observó que la falta de foco específico en la gestión del lado humano del cambio constituyó un factor determinante en los desvíos obtenidos en el proyecto. Sabemos que hay una correlación directa entre los logros de los objetivos de los proyectos y el grado de efectividad de la gestión del cambio. El 94% de los proyectos que son exitosos, dicen haber abordado la gestión del cambio en las audiencias involucradas. En el caso Cargill desarrollado, faltó gestión profesional planificada con este foco.

Por lo cual, en este trabajo me propuse como objetivo general dejar líneas de acción para hacer cambios planificados en empresas grandes como Cargill que centralizan sus áreas administrativas en centros de servicios compartidos.

A continuación se exponen las consideraciones y recomendaciones:

1) Abordar los proyectos de cambio con una gestión profesional de Change Management

Abordar un cambio en forma planificada implica trabajar en las siguientes etapas:

- Preparación
- Transición
- Reforzamiento

Para abordar estas etapas, en el trabajo se estudian dos modelos de Change Management:



- Las 7S de McKinsey es un modelo que propone gestionar los cambios entendiendo que existen 7 áreas interconectadas en las organizaciones, por lo cual para transitar un cambio de una de estas se debe asegurar el alineamiento del resto.

Coloca los valores compartidos en el centro del modelo e ubica los otros 6 elementos críticos interrelacionados alrededor: estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal y habilidades.

Este es un modelo es útil para tomar entender la organización en un momento dado y compararla con el estado deseado. Muestra cómo todo está vinculado para comprender las implicaciones de un cambio. La habilidad del liderazgo está en cómo usa las herramientas para impactar en todas las áreas y transitar el cambio.

- El modelo de los 8 pasos de Kotter es otro de los modelos estudiados. Propone, una vez identificada la necesidad de cambio, aumentar la urgencia a través de la organización. Considera que las personas necesitan entender porque el cambio es importante en adición a que cambio es necesario. Además, el modelo establece como crítico un equipo fuerte que guíe el cambio. Este equipo debe sentirse apasionado por el cambio y debe tener el exacto mix entre diversidad y habilidades para lograr los resultados, así como capacidad de generar confianza y trabajar en equipo. El propósito de este equipo guía es establecer la visión y la estrategia para el cambio.

2) Entender el impacto del cambio en las personas

Como se estudió en el modelo Kübler-Ross las personas pueden reaccionar al cambio con tres actitudes genéricas:

- escepticismo/cinismo: aceptación del cambio por imposición



- conformidad: aceptación del cambio por necesidad
 - compromiso: aceptación del cambio porque lo encuentro positivo
- curva de cambio

El objetivo de la gestión del cambio debe ser que la mayor parte de las personas de la organización adopten el cambio con compromiso, es decir que acepten la realidad aunque no sea un cambio elegido y decidan adaptarse.

Una gestión planificada de cambio permite abordar el cambio en las organizaciones. Sin embargo, el compromiso se construye a nivel emocional. Por lo cual, en definitiva, gestionar el cambio en las organizaciones implica poner el foco en las personas, es una gestión emocional de los equipos. No podremos lograr cambio organizacional si el cambio no trasciende a nivel personal.



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución del PBI del mundo en 2050. Crecimiento proyectado para las principales economías. Fuente PWC (2105).	14
Gráfico 2: Proyección de número de SSC . Total de números de SSC en 2015 vs proyección de número de SSC en 2018. Fuente PWC (2105).....	20
Gráfico 3: Comparación de la importancia de los objetivos para implementar SSC. Fuente: PWC (2015).....	20
Gráfico 4: Como contribuyen los SSC a la compañía. Fuente: PWC (2015).....	21
Gráfico 5: Fuente: Claes Janssen (1975), “Las cuatro habitaciones del cambio” ..	26
Gráfico 6: The Kübler-Ross Change Curve. Fuente: Death & Dying, por Elisabeth KüblerRoss, (1969).....	30
Gráfico 7: Modelo de las 7 S de McKinsey. Fuente publicación McKinsey&Compay.....	45
Gráfico 8: Presencia de Cargill en el mundo. Fuente: Presentación corporativa – Cargill.....	51
Gráfico 9: 2016 FORTUNE 500 RANKING OF LARGEST U.S. CORPORATIONS Fuente: Presentación corporativa - Cargill.....	52
Gráfico 10: Indicadores financieros de Cargill. Fuente: Presentación corporativa - Cargill.....	53
Gráfico 11: Relación de CBS con Acopios. Fuente: Presentación corporativa – Cargill	55
Gráfico 12: Etapas del proyecto de migración “Grain Origination Argentina”. Fuente: Presentación corporativa - Cargill.....	57
Gráfico 13: Ratios de efectividad de los procesos migrados - Grain Origination Argentina. Fuente: Presentación corporativa de Cargill.....	61
Gráfico 14: Curva de efectividad proyectada con una gestión de cambio profesionalizada del proyecto. Fuente: Presentación corporativa de Cargill.....	71



BIBLIOGRAFÍA

Burr, T. (2008). Shared Services in the Department for Transport and its agencies. National Audit Office. UK.

Cambio (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 14 de abril de 2017 de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>

Deloitte S.C. (2011). ¿Qué son los Servicios Compartidos? Documento obtenido de internet, consultado el 15 Marzo 2017. Sitio web: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf) Centros de Servicios Compartidos

Dicke, C. 2007. Employee engagement and change management. Center for Advanced Human Resource Studies. Partner Conference. White Paper Collection, 49-61.

Helping Employees Embrace Change, McKinsey Quarterly, Issue 2, 2002; Deliverables, PM Network, October, 2005; Best Practices in Change Management report, Prosci, 2005.

Janssen, M. and Joha, A. (2006). Motives for establishing Shared Service centers in public administrations. International journal of information management, 26(2), 102-115. Journal of General Management, 31(2), 1.

John Jones, DeAnne Aguirre, and Matthew Calderone. "10 Principles of Change Management." In strategy + business magazine, Booz & Company, 2004, <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-04-15-04.pdf> (accesible Oct 17, 2008).

Kearney, A. T. (2004). "Success through Shared Services". ATKearney, Inc.

Kotter, J (1995) 'The New Rules'

Kotter, J. (1996). Leading Change. Cambridge, MA: Harvard Business Review

Kubler-Ross. (1969) Elisabeth On Death and Dying, Scribner (Division of Simon and Schuster)



Lacity, M. and Fox, J. (2008). Creating global Shared Services: Lessons from Reuters. MIS Quarterly Executive, 7(1), 17-32

Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; Social equilibria and social change. Human Relations 1 (5).

Luria, A.R., Leontiev, A., Vygotsky, L.S. & outros. (1991). Psicología e pedagogia: bases psicológicas da aprendizagem e do desenvolvimento. São Paulo: Moraes.

McKinsey&Company.(2016) <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

Moller, P. (1997). Implementing Shared Services in Europe. Treasury Management International

On Death & Dying, por Elisabeth KüblerRoss, 1969.

http://www.businessballs.com/elisabeth_kubler_ross_five_stages_of_grief.htm

Prosci (2016). ¿Why change management? <https://www.prosci.com/change-management/why-change-management>

PWC (2015). Megatendencias. Documento obtenido de internet, consultado el 10 de Marzo 2017. Sitio web: <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/megatendencias-2016.pdfm>

Wordpress (2012) <https://hkwak.files.wordpress.com/2012/03/lacity-m-c-fox-j-2008-creating-global-shared-services-lessons-from-reuters.pdf>