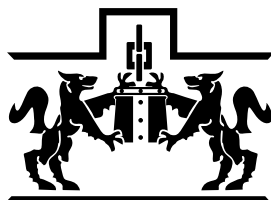


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

“GESTIÓN DEL CAMBIO”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

JUAN ANDRÉS GUTIÉRREZ MUÑOZ

DIRECTOR: Mtra. Cristina Huerta Sobrino
Lectores: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández
Mtra. Raquel Mansur Garda

Ciudad de México

2016

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 4 |
| Cambios y más cambios | 4 |
| Desarrollo del Capital Humano..... | 4 |
| Antecedentes: | 5 |
| Organización:..... | 6 |
| Reforma Energética:..... | 7 |
| Plan de Negocios..... | 8 |
| Retos que enfrenta el Proceso de Procura: | 9 |
| Funciones de la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento de Contrataciones (SESP): Anexo 3. | 9 |
| Departamento de evaluación y calidad..... | 9 |
| Departamento de grupo MM..... | 9 |
| Órganos colegiados..... | 9 |
| Atención de observaciones de auditoría y solicitudes de acceso de información | 10 |
| Departamento de adquisiciones..... | 10 |
| Contrataciones a través de PPI..... | 10 |
| Argumentos para reflexionar:..... | 10 |
| Regionalización:..... | 11 |
| Criterios de operación que se están considerando: | 11 |
| Evolución del Plan de Negocios del 2014 al 2018. Anexo 2. | 12 |
| Perspectivas Económicas Mundiales:..... | 12 |
| Mercado Internacional: | 12 |
| Mercado del petróleo (Crudo):..... | 13 |
| Estrategias importantes:..... | 13 |
| ¿Qué se está haciendo?..... | 15 |
| Pasivo laboral en Petróleos Mexicanos..... | 15 |
| “Vamos por ello”:..... | 16 |
| Marco Teórico: | 18 |
| Conceptos:..... | 18 |
| Los Desafíos Organizacionales:..... | 20 |
| Sustento académico:..... | 21 |
| Herramientas y estrategias:..... | 23 |
| Veamos la diferencia: | 23 |
| Los gestores del cambio:..... | 24 |
| Realidades económicas incongruentes: | 25 |
| Realidades y suposiciones acerca de la empresa: | 25 |
| Necesidad del proceso:..... | 25 |

| | |
|--|-----------|
| Las fuentes que disminuyen la oportunidad para innovar son: | 26 |
| Resistencia al cambio: | 27 |
| Pasos para gestionar el cambio: | 29 |
| Trabajo de caso. | 31 |
| La necesidad del cambio en un entorno económicamente desestabilizado: | 32 |
| Hechos:..... | 33 |
| Análisis:..... | 34 |
| Causas de la resistencia al cambio..... | 34 |
| Motivos principales:..... | 34 |
| Aspectos Importante:..... | 39 |
| Factores que generan resistencia al cambio:..... | 40 |
| Diagnóstico:..... | 40 |
| Análisis FODA:..... | 41 |
| Estrategias:..... | 42 |
| Se debe de realizar el proceso de gestión del cambio:..... | 42 |
| Alternativas de solución:..... | 42 |
| <u>Proposición 1</u> | 42 |
| Reconocimientos y recompensas | 43 |
| Plan de acción:..... | 44 |
| Comunicación:..... | 44 |
| Estrategias de comunicación dentro mi área según la etapa del cambio organizacional. | 44 |
| Conceptos a considerar para poder implementar el proceso con el personal sindicalizado y de confianza: | 46 |
| Modelo para la gestión del cambio organizacional en Petróleos Mexicanos: | 46 |
| Estrategia de Gestión del Cambio:..... | 47 |
| Red de Patrocinio:..... | 47 |
| Como se está haciendo conforme a lo que se me recomendó y realice la propuesta internamente: | 49 |
| Plan de acción de Transformación Cultural (Gestión del Cambio): | 50 |
| Estrategia de Gestión del Cambio:..... | 50 |
| Herramientas para vencer la resistencia al cambio | 51 |
| Que beneficios vamos a obtener con la Gestión del Cambio:..... | 51 |
| Alcance: | 52 |
| Planificación del cambio:..... | 53 |
| Implantación del cambio:..... | 53 |
| Evaluación y control del cambio..... | 53 |
| <u>Proposición 2</u> | 53 |
| <u>Selección de la alternativa y justificación:</u> | 54 |
| Justificación..... | 54 |
| Recursos Humanos: Cultura orientada a resultados:..... | 54 |

| | |
|--|-----------|
| Coordinación interna e intersectorial: | 54 |
| Régimen de pensiones y patrimonio..... | 54 |
| Resultado esperado:..... | 54 |
| Conclusiones:..... | 55 |
| Opinión: | 56 |
| Aprendizaje: | 56 |
| Anexos: Fuente y referencia..... | 57 |
| Anexo 1.- Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos. | 57 |
| Anexo 2.- Principales elementos del plan de negocios de Pemex y sus organismos subsidiarios..... | 58 |
| Anexo 3.- Estructura Subgerencia de Evaluación y Seguimiento de Contrataciones..... | 58 |
| Bibliografía: | 58 |

Introducción

Cambios y más cambios

En la Ciudad de México en el Centro Administrativo, ubicado en Avenida Marina Nacional 329 en el segundo piso del edificio A, que se encuentra entre el edificio B-2 (el que se hizo famoso por una explosión ocurrida el 31 de enero de 2013) y el edificio C, el Lic. Juan Andrés Gutiérrez Muñoz quien actualmente se encuentra laborando en la Dirección Corporativa de Procura y Abastecimiento, la cual se adicionó el pasado octubre de 2014 en consecuencia de la nueva Reforma Energética que promulgó el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

Esta Reforma ha ocasionado que en el área en donde labora el Lic. Gutiérrez sufra severos cambios, uno de los más significativos reestructuración de las áreas compradoras de todo Petróleos Mexicanos.

En Petróleos Mexicanos, se venía trabajando como una organización totalmente dependiente del Estado, por los últimos cambios de la legislación México se decidió cambiar el rumbo de la organización y llevarla a una nueva forma de trabajar, los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son algunos de los muchos factores que han presionado el cambio dentro de la organización, pero vamos a centrarnos solamente en el área donde labora Juan Andrés Gutiérrez, específicamente en el área de compras, anteriormente se venía trabajando de una forma, pero ahora viene un cambio cultural y de procesos, por lo que a Juan Andrés le toco participar en uno de los equipos que deben de motivar la gestión del cambio.

Sabemos que existen factores como personas que se están jubilando, recortes importantes de personal, así como considerar que no se están contratando ni creando nuevas plazas, por lo que se debe de trabajar con el personal que se tiene, el problema que se presenta es la gestión del cambio, existe una gran resistencia por parte del personal, el temor de entrar a un nuevo esquema de trabajo y el tiempo en el que se requiere realizar este tipo de cambios.

Juan Andrés va a liderar uno de los equipos, y se ha hecho diferentes tipos de cuestionamientos: ¿cómo vamos a lograr el cambio?; debemos de incentivar y lograr motivar al personal que realmente esté dispuesto, debemos de contagiar conforme a una comunicación clara, sí pero ¿cómo hacerlo?

Los cambios organizacionales a menudo fracasan debido a que no se lleva a cabo correctamente una estrategia de comunicación. Muchas personas no entienden la necesidad del cambio o cómo les va a afectar en última instancia a ellos, esto puede ocurrir incluso cuando la dirección ha comunicado correctamente su intención de cambio a través de mensajes bien diseñados o estrategias de comunicación cuidadosamente elaboradas. En un proceso de cambio, los líderes de los equipos deben ser innovadores y crear un ambiente de estímulo a la innovación y a la mejora, aprovechando las oportunidades, estimulando las contribuciones individuales, animando a los equipos a ser creativos y a buscar formas nuevas de hacer las cosas. Deberíamos diseñar un plan de acción y actuar de inmediato...

Desarrollo del Capital Humano

Dadas las características de la población laboral en Petróleos Mexicanos de 43.8 años de edad promedio y 19 años de antigüedad, en el periodo 2014-2018; 23,920 trabajadores se encontrarán en

condiciones de jubilación, por lo que es indispensable gestionar el talento de nuestro personal para garantizar generaciones de relevo competentes y de manera complementaria atraer y desarrollar (capturar) nuevos talentos.

Ante la situación anterior y los retos de incorporación de reservas así como el de mantener e incrementar la plataforma de producción de PEMEX, que generarán una demanda importante de recursos humanos altamente calificados, motivo por el cual debemos establecer alianzas con instituciones nacionales e internacionales para acelerar el proceso de transferencia y adopción de conocimientos en nuevas tecnologías; se diseñarán políticas de retiro y retención y se instrumentará un proceso institucional de planeación de capital humano, con el propósito de garantizar que la empresa cuente con personal calificado para la ejecución de los proyectos actuales y futuros.

Para esto, será importante impulsar acciones de desarrollo para capturar nuevos talentos tales como: Contratación de graduados, incrementar el número de pasantías y continuar con los programas de formación de nuevos talentos y para el desarrollo del personal existente: Convenios de colaboración con universidades extranjeras, programas de formación con escuelas de negocio nacionales e internacionales, incremento en la formación de especialistas en maestrías y doctorados, así como estancias laborales en empresas con tecnologías de punta.

Antecedentes:

Petróleos Mexicanos es la mayor empresa de México, el mayor contribuyente fiscal del país, así como una de las empresas más grandes de América Latina.

Es de las pocas empresas petroleras del mundo que desarrolla toda la cadena productiva de la industria, desde la exploración, hasta la distribución y comercialización de productos finales, incluyendo la petroquímica. Durante 2012, sus ingresos totales ascendieron a un billón 647 mil millones de pesos, obtuvo un rendimiento de operación de 905 mil millones de pesos y su inversión ascendió a 311 mil millones de pesos.

La producción de petróleo crudo se ha mantenido estable en los últimos años y en 2012 se ubicó en 2 millones 548 mil barriles diarios y la de gas natural en 6 mil 385 millones de pies cúbicos diarios.

Asimismo, se llevaron a cabo descubrimientos que ayudaron a corroborar el potencial petrolero en aguas profundas y en las cuencas del sureste. Con la terminación del pozo Kunah-1DL se obtuvo mayor información del campo Kunah, confirmando el potencial gasífero en aguas profundas del proyecto Golfo de México B. Asimismo, los pozos Supremus-1 y Trión-1, ubicados dentro del proyecto Área Perdido, cerca de los límites territoriales marinos, y terminados en tirantes de agua de casi 3 mil metros de profundidad, permitieron ampliar el área de exploración de zonas de aceite de dicho proyecto.

Hace 77 años, como resultado de la nacionalización de la industria petrolera en 1938, se creó Petróleos Mexicanos, que desde entonces ha tenido la misión de convertir los hidrocarburos de la Nación en beneficios para la sociedad mexicana. Mediante la producción y aprovechamiento de los hidrocarburos, con su capacidad para responder a las necesidades energéticas del país, además de generar divisas y empleos y contribuir de forma significativa a las finanzas gubernamentales, ha dado

impulso al desarrollo económico de México. Desde hace tres y media décadas ha contribuido con un tercio de los ingresos totales del sector público federal a través del pago de impuestos, derechos y pagos directos.

Varios eventos y conflictos entre los trabajadores y los dueños de las compañías petroleras causaron el 18 de marzo de 1938, el entonces presidente Lázaro Cárdenas del Río decretó la expropiación de la industria. El 7 de junio del mismo año se crea Petróleos Mexicanos (PEMEX). Instalaciones expropiadas estaban en mal estado y no había dinero para comprar piezas. El ingenio, el talento y la tenacidad de sus trabajadores y técnicos han permitido a PEMEX está apoyando y promoviendo la economía nacional.

Entonces considero estos puntos muy importantes, ya que son capaces de establecer la empresa como lo conocemos hoy en día:

- 1942: PEMEX y el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana firmaron el primer acuerdo de negociación colectiva.
- 1971: El Pescador "Cantarell", le invita a Petróleos Mexicanos la presencia de una mancha de petróleo que brota del fondo del mar en la Bahía de Campeche. Ocho años más tarde marcaría el inicio de la explotación de uno de los mayores campos costa afuera en el mundo, Cantarell.
- 1981: Se inician las actividades del Complejo Petroquímico Cangrejera. 401.000 barriles de petróleo se exportan.
- 2004: Confirma la existencia de hidrocarburos en aguas profundas.
- 2008: El 28 de noviembre, publicado en el Diario Oficial de siete decretos que conforman la Reforma Energética.
- 2014 Reforma Energética que implica cambios importantes a nuestro país de nuevo que dan acceso a la oportunidad de trabajar en conjunto con empresas privadas Petróleos Mexicanos se promulgó.

Me refiero a la importancia de la gestión en las organizaciones y cómo los equipos deben jugar y la interacción que tienen entre ellos. Actualmente debe entenderse que estos equipos están buscando un diseño organizativo más flexible y responder a los continuos cambios en los mercados. Las organizaciones necesitan entender que los gerentes son ahora las personas que toman decisiones en períodos muy cortos de tiempo y se dedican a la gestión de personal, ya que son los que realizan el trabajo y las actividades para alcanzar los objetivos que la empresa se propuso.

Organización:

El objetivo de la transformación de PEMEX como empresa pública, fue dotarla de una estructura empresarial, es una nueva figura separada del resto de las entidades. Se le otorgó un régimen especial que le permita una operación más autónoma y flexible y solamente voy a mencionar lo que nos compete las cuales son las siguientes materias:

- Adquisiciones

- Arrendamientos
- Obras y
- Servicios

En virtud a lo anterior, se decidió hacer una estructura ya que anteriormente se contaban con 5 procesos y 120 centros de compra a tener 5 centros de compras y 1 sólo proceso homologado y se creó Procura 2.0 como modelo de implementación que se busca los siguiente, homologar la ejecución, es decir, una sola forma de operar para todas las áreas de contratación y atención homologada y optimizada a las empresas productivas subsidiarias, continuando con la simplificación de los procesos de contratación, reducción de trámites y consolidación central, así como el aprovechamiento de los recursos y habilitadores con los que se cuentan actualmente, es decir con el personal que actualmente se quedó en esta estructura es con la que se debe de operar de forma eficiente y eficaz (se presentó un recorte de personal, así como el tema de jubilaciones), impulsar el cambio organizacional a través de la adopción del modelo de negocio y por último la contratación como motor de la rentabilidad del negocio de Pemex.

Con esta simplicidad, los organismos subsidiarios operaban con la Ley de Pemex y Pemex Corporativo con la Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Servicios del Sector Público, así como la Ley de Obras Públicas, por lo que al homologar los procedimiento de contratación nosotros como Corporativo debemos de aprender a operar con la Ley de Pemex, por lo que se creó el sistema que mencioné anteriormente “Procura 2.0”.

Reforma Energética:

El Decreto de la Reforma Energética, promulgado el 20 de diciembre de 2013, incluye modificaciones a los artículos 25, 27 y 28 constitucionales y 21 artículos transitorios.

- Art. 25, se transforma a PEMEX y organismos públicos descentralizados a empresas productivas del Estado (EPE).
- Art. 27, La Nación mantiene la propiedad de los hidrocarburos en el subsuelo Asignaciones para PEMEX y Diversos contratos con PEMEX, EPE y/o privados.
- Art. 28, se crea el Fondo Mexicano del Petróleo

El Estado se están enfocando en 5 Ejes Fundamentales, el primero conservar en todo momento, por parte del Estado mexicano, la propiedad y el control de los hidrocarburos, el segundo permitir la participación privada en el sector de hidrocarburos a través de diversos contratos y permisos, así como un nuevo régimen fiscal, el tercero Convertir a PEMEX en empresa productiva del Estado, el cuarto Dotar al sector energético de nuevos organismos, redefinición de roles y fortalecimiento de reguladores y por último, Impulsar el desarrollo sustentable de la industria nacional; y garantizar la transparencia y rendición de cuentas.

Menciono lo anterior a efecto de que representa una problemática para Petróleos Mexicanos ya que se diseña una nueva forma de trabajar, es decir se debe de hacer una reestructuración al interior para poder ser más efectivos y eficientes en nuestra forma de contratar.

Plan de Negocios

Este documento explicará cómo se han venido planteando los objetivos de negocio, se determinó la estrategia a seguir, la formación de diferentes áreas para llevar a cabo el trabajo y las herramientas, la tecnología y el software que se debe utilizar para lograr un enfoque correcto a las actividades dentro de la empresa y hacer un programa de actividades empresariales.

Por lo anterior, voy a mencionar y explicar la transformación dentro de Petróleos Mexicanos ya que se están creando nuevas áreas y grupos de trabajo, en donde se integraron a la estructura corporativa diferentes áreas de los organismos subsidiarios, todo esto con el fin de hacer una dirección que abarque todas las compras de Pemex, es decir, adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública de toda la organización.

“Misión: Ejecutar la Procura y Abastecimiento con capital humano especializado que aplique las mejores prácticas, para favorecer la operación eficaz y competitiva de Petróleos Mexicanos, fortaleciendo la sustentabilidad del negocio.

Visión: En 2016, la Procura y Abastecimiento es un eje estratégico de Petróleos Mexicanos para el cumplimiento de los objetivos del negocio, generando un impacto positivo en términos operativos y financieros, con transparencia, eficiencia, oportunidad y calidad.

Objetivo: Construir e implementar el Modelo de Negocio, a través de la Iniciativa estratégica de transformación del Proceso de Procura, integrada por diferentes proyectos y líneas de acción.”

A raíz de estos planteamientos, la Dirección Corporativa de Procura y Abastecimiento a través de la gobernabilidad va a buscar conducir los procesos que dentro de la organización incluyan la definición de criterios, estrategias, organización, roles, procedimientos y mecanismos porque ahora somos los rectores de todo lo que se quiera implementar en Petróleos Mexicanos.

Ver anexo 1 Estructura de Pemex Corporativo:

- Dirección General
- Dirección Corporativa de Administración.
- Dirección Corporativa de Operaciones.
- Dirección Corporativa de Tecnología de Información y Procesos de Negocio.
- Dirección Corporativa de Procura y Abastecimiento.

Anexo 1.- En el Estatuto Orgánico se plantea la nueva estructura.¹

¹ Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24-09-2009 Última reforma publicada DOF 08-09-2014.

Retos que enfrenta el Proceso de Procura:

Se está llevando a cabo consolidar la importancia estratégica de Procura y comunicarla efectivamente, lograr la implantación y operación del modelo integral único, de manera expedita, se busca la satisfacción del cliente (internos y externos) y beneficio para nuestro país, a través de un proceso eficaz y eficiente, se están desarrollando a través de capacitación continua incrementar el desempeño del personal que participa en el proceso, se está buscando ser más eficientes y eficaces en nuestro trabajo. Anexo 2.- Plan de Negocios 2014-2018².

Funciones de la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento de Contrataciones (SESP): Anexo 3.³

Departamento de evaluación y calidad

Verificar y validar las evaluaciones económicas y de ajustes de precios unitarios y extraordinarios, de acuerdo con las Leyes de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.

Coordinar que el personal del Departamento que realiza las inspecciones solicitadas cumplan con el Procedimiento Institucional de Inspección, así como con las Normas, Códigos y Especificaciones Técnicas aplicables y en los contratos de bienes suscritos por PEMEX Corporativo.

Asesorar a los proveedores y área usuarias en relación con el Procedimiento Institucional para la Inspección de Bienes y la Supervisión de los Servicios, así como lo previsto en esta materia en los contratos suscritos por PEMEX Corporativo.

Coordinar las actividades de archivos de documentos del Departamento de acuerdo con la normatividad aplicable en la materia.

Departamento de grupo MM

Diseñar e implementar un programa de capacitación en el módulo de administración de materiales del SIIF del Corporativo. Implementación del submódulo de Contratos, contar con un submódulo de los programas anuales, así como brindar la herramienta ad hoc para la aplicación de minería de datos. Incrementar la eficiencia del módulo MM en el proceso de suministros.

Órganos colegiados

Supervisar la asesoría y apoyo permanente a los miembros del CAAS, COP y SUBRECON, así como a las áreas usuarias y contratantes de PEMEX para la elaboración e integración de los asuntos sujetos a dictamen en las sesiones de trabajo de cada uno de los órganos colegiados.

Supervisar la consolidación del informe trimestral a que se refiere la fracción IV del artículo 22 y el informe mensual a que alude el artículo 40, ambos de la LAASSP, así como al informe trimestral (artículo 25 fracción VII) y mensual a que alude el artículo 41 de la LOPSRM.

² Principales elementos del plan de negocios de Pemex y sus organismos subsidiarios 2014-2018

³ Estructura Subgerencia de Evaluación y Seguimiento de Contrataciones. 2013-2015.

Supervisar la integración de los asuntos recibidos de las áreas usuarias y contratantes para dictamen de los órganos colegiados en las carpetas correspondientes atendiendo a los calendarios de reuniones de trabajo aprobados para cada uno de ellos.

Supervisar previamente a la convocatoria de cada sesión del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, Comité de Obras Públicas y Subcomité Revisor de Convocatorias para el análisis y revisión de las solicitudes de dictamen de procedimiento para la compra de bienes y contratación de servicios, emitiendo en su caso, los comentarios y opiniones que resulten procedentes para conocimiento y visto bueno de la Secretaría Técnica correspondiente.

Supervisión en la realización de actas de las sesiones de trabajo realizadas del CAAS, COP y SUBRECON presentadas para autorización y formalización de los miembros integrantes de los órganos colegiados.

Atención de observaciones de auditoría y solicitudes de acceso de información

Analizar y entregar la información de acuerdo a las solicitudes de acceso a la información, analizar y consolidar la información de pequeñas y medianas empresas.

Analizar y consolidar la información de todas las requisiciones de la Gerencia de Abastecimiento de Bienes y Servicios, e investigar y reportar el estatus en el que se encuentra un contrato.

Departamento de adquisiciones

Realizar los procesos de contratación, conforme a la normatividad aplicable. Revisar la solicitud de contratación y solicitar al área técnica las correcciones que, en su caso, procedan. Remitir cronograma al área requirente. Elaborar la solicitud de cotización, tramitar su autorización y publicar en CompraNet el procedimiento de contratación. Notificar la adjudicación del contrato y solicitar su elaboración y formalización.

Contrataciones a través de PPI

Revisar la solicitud de contratación, solicitar las correcciones que en su caso procedan. Elaborar mandato de instrucciones de contratación, tramitar firmas y remitir a ITS.

Elaborar registro en SAP y notificar registro al área requirente.

Argumentos para reflexionar:

En tal virtud es importante que el personal conozca qué es lo que tiene que hacer y el cómo lo desarrollará, factores que permitirán determinar en su momento el desempeño de cada uno de los trabajadores.

Para estar en posibilidad de desempeñar nuestras funciones mediante un esquema de competitividad y calidad de cada uno de los miembros del equipo, se debe permitir establecer mecanismos de capacitación para reflejar de manera clara nuestras oportunidades de incrementar la productividad, rentabilidad y de mejorar el servicio a nuestras áreas usuarias.

Dichas capacitaciones pueden ser establecidos de manera independiente a cada uno de los integrantes del equipo, toda vez que deben ser acordados mediante el diálogo buscando en todo momento lograr un mejor desempeño individual que permita comprometerse al logro de metas y a la mejora continua, tomando en consideración que como personas cada uno cuenta con fortalezas únicas que aportar al quehacer diario.

En este orden de ideas, al tener estas capacitaciones de carácter individual y por lo mismo tendiente a medir el desempeño de cada uno, se considera que no existe dependencia entre las actividades a desarrollar con los indicadores de gestión, pues se trata de evaluar al individuo y los resultados que aporte al área aprovechando las fortalezas únicas que brinde en el desarrollo de sus actividades y no así de una evaluación de actividades de índole genérica, ya que no estaríamos aprovechando el potencial individual.

De esta suerte lo que se pretende es que cada uno de los integrantes del equipo sepan con claridad y exactitud cuales son sus actividades que está obligado a desarrollar, sin que para ello sean considerados los factores externos que inciden en su diario actuar, mismos que podrían afectar el desarrollo de sus actividades sin que el individuo a evaluar tenga responsabilidad ni control sobre dichos factores.

Regionalización:

La propuesta de operación regional, pretende establecer la estructura necesaria para que a través de las estrategias adecuadas se realice el proceso de procura y abastecimiento, de tal forma que se suministren los bienes, obras y servicios que las Empresas Productivas requieren para llevar a cabo en forma satisfactoria sus procesos productivos, contribuyendo a la generación de valor.

Para realizar estos cambios, se consideró la información que cada Organismo proporcionó, de acuerdo a la forma de operar antes y después de la integración de las áreas contratantes a la DCPA, se están considerando así como la cantidad de usuarios o centros de trabajo que se pretende atender, salvaguardando como principio la continuidad de la operación y considerando en la propuesta la optimización y uso de los recursos con los que cuenta la DCPA.

La regionalización se visualiza como una forma de realizar el proceso de procura en forma eficiente y transparente, privilegiando la rectoría del proceso a nivel central, de tal forma que permita a la DCPA asumir el liderazgo y autoridad de todas las contrataciones que requieran las Empresas Productivas, con el fin de hacer más eficientes los recursos y mantener el control del gasto.

Criterios de operación que se están considerando:

Las estrategias de contratación derivadas de una fuente de Abastecimiento Estratégico y de Gestión por Categorías serán determinadas en el ámbito central, además la operación de los instrumentos de contratación por abastecimiento estratégico podrán ser realizados a nivel regional, es decir si se requiere una contratación en cualquier parte al interior del país, anteriormente se llevaba a cabo a nivel central, en la Ciudad de México y esto impedía ser eficientes en cuanto a tiempo y forma, por lo que ahora se busca que con la especialización de las personas en las regiones sea más efectivo cualquier procedimiento de contratación.

La implementación del procedimiento de contratación en el ámbito Central o Regional, que no cuente con una fuente de abastecimiento estratégico, será responsabilidad de cada Gerencia de Contratación.

Se implementa el sistema SpyA y mientras se realizan los ajustes, la operación se llevará a cabo a través de los sistemas transaccionales existentes.

Evolución del Plan de Negocios del 2014 al 2018. Anexo 2.

La actualización del Plan de Negocios incorpora objetivos de rendimiento para el período 2014-2018, esto a raíz de la Reforma Energética que el Presidente Peña Nieto incorporó a su Gobierno.

Se están planteando nuevas estrategias para acelerar el desarrollo y optimización de la explotación de los yacimientos de petróleo se han compensado en parte la disminución de la producción de petróleo de los campos maduros. Sin embargo, la producción no ha alcanzado los niveles esperados. Aunado a esto, se observó que las cuencas son áreas prometedoras cada vez más complejas o de aguas profundas por lo que ha sido necesario establecer niveles más conservadores de la producción.

El rendimiento de gasolina y destilados observado fue menor de lo esperado, debido principalmente a la baja utilización, la alta tasa de interrupciones no planificadas, los fracasos y los retrasos en las reparaciones y sin carga, lo que hace que ajustar ligeramente los objetivos para el año 2015.

En cuanto a los objetivos de producción incremental de gasolina y destilados intermedios, éstos se han establecido sobre la base de las expectativas de la entrada en funcionamiento de la reconfiguración proyectos.

Se está haciendo la reconfiguración de Salamanca y la construcción de la nueva refinería en Tula, aunque anteriormente se han tenido pérdidas importantes de capital por malas decisiones en esta última.

Perspectivas Económicas Mundiales:

En su reciente perspectiva sobre la economía mundial, el FMI mantiene su baja las perspectivas de crecimiento mundial para los próximos años. Una de las principales preocupaciones es el rendimiento y las perspectivas económicas de la zona euro.

Mercado Internacional:

Según la Agencia Internacional de Energía (AIE) y teniendo en cuenta las perspectivas de Exxon Mobil y BP, las siguientes tendencias en materia de energía:

- 1.- Aumento de las necesidades energéticas mundiales derivados de una expansión de la economía mundial y el aumento de la dinámica de poblaciones. Se estima que la demanda de energía primaria aumentará un 35 por ciento entre 2010 y 2035.
- 2.- La dinámica de los mercados energéticos se verán impulsados por combustibles fósiles.
- 3.- Economías emergentes continuarán para cumplir la mayoría de nuestras necesidades energéticas.
- 4.- Los combustibles de mayor crecimiento son las energías renovables (incluidos los biocombustibles).

5.- Los altos precios de los combustibles fósiles han aumentado el suministro de energía renovable, que se triplicará entre 2011 y 2030.

Mercado del petróleo (Crudo):

Demanda.- La lenta recuperación en los Estados Unidos, la recesión en la zona euro y la desaceleración de la economía en China, que afecta a la demanda y los precios del petróleo. Estados Unidos está disminuyendo drásticamente las importaciones de petróleo, principalmente de esquisto. Esta situación ha hecho que el precio del barril de Brent se ha reducido por debajo de los 50 dólares el barril por primera vez desde julio de 2012.

Una caída de 8,8 millones de barriles por día entre 2011 y 2035 la demanda de petróleo en los países de la OCDE como resultado de mejoras en la eficiencia, se espera que los cambios en el comportamiento del consumidor, la saturación del mercado y la caída estructural en el uso del petróleo para calefacción y para uso industrial.

Para los países que no forman parte de la OCDE se espera un aumento en la demanda de crudo de 18,8 millones de barriles en el mismo período.

Se estima que Asia será el patrocinador principal del aumento de la demanda de petróleo mediante el aumento de su consumo de 9,0 en 2011 a 15,1 millones de barriles en 2035.

La “Estrategia para el Desarrollo de Petróleos Mexicanos Proveedores, Contratistas y Contenido Nacional” responde a ese mandato. Este es el primer paso en lo que será un proceso de sus metas y objetivos gradual e inevitablemente difícil de lograr. El desarrollo de proveedores y contratistas, así como el aumento de contenido nacional requiere, en primer lugar, un cambio en los procedimientos de Pemex y, sobre todo, la actitud. Esto es ahora posible gracias a la nueva flexibilidad en la contratación de la reforma energética concedida a Petróleos Mexicanos.

Estrategias importantes:

Sólo los esfuerzos conjuntos de la vista de la demanda, la mayoría de los cuales corresponden a Pemex, y medidas para aumentar la oferta interna de bienes y servicios para proporcionar Pemex competitivo, permiten objetivos se logran en el desarrollo de proveedores y aumentar el contenido local. Esta combinación requiere esfuerzos simultáneos de Pemex como "bujía" de la estrategia del Gobierno Federal, los gobiernos estatales, bancos de desarrollo y el sistema financiero en general y en especial de las empresas establecidas en México con el fin de tener la tecnología adecuada, en mayúsculas y, por tanto, mejorar la eficiencia y mantener o alcanzar los niveles de competitividad necesarios.

Por la Ley Pemex, la principal estrategia es “la creación de valor económico para el beneficio de la sociedad mexicana”, que sólo será compatible con el propósito de desarrollar proveedores, contratistas y aumentar el contenido local en la medida en que los esfuerzos de todos poco a poco los proveedores sean más eficientes y competitivos para que Pemex logre tener mejores beneficios y evitar estar contratando en el extranjero. Las actividades de Petróleos Mexicanos están vinculados a la economía nacional de dos maneras. Por un lado, es la fuente más importante de ingresos para

financiar el presupuesto federal y por el otro, es el líder del país, en términos de su demanda de bienes y servicios y las operaciones de inversión.

Históricamente, lo mencionado anteriormente, el derrame económico que deja Pemex para pagos del gobierno y los gastos de explotación e inversiones es algo muy delicado ya que sin las compras que se generan podrían implicar en un estancamiento en el País, es decir, gracias a las compras que se generan se apoya a las PyMEs.

Para poder identificar mejor los proyectos es importante mencionar lo siguiente: se está identificando y creando una nueva relación con la cadena de suministro, se están incluyendo mecanismos para facilitar a Pemex los aspectos comerciales, técnicos y una planificación con los proveedores y contratistas para poder reducir los costos de transacción que enfrentan para vender a Pemex.

Apoyar la instalación de mayor capacidad. Identificar las condiciones y la capacidad instalada de la industria nacional y sus necesidades y las acciones necesarias para aumentar esta capacidad para abastecer a Pemex insumos de calidad nacional y competitiva.

Se deben de crear nuevos esquemas de financiamiento. Los esquemas que permitan a la industria nacional para superar las barreras de entrada, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Los mecanismos que faciliten el flujo de recursos financieros y la viabilidad de los proyectos de la industria nacional, a través de apoyo, préstamos o garantías, entre otros.

Los temas incluyen iniciativas estratégicas que se pueden dividir en las iniciativas, y éstos, a su vez, en acciones concretas. Las iniciativas propuestas por cada uno debe contribuir a aumentar la capacidad de la industria nacional, ya sea alta o potencialmente competitivas, sino para exportar a otros mercados, desarrollar nuevos participantes, promover alianzas entre empresas nacionales y extranjeras o empresas extranjeras que se instalen en México con capacidad de producción.

De las acciones anteriores, se debe estar en condiciones para tener la capacidad instalada en México de manera competitiva, que cumplirá con el mandato de Pemex y así lograr la maximización del valor económico.

La nueva Dirección Corporativa de Procura y Abastecimiento (DCPA), con el propósito de establecer en todas las compras de bienes, servicios, obras públicas y contratos de arrendamiento, los procesos operativos de Petróleos Mexicanos que permitan acelerar las decisiones y generar ahorros significativos.

Pemex tiene que convertirse en una empresa competitiva, a la altura de cualquier empresa de clase mundial que requiere una transformación estructural dónde centralizar las compras, para buscar una mejor dirección real de las necesidades del negocio a través de la amplia planificación a largo plazo, y tener una gestión de proveedores y contratistas confiables integral y competitivo.

Asimilación y desarrollo de tecnología. Acciones para identificar y, en su caso, reducir el atraso tecnológico de la industria nacional, a través de acuerdos de asimilación y desarrollo de tecnología propia.

La formación profesional. Las personas son el elemento fundamental en el esfuerzo por tener una industria competitiva. La expansión de la infraestructura y el desarrollo de tecnología sólo será eficaz si cuenta con personal capacitado.

¿Qué se está haciendo?

Se está creando un Directorio Institucional de Proveedores y Contratistas (DIPC), que es una base de datos que integra la información de las personas nacionales y las empresas que deseen ofrecer bienes, servicios y obras a Petróleos Mexicanos.

Los individuos y las empresas internacionales interesadas en su oferta para proporcionar abastecimiento y suministro a las áreas de compras, contratación y usuarios nacionales y, pueden inscribirse o actualizar su información a través de la herramienta que Petróleos Mexicanos ha designado.

En Petróleos Mexicanos, se anunció que el Director General, Emilio Lozoya Austin, y el presidente de Exxon Mobil Corporation, Rex. W. Tillerson, la firma de un memorando de entendimiento y cooperación entre las dos compañías, se llevó a cabo para establecer las bases para el diálogo y el análisis de las oportunidades de negocio en las áreas aguas profundas.

Del mismo modo, la atención al compromiso con el desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente, el memorándum establece que las empresas buscan espacio para compartir las mejores prácticas en el campo, así como las cuestiones relacionadas con el desarrollo del capital humano y la seguridad industrial.

La firma del memorando se suma a los esfuerzos de Pemex que realiza para atraer nuevas tecnologías, el capital y los socios para que puedan competir eficazmente en el nuevo mercado del petróleo mexicano, garantizar la producción y crear puestos de trabajo en el sector energético nacional.

Todos los proyectos deben contribuir a la salud financiera de la empresa y tomar las decisiones de gestión adecuadas para llevar adelante un proyecto específico a seguir pagando la empresa.

Lo interesante que a menudo, pero todo tiene que “ver”, las empresas no deben olvidar que las decisiones deben tomarse de manera oportuna y ser eficientes al respecto.

Pasivo laboral en Petróleos Mexicanos

En Pemex existen actualmente dos regímenes de jubilación, el primero las personas que cumplieran 25 años de servicio y 55 años de edad podrían ser acreedores a un sistema de pensión, el cual, una de los problemas que considero más importante, es que se veían altamente favorecidos aquellos funcionarios que estaban en un nivel de gerente o mayor, ya que se retiraban con el sueldo integro y un bono que se otorga a final de mes, por lo que se vuelve un sueldo demasiado alto para ya no estar en funciones, además de retirarse a una edad relativamente joven, el resto del personal de retira con el mismo sueldo que ostenta su posición pero sin el bono mensual, se calcula que para el 2015 a finales de año habrá alrededor de 160 mil personas en este esquema. El segundo régimen es aquel que el servidor público cumpla 30 años de servicio y 65 años de edad, pero con el mismo esquema de retiro

de último sueldo así como para los servidores públicos con nivel gerente o mayor con un bono a fin de cada mes.

El último censo que se realizó en Petróleos Mexicanos, arrojó una nómina de 145 mil empleados, por lo que es de preocupación que una Institución de este nivel tenga nominas tan grandes y con esquemas de retiro tan privilegiados.

“Vamos por ello”:

En una reunión llevada a cabo en el Edificio B-1 (el que se encuentra a lado del B-2 en donde fue la explosión del pasado 31 de enero de 2013), los líderes de proyecto presentaron al Ing. Gómez Góngora las acciones a tomar para llevar a cabo la gestión del cambio y así comenzó:

Lic. Gutiérrez.- Ing. Gómez Góngora, le comento que ya se realizó la presentación conforme a los requerimientos solicitados de simplicidad y efectividad en la parte de Corporativo.

Ing. Gómez Góngora.- Muchas gracias Andrés, coméntame de que se trata.

Lic. Gutiérrez.- Nos dimos cuenta que existe cierta resistencia al cambio, además de temor por las personas que se están jubilando, así como los que se han ido ya sea por la misma reestructuración, o porque se han ido por su parte a otras áreas, por lo que tenemos que trabajar con el personal que tenemos actualmente y como sabe... pues son menos personas que antes.

Ing. Gómez Góngora.- Me queda claro y por eso es importante que se haga un empuje correcto para que se suban al “barco”, deben de crear planes de incentivos, ver como el personal se anime y no lo contrario, el ambiente es pesado por lo que es fundamental que a través de ustedes transmitan tranquilidad y claridad, ¿ya tienen un plan de trabajo?.

Lic. Gutiérrez.- Hemos iniciado con el desarrollo de un plan para que en un plazo de 6 meses se pueda sensibilizar a las personas de los cambios que vienen en camino y se lleven a cabo los cursos en donde se van a informar los cambios en la organización, la comunicación en todo el Centro Administrativo, así como el uso de intranet para que el personal pueda ir informándose

Ing. Gómez Góngora.- Perfecto, me gusta y espero resultados positivos.

Lic. Gutiérrez.- Por eso le tengo esta propuesta, la cual le presento en la pantalla.

Ing. Gómez Góngora.- Muchas gracias Andrés me gustó mucho y tienen un trabajo importante para sensibilizar a las personas con la gestión del cambio.

Es importante que demos inicio con este proyecto, por lo que en 15 días necesito tener el plan de acción que van a seguir, por lo que les pido que me vuelvan a realizar la presentación ahora sí con el plan que se va a llevar a cabo, el personal al que lo van a dirigir, el tiempo de ejecución, así como si van a requerir apoyo de otras áreas.

Lic. Gutiérrez.- Muchas gracias y nos comprometemos.

Saliendo del edificio B-1, el Lic. Gutiérrez junto con otro compañero empezaron a cuestionarse que con el tiempo que tenían, ¿cómo iban a realizar la permeabilidad de la información?, ¿si tienen que ir a Recursos Humanos para pedir apoyo para los cursos o capacitación, así como si hacerlo con personal interno o contratar alguna empresa externa especializados en gestión del cambio?, ya que hay que definir los perfiles de los usuarios y de las personas que impartirían la comunicación y cursos. Cuanto presupuesto se cuenta para realizar el plan.

Un aspecto que le preocupa es entender los aspectos legales y ¿es necesario ir con la Dirección Jurídica?, son algunos de las múltiples preguntas que comenzó a plantearse.

Marco Teórico:

Conceptos:

Anexo 1.- En el Estatuto Orgánico se plantea la nueva estructura. Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24-09-2009 Última reforma publicada DOF 08-09-2014.

Anexo 2.- Plan de Negocios 2014-2018. Principales elementos del plan de negocios de Pemex y sus organismos subsidiarios 2014-2018.

Funciones de la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento de Contrataciones (SESP): Anexo 3. Estructura Subgerencia de Evaluación y Seguimiento de Contrataciones. 2013-2015.

***Jefe.** Tiene una autoridad formal, escrita, determinada en el organigrama de la empresa. Se le obedece por dicha autoridad. Puede ser un buen o mal gestor/ líder, pero si algo le caracteriza es que tiene el poder formal.*

***Gestor.** Me atrevería que diferenciar que hay dos tipos de gestores: el gestor de recursos y el gestor de personas.⁴*

***Organización.** En este dominio el enfoque es alinear a la organización, con las políticas, prácticas y otros elementos organizacionales que serán críticos para soportar el estado futuro.*

***Comunicación.** El objetivo de este dominio a considerar es el de apoyar al equipo de proyecto en asegurar un entendimiento común acerca del cambio a través de enviar los mensajes apropiados a la organización (audiencias) del modo correcto en el tiempo correcto.*

***Capacitación.** Este dominio tiene el objetivo de habilitar las competencias técnicas y otras requeridas en el personal para administrar y ejecutar el estado futuro.*

***Sensibilización.** Esta etapa tiene como objetivo concientizar a los actores clave sobre los beneficios del cambio en las situaciones donde se requiera o se identifique un riesgo potencial de resistencia.⁵*

Cambio organizacional en Gobierno:

Las dos esferas que forman parte del Estado en su configuración política—el Gobierno con su administración pública y la sociedad civil— están estrechamente relacionadas con el sector productivo compuesto por las empresas privadas y las organizaciones sin fines de lucro, sociales y populares. A grandes rasgos esa relación se plasma en forma de cooperación o de competencia, de participación o de ausencia y discriminación de un actor.⁶

⁴ Gestión del Cambio – Juan Ferrer, pág. 19

⁵ Gestión del Cambio.- Capítulo 2, Objetivo de la estrategia integral – página 15 y 16.

⁶ Gestión del Cambio organizacional – Cambios y Herramientas, Arthur Zimmermann.

Recuerde que en el futuro no sobrevivirán las organizaciones más grandes, más fuertes o incluso más inteligentes, sino aquellas que sean capaces de adaptarse al cambio con mayor rapidez y eficacia. Kottler, John. Liderando el cambio. Harvard Business Review. 1996.

Para lograr este tipo de cambios en la organizaciones básicamente existen tres principios: (Gestión del cambio y la incertidumbre. Accerto)

1. Para que una organización gestione correctamente un proceso de cambio es fundamental que los implicados acepten ese cambio.
2. **Las personas se comprometen si participan** en las elecciones empresariales.
3. **Las personas crecen al ser autónomas.** La autonomía proporciona libertad a las personas y permite crecer en campos tan diversos como la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la gestión del cambio.

Otro modelo que funciona para la gestión del cambio es aquel que propuso Kurt Lewin, ideó un modelo de análisis para prever las fuerzas que el cambio podría desencadenar en una organización, de forma que sirviese a los directivos para la adecuada previsión de las posibles resistencias. Gestión del cambio y la incertidumbre. Accerto.

Los gestores del cambio. Los empresarios y sus colaboradores deben desarrollar sus capacidades en un proceso continuo de adaptación y transformación de sus empresas. Para gestionar positivamente y con eficacia los procesos de adaptación y transformación, los directivos deben alcanzar altos niveles de eficiencia en sus cualidades de gestión, en su capacidad para tomar decisiones, en sus niveles de productividad y en su eficiencia personal. Gestión del cambio. M^a del C. Martínez Guillén. pág. 10

Las fuentes que disminuyen la oportunidad para innovar son: Los cambios demográficos, los cambios de percepción, el momento oportuno y los nuevos conocimientos. Gestión del cambio. M^a del C. Martínez Guillén. pág. 18.

Casi nunca tienen un solo factor como fundamento sino a la convergencia de varias clases de conocimiento; no todas científicas o tecnológicas. LA GESTIÓN EMPRESARIAL - Autor: M^a del Carmen Martínez Guillén.

Los Desafíos Organizacionales:



Sustento académico:

Para poder realizar los cambios, existen diferentes modelos, herramientas e instrumentos para lograr lo deseado, a continuación vamos ir revisando diferentes propuestas.

Kotter propone un modelo de acción en 8 pasos para liderar el proceso del cambio en las organizaciones y que se expresa a continuación:

1. Establezca un sentido de urgencia.- Examine la realidad e identifique amenazas y oportunidades.
2. Cree un equipo.- Asegúrese de contar con las personas que realmente tienen poder.
3. Cree una visión.- Genere una visión del cambio para orientar todos sus esfuerzos
4. Comunique su visión.- Utilice cualquier vehículo válido para expresar su visión del cambio
5. Forme a otros para que actúen conforme a su visión.- Cambie sistemas y métodos que le impidan conseguirlo: empowerment.
6. Planifique para conseguir pequeñas victorias a corto plazo. Enfatice los logros y premio a los empleados que consiguen victorias.
7. Consolide los logros y produzca más cambios.- Su credibilidad crece: úselo para producir más cambio.
8. Institucionalice los logros.- Haga ver la relación entre los nuevos comportamientos y el éxito de la empresa.

Recuerde que en el futuro no sobrevivirán las organizaciones más grandes, más fuertes o incluso más inteligentes, sino aquellas que sean capaces de adaptarse al cambio con mayor rapidez y eficacia.⁷

Para lograr este tipo de cambios en las organizaciones básicamente existen tres principios:

4. Para que una organización gestione correctamente un proceso de cambio es fundamental que los implicados acepten ese cambio.
5. **Las personas se comprometen si participan** en las elecciones empresariales.
6. **Las personas crecen al ser autónomas.** La autonomía proporciona libertad a las personas y permite crecer en campos tan diversos como la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la gestión del cambio.⁸

Las organizaciones empiezan a darse cuenta de que una división departamental rígida que deriva fácilmente en la elusión de responsabilidades e impide afrontar una mejora de los procesos de la empresa en profundidad.

⁷ Kottler, John. Liderando el cambio. Harvard Business Review. 1996.

⁸ Gestión del cambio y la incertidumbre. Accerto

¿Qué se debe hacer frente al reto del cambio? ¿Abandonar delante de las amenazas que se encuentran o, al contrario, creemos que hay buenas oportunidad para luchar y vencer? Sólo hay una respuesta. El inmovilismo en un mercado cambiante significa desaparecer.

Y, si se decide luchar, ¿cómo debe hacerse? Nuestros clientes nos deben indicar las opciones básicas:

- Aumentar el valor (atacar).
- Reducir el costo (defender).

Sólo se vende lo que es valorado por el cliente y se ofrece con un servicio satisfactorio. Pero, en un mercado competitivo, no basta con satisfacer las expectativas del cliente. Debe hacerse con el mínimo de recursos y para ello deben controlarse los costos en su origen. Hacerlo después es más gravoso y, a veces, de efectos irreparables.

Otro modelo que funciona para la gestión del cambio es aquel que propuso Kurt Lewin⁹, ideó un modelo de análisis para prever las fuerzas que el cambio podría desencadenar en una organización, de forma que sirviese a los directivos para la adecuada previsión de las posibles resistencias.

Desde la perspectiva del autor, las tres fases del movimiento de cambio son las siguientes:

1. Descongelar. Se trata de crear conciencia del cambio, y analizar el impacto y naturaleza del cambio que se quiere provocar. Para ello es importante:
 - Analizar el clima de la comunicación y su estado.
 - Crear un entorno de seguridad, que facilite la comunicación.
 - Prever, las posibles resistencias al cambio.
 - Determinar la estrategia de comunicación.
 - Gestionar las resistencias.
 - Iniciar el proceso de comunicación en ambos sentidos sobre la naturaleza y la necesidad del cambio.
 - Hacer oficial el cambio.
2. Cambio. Consiste en implantar el cambio propiamente dicho, realizando las modificaciones que sean pertinentes. Puntos clave en esta fase son:
 - Planificar en detalle.
 - Conseguir alianzas con los líderes naturales para la introducción del cambio.
 - Comunicar exhaustivamente a todos los niveles, con el máximo nivel de detalle y precisión.
 - Ejecutar los cambios.
 - Asegurar la continuidad de los cambios.
 - Proporcionar información de retorno sobre el proceso, es decir, feedback.
3. Recongelar. Se pretende institucionalizar los cambios y volver a generar equilibrio en la organización. Volver a dar la estabilidad necesaria a la empresa es el objetivo a conseguir mediante:
 - Dar a conocer las ventajas obtenidas con el cambio.

⁹ Gestión del cambio y la incertidumbre. Accerto

- Elogiar la labor de los que más han colaborado (refuerzo positivo).
- Mantener la actitud de seguimiento, para consolidar el cambio.
- Determinar las medidas de refuerzo del cambio, y ejecutarlas en la medida que sea necesario (proactividad).

Herramientas y estrategias:

Se pueden nombrar dos grandes estrategias que conducen al objetivo propuesto:

Innovación: Esta provee del factor diferencial que permite alcanzar rápidamente nuevos niveles competitivos.

Mejoras.- Promueve incrementos continuos de los niveles alcanzados con la innovación, aportando una posición competitiva superior, a la empresa que la practica.

Pero, debido a que la innovación acostumbra a ser un fenómeno puntual, costoso y de resultados espectaculares, la mejora debe ser continua, sus resultados tardan más en hacerse patentes y su costo acostumbra a ser bastante más reducido.

Si ambas estrategias son necesarias y complementarias, ¿por qué las empresas acostumbran a prescindir de la estrategia de mejora?

Veamos la diferencia:

- Los resultados de la innovación acostumbran a provenir de un avance tecnológico que puede financiarse o adquirirse.

- Los resultados de la mejora proceden de un proceso estructurado en el cual participan todas las personas.

- Pasos que conducen a las personas a descubrir qué papel juegan en la mejora:

Sensibilizar.- Para que sientan la necesidad de mejora tengan energía para superar la resistencia al cambio. Es decir las personas deben de entender la necesidad de que los cambios en las empresas son necesarios y deben realizarse de manera oportuna.

Formar.- Para que posean los conocimientos que le permitan saber qué hacer y las habilidades para saberlo hacer.

Actuar.- Para que realicen experiencias con éxito que conduzcan a un resultado y estimulen a aceptar nuevos retos.

Reconocer.- Para motivar hacia nuevas metas.

Evaluar.- Para cuantificar resultados.

Todo esto con un enfoque de arriba hacia abajo, para que el esfuerzo sea proporcional a la responsabilidad y reduzca la resistencia al cambio.

Para que los factores mencionados arraiguen en una empresa deberán utilizarse un conjunto de actividades llevadas a cabo de forma:

Secuencial.- Porque en cada paso se plantean fases de compromiso, soporte y acción.

Cíclica.- Porque cada acción refuerza el compromiso y soporte para otras posteriores.

Continua.- Porque sólo así se llega a todos y traduce la ventaja competitiva en nuevos beneficios.

Puesto que la mejora es una estrategia para aumentar la competitividad que afecta a todas las actividades, es una responsabilidad fundamental de la dirección.

Sin embargo, la mejora es faena de todos. Uno de los retos actuales es conseguir que todas las personas se identifiquen con su trabajo, que encuentren en él un desafío que entusiasme, y en el cual participen plenamente aportando la inteligencia y el “corazón”. Todas las organizaciones dicen que los empleados acostumbran a percibir que las expectativas sobre su trabajo son realmente reducidas.

Los gestores del cambio¹⁰:

Los empresarios y sus colaboradores deben desarrollar sus capacidades en un proceso continuo de adaptación y transformación de sus empresas. Para gestionar positivamente y con eficacia los procesos de adaptación y transformación, los directivos deben alcanzar altos niveles de eficiencia en sus cualidades de gestión, en su capacidad para tomar decisiones, en sus niveles de productividad y en su eficiencia personal.

- Los cambios son cada vez más numerosos.

En la actualidad nada escapa a este proceso de cambio, ni siquiera las instituciones más sólidas y representativas en cualquier sector de la sociedad.

- Los cambios se producen cada vez con más velocidad.

De un día para otro organizaciones sectores e instituciones que antes requerían años para cambiar, lo hacen, provocando cambios profundos en el mundo empresarial.

Por ello, los dueños y directivos deben asumir el control de los cambios que se producirán en sus empresas.

No se trata de reaccionar lentamente a los cambios del entorno, sino de actuar de forma proactiva que les permita controlar, liderar e incluso provocar los cambios.

- Conocer las razones por las que su empresa debe cambiar.

- Conocer lo mejor posible en qué áreas debe cambiar la empresa.

- Asumir el liderazgo en los cambios.

¹⁰ Gestión del cambio. M^º del C. Martínez Guillén. pág. 10

- Planificar y disponer de directrices de acción que les permitan implantar y dar coherencia al proceso del cambio.

La empresa innovadora:

Una empresa podrá calificarse de innovadora cuando cambia los recursos de campos de baja productividad y rendimiento a niveles de más productividad y rendimiento. Con riesgo, y quizás algunas veces sin éxito. Y no siempre existe este riesgo porque la sistematización bien dirigida se basará en la innovación por objetivos.

La innovación es la acción de dotar a los recursos de la empresa con una capacidad de producir recursos.

Realidades económicas incongruentes:

Si la demanda de un producto o servicio crece en forma continua, la economía de la empresa debe también mejorar. Se diría entonces que existe una incongruencia si esto no sucediera y se deberían buscar formas de enmienda, mejora y cambio innovador.

Uno de los principales problemas en México es la mala administración de recaudación de impuestos, lo que provoca una gran dependencia de que Petróleos Mexicanos sea la fuente principal de ingresos del gobierno.

Realidades y suposiciones acerca de la empresa:

Cuando las personas que trabajan en una industria o un servicio no ven la realidad, dirigen mal sus esfuerzos. Se dedican a lo que no dará resultados y se produce esta incongruencia entre la realidad y el comportamiento, es el momento para percibirlo y explotarlo cara a la innovación.

Siempre que un gran esfuerzo no mejora una situación sino que la empeora, lo más probable es que estos esfuerzos estuvieran mal dirigidos o concentrados donde no era posible obtener resultados positivos.

Necesidad del proceso:

Algunas innovaciones basadas en la necesidad del proceso de cambio explotan las incongruencias; otras la demografía. La necesidad del proceso aparece con el trabajo que hay que realizar. Su enfoque está más en la tarea que en las situaciones. Sirve para perfeccionar algo que ya existe o reemplazar un eslabón débil; es un nuevo diseño de un proceso antiguo en base a unos nuevos conocimientos. Muchas veces proporciona un eslabón perdido y hace posible un proceso.

Lo incongruente y la demografía deben ser las causas más comunes de la necesidad del proceso. Pero existe otra mucho más difícil y de mucho más riesgo, aunque de mayor importancia: la investigación programada en contraste con la investigación pura de los científicos. Se deduce así que para satisfacer la necesidad del proceso hacen falta conocimientos nuevos.

Cómo se capta el cambio en la estructura de la industria:

El primer indicio es el crecimiento rápido de una industria.

Cuando una empresa ha duplicado su volumen es muy probable que tenga que cambiar la forma de ver y de servir, porque son inadecuadas.

El desarrollo que podría producir un cambio repentino en la estructura de la industria y nuevas oportunidades para innovar, es la convergencia de tecnologías que antes parecían muy separadas y definidas.

El empresario innovador tiene una alta probabilidad de hallar oportunidades. Sin embargo, es necesario que la innovación sea simple. Las cosas complicadas no funcionan. Solamente lo muy simple, muy claro, muy específico, tiene la posibilidad de triunfar.

Hasta aquí hemos estado tratando las fuentes de oportunidades para innovar.

Las fuentes que disminuyen la oportunidad para innovar son¹¹:

Los cambios demográficos.

Los hombres de negocios, economistas y políticos han reconocido siempre la importancia de las tendencias, movimientos y dinámica de la población, pero no han supeditado sus decisiones a la demografía. Los «expertos» que no aceptan las realidades demográficas que no se adaptan a lo que ellos admiten da oportunidades al empresario innovador.

Los cambios de percepción.

Cuando cambia la percepción, los hechos no han modificado sino su significado. El cambio de percepción puede producirse muy velozmente y puede explotarse esta oportunidad para la innovación.

El momento oportuno.

El momento oportuno es la esencia de la innovación. Ahí se debe ser el primero porque hay mucha incertidumbre respecto al cambio de percepción y las innovaciones basadas en la percepción deben comenzar siendo pequeñas y específicas.

Los nuevos conocimientos.

La innovación que se basa en los nuevos conocimientos es la pieza clave del empresario innovador. Consigue el dinero, logra la publicidad y difiere de todas las demás en sus características fundamentales: tiempo de vida, niveles de fracaso, preparación de futuro y desafío a lo rutinario o establecido. En contrapartida, es temperamental, caprichosa y difícil de manejar.

Sus características son las de más larga duración: existe un largo período entre el surgimiento de un conocimiento nuevo y su aplicación tecnológica y otro largo período antes de que la nueva tecnología se aplique a la producción, a los servicios o a los procesos.

¹¹ Gestión del cambio. M^º del C. Martínez Guillén, pág. 18.

Casi nunca tienen un solo factor como fundamento sino a la convergencia de varias clases de conocimiento; no todas científicas o tecnológicas.¹²

El libro de Juan Ferrer, Gestión del Cambio, me gustó la mecánica de preguntas que se va realizando dentro de las organizaciones para lograr los cambios necesarios y hacerles frente.

Resistencia al cambio:

Respuesta de las organizaciones al cambio

¿Qué es lo que busca una organización? Estabilidad, tranquilidad y funcionar correctamente. Cuando tú propones un cambio, ello va a conllevar inestabilidad, incertidumbre, conflicto, incomodidad, desconcierto e inseguridad.

¿Cómo crees que van a reaccionar los que ostentan el poder? ¿Puede ese cambio hacerles perder seguridad, comodidad o hasta el mismo poder que hasta ahora poseían? Si es así, ya podemos ir pensando una estrategia para vencer las resistencias y el futuro campo de minas que nos irán poniendo por el camino. Hasta es posible que su discurso sea a favor de ese cambio tan necesitado, pero por detrás desplegarán todas sus artimañas para ralentizar o sabotearlo, desde no asistir a reuniones hasta reducir los recursos (presupuesto o personas) para su implantación.

Es extraño observar el poco tiempo que se dedica a analizar las resistencias al cambio y determinar quiénes, por qué y qué tipo de estrategias utilizarán. Es aquí donde está el problema. No todo el mundo hace la misma lectura que nosotros mismos si somos los encargados de impulsar o implementar dicha transformación. Es una ingenuidad pensar que por el beneficio global, la supervivencia o el futuro de la empresa todos van a estar dispuestos al sacrificio de salir de su zona de confort, ya sea en el poder o en la incomodidad acomodada.

Por lo tanto, ¿a quién crees que se premia en las organizaciones? Probablemente a quien no genera problemas, no deja en evidencia las imperfecciones o la obsolescencia del sistema, pero sobre todo a aquellos que los arreglen, aunque sólo lo hagan en apariencia. Es decir, a quien aplica soluciones técnicas a problemas adaptativos. Si un equipo está quemado con su jefe, la dirección aplicará rápidamente una solución para aplacar la revolución: aumento de sueldo, vacaciones o cambio de departamento. Pero no querrá ir a la raíz del problema, que es un cambio radical en el estilo de dirección de personas del susodicho jefe o simplemente despedirlo. ¿Quién le pone el cascabel al gato? Es preferible tapar el problema, evitarlo o trasladarlo que entrar a solucionarlo. Lo único que tiene que hacer el empleado es no molestar y saber a quién arrimarse. A la pregunta de por qué hay tanto jefe incompetente, un compañero de una multinacional me respondía que había dos razones: saben con quién relacionarse y saben cortar piernas por debajo.

En entornos cambiantes y competitivos tener una corte de pelotas, trepas o simplemente supervivientes que han tenido que adaptarse a la frustración para poder seguir teniendo un trabajo supondrá el principio del fin. ¿Qué puede esperarse de una organización así? Pues que el talento huya a la primera de cambio. Y si no puede hacerlo, que lo tengamos castrado, desmotivado y sin desarrollar su potencial.

¹² LA GESTIÓN EMPRESARIAL - Autor: M^a del Carmen Martínez Guillén

¿Miedo al cambio? Sí y no

La primera reacción cuando se pregunta si la gente tiene miedo al cambio es afirmar categóricamente que sí.

Pero ¿sería esta la respuesta si el cambio supusiera un mejor sueldo o una casa mejor? ¿A que en ese caso no tendríamos miedo?

Realmente no tenemos miedo al cambio en sí mismo. Tenemos miedo a lo que podemos perder en el cambio, ya sea a nivel individual o colectivo, emocional o material.

Supongamos que tiramos a alguien al estiércol. ¿Cuál será su primera reacción? Seguramente de enfado, cabreo, malestar, pero sobre todo de querer salir de ahí. Pero ¿qué sucedería si esa misma persona llevara meses trabajando con estiércol? Seguramente ya se habría acostumbrado y ya no le olería ni le molestaría.

Pues bien, hay personas, colectivos y sociedades cuya zona de confort está en el estiércol y ya no les huele. Se han acostumbrado a una forma de pensar, trabajar y relacionarse que realmente ni es beneficiosa ni les hace crecer. Son entornos tóxicos y pueden existir en relaciones personales, familiares o, en el caso que nos concierne, dentro de las organizaciones.

Ahora bien, hablarles de cambio, y más en valores, actitudes, comportamientos y paradigmas, puede generar una resistencia hasta violenta. Prefieren lo malo conocido (tal vez el problema sea este, que no recuerdan, no reconocen o se han acostumbrado a la toxicidad del entorno) a lo bueno por conocer.

¿Por qué existe este inmovilismo? Por la incomodidad acomodada. Es decir, la comodidad del mal en el que viven es superior a la incomodidad del proceso de cambio, aunque el final del proceso suponga mejorar. Es como si algunas personas prefirieran morir de hambre a emigrar en busca de comida. La incomodidad del esfuerzo es superior al malestar presente. Por eso no quieren el cambio.

Pero ¿y si cambiamos la pregunta sobre si hay miedo al cambio por la de si hay miedo a evolucionar? ¿Cuál crees que sería la respuesta? Seguramente que no. Sin embargo, aquí surge una contradicción: no hay evolución sin cambio. ¿Cómo se entiende esto?

Las palabras generan emociones, y es posible que relacionemos cambiar con perder algo o con esfuerzo, mientras que vinculemos el término evolucionar con desarrollo y crecimiento. De ahí la importancia de la comunicación para hacer ver el cambio como evolución.

El primer paso en este tipo de procesos es diagnosticar y analizar las resistencias mentales y emocionales de quienes van a ser parte del proceso.

Sentimos como pensamos, y ese pensamiento es una interpretación de la información de que disponemos. Si como líderes no somos capaces de llevar a la realidad a las personas que forman parte de la organización y permitimos que los fantasmas, manipulaciones, miedos y falsas interpretaciones ocupen sus mentes y corazones, nos encontraremos con un obstáculo importante que no sólo

consumirá recursos y emociones, sino que puede llegar a bloquear el cambio e incluso hacerlo fracasar.

Pasos para gestionar el cambio:

Crear un espacio de trabajo para el cambio.

Hemos de pasar del despacho para el cambio, ocupado únicamente por el jefe (el cual, cómo no, estará colapsado en la gestión del día a día), a un espacio de trabajo para el cambio, ocupado por quienes lo sufrirán, ejecutarán y lograrán. Este será un entorno donde se trabajará únicamente para que la empresa evolucione y se establecerán unas reglas y normas de trabajo con el claro objetivo de poner en marcha, gestionar y acabar el cambio que se necesite llevar a cabo.

¿Quién lo gestionará?

Caben varias opciones:

a. La dirección

La gestión del cambio desde la dirección tiene como ventaja el conocimiento de la empresa, de cada agente interviniente y las posibles resistencias que se esconden una vez se defina el proceso.

Por otro lado, también tiene sus desventajas:

Los prejuicios de la dirección sobre los participantes y viceversa.

La posible falta de conocimiento y experiencia en procesos de cambio. Esto puede generar crisis ante las diferentes etapas que tienen lugar en todo proceso de cambio, que al ser desconocidas supondrán un drama que conllevará una toma de decisiones poco inteligente.

Es posible que se imponga el clásico argumento de falta de tiempo por el día a día en la empresa.

b. Un facilitador externo

Las ventajas de contratar un facilitador externo que ayude a este proceso son:

El conocimiento de las fases y estrategias a emplear.

La experiencia en proyectos anteriores (lo que permitirá entender y gestionar las fricciones y resistencias propias de este tipo de procesos).

No estar contaminado de prejuicios hacia los trabajadores y viceversa.

El que suponga un gasto obliga a implementar el proyecto y a acabarlo lo antes posible.

Eso sí, el facilitador externo debe contar con la máxima confianza de la dirección y mantener una comunicación transparente que permita ir proponiendo y adoptando las medidas justas.

Además, y esto es muy importante, el objetivo del facilitador no es convertirse en alguien imprescindible, sino activar la actitud, la pasión y la inteligencia colectiva de la organización para que la cultura del cambio, la adaptabilidad y la mejora continua sea parte del ADN de la empresa.

¿Quiénes deben estar presentes?

Al ser múltiples las tipologías de los espacios para impulsar el cambio y darle continuidad –por ejemplo, retiros de fin de semana o sesiones de trabajo focalizadas en el cambio–, es fundamental determinar quiénes serán los participantes.

¿Deben estar los jefes? Puede que sea necesario que estén presentes y escuchen lo que en dichas reuniones se comparte. O puede que su poder de intimidación coaccione la libre expresión de los asistentes, lo cual restará eficacia y eficiencia al trabajo. Esto dependerá del clima y del nivel de credibilidad y confianza que haya en cada empresa.

La gran diferencia estribará en si se permite que estas reuniones sirvan para sacar todo lo negativo que esté sucediendo (¡pueden acabar en desastre!), o bien se enfocan como se debería, es decir, en resolver e impulsar el cambio. Hablar sobre la causa de los problemas no resuelve los problemas. Eso es terapia. Es más útil centrarse en las soluciones. Aquí estará la clave para evitar que los encuentros se conviertan en una oportunidad para echarse los trastos a la cabeza o bien en una oportunidad para ponerse todos a construir un nuevo futuro.

¿Qué otro personal debería estar? ¿Los que lo apoyan? ¿Los que se resisten? Todo ello dependerá de las circunstancias de la empresa y del momento en que esta se encuentre:

Si no se cuenta con los posibles saboteadores, podría acentuarse su resistencia.

Si se les invita, podremos poner sobre la mesa las diferentes perspectivas, y ello puede generar puntos de encuentro gracias a la comunicación y al respeto de todas las partes.

Como en la medicina, cada organización es un paciente con unas particularidades propias que habrá que analizar para poder realizar la rehabilitación convenientemente.

Preparación

Es necesario informar a la gente del objetivo, las reglas, actitudes y metodología a emplear en este espacio. Aspectos como la participación, la colaboración, la confianza, la transparencia y la visión constructiva deben formar parte de los cimientos de este grupo de trabajo.

Es posible que haya muchas desconfianzas iniciales o una percepción de que nuestro proceso de cambio se trata de más de lo mismo. De ahí que haya que atrapar a los integrantes de la empresa, cautivarlos e ilusionarlos rápidamente para ganarse su confianza e ilusión en este proyecto. Como un directivo totalmente desanimado comentó al finalizar la primera sesión de trabajo, «quiero creer en esto». Era su grito de esperanza.

También es importante conocer cómo llegan a la reunión sus participantes: ¿qué opinará cada uno de los cambios que se van a proponer? ¿Cuál será su postura? ¿Qué alianzas habrá? ¿Quiénes se

opondrán? ¿Quiénes lo apoyarán? ¿Qué temen perder? ¿Qué tipo de resistencia tienen y qué técnicas utilizarán en caso de querer dificultar o frenar el cambio?

El desafío del facilitador externo o del directivo que dirija el proceso es lograr la participación activa de todos a la hora de impulsar el reto del cambio que se hayan propuesto. Habrá un aspecto emocional (tal vez el más importante), pero también debe haber una estrategia y una metodología que dé sustento y sea garantía de seriedad y fundamento del proceso.

El conflicto va a surgir

Desde el primer momento en que se proponga o genere un cambio habrá un conflicto de intereses. Una cosa es lo que se dice y otra lo que se piensa. Habrá que leer entre líneas y qué interés mueve a cada uno a apoyarlo o a resistirse. El éxito de este proceso estará en cómo se gestione todo ello.

Tenemos una cultura de aversión al conflicto según la cual solemos esconderlo, enterrarlo o disimularlo. Pero eso es como tener una piedra en un zapato: seguirá haciendo daño y activando determinadas conductas de desconfianza o de distanciamiento que perjudica a todos. Y lo más triste es que muchas veces está basado en percepciones erróneas que se han formado por falta de honestidad y valentía para ponerlas sobre la mesa y verificarlas, con lo que hubiese habido la posibilidad de aprender o reconocer lo erróneo de dicha percepción. ¿Cuántos conflictos se resolverían si hubiera la sinceridad y valentía para mostrarlos y aprender de ellos? ¿Cómo mejorarían nuestras relaciones en la empresa y en la vida personal? Sin embargo, lo cierto es que tenemos miedo al conflicto.

No me atrevo a decir que el conflicto sea bueno o malo. Lo que sí es cierto es que es inevitable en la evolución. Pero es que además podemos convertirlo en algo útil para todos. Y es entonces cuando el papel del facilitador puede cobrar más importancia, puesto que parte de su arte y destreza consistirá en regular la temperatura de la reunión, extraer el aprendizaje del conflicto y sus motivos, así como sacar provecho de toda esa energía, argumentos y emociones en aras del objetivo fijado.

Compartir la responsabilidad

El objetivo de este segundo paso es que los observadores y víctimas del problema se conviertan en solucionadores de los problema.

Trabajo de caso.

En el área que me encuentro, es un área de compras, nuestros clientes son las diferentes áreas que integran Petróleos Mexicanos Corporativo, principalmente las áreas de mantenimiento de obra y servicios, así como la Dirección Corporativa de Tecnologías de Información, por lo que debemos ser muy eficientes y efectivos en todo aquello que se convierte en interés común. (ejemplo, adquisición de licencias, compras de servicios, bienes muebles e inmuebles, entre otros).

La necesidad del cambio en un entorno económicamente desestabilizado:

Transformar la Cultura Organizacional

Aún prevalece en la organización una cultura orientada al cumplimiento de actividades y no existen mecanismos orientados al logro de resultados para impulsar la meritocracia. Por otro lado, recientes investigaciones refieren que los resultados del negocio dependen del microclima organizacional que genera el líder durante su gestión, motivo por el cual el desarrollo de los mandos medios se convierte en un factor fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

Un elemento importante para lograr un mayor crecimiento en las empresas, es el relacionado con mecanismos de compensación asociados con el desempeño individual que premian el esfuerzo de aquellos trabajadores que tienen una mayor aportación en los resultados del negocio y desalientan a aquellos con pobres resultados.

El “saber hacer” no garantiza nada si no viene acompañado del “querer hacer”, por lo que se busca que cada año exista un mejor desempeño individual de los trabajadores y por ende un incremento en los resultados.

Logrando el vínculo entre el perfil del puesto y la persona, y promoviendo la transformación de la cultura hacia resultados, se permitirá mejorar la competitividad y la productividad de la organización. En este sentido, La Subdirección de Recursos Humanos implementará un programa de acciones de mejora derivado de los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional 2012, asimismo, fortalecerá la administración del desempeño con la operación de grupos de evaluación y control.

Incrementar la Productividad Laboral

En los temas laborales se vuelve indispensable crear sinergias entre todas las partes de la organización orientando las relaciones laborales a principios compartidos. En particular es esencial tener los objetivos del negocio como común denominador para fomentar una visión de corto y mediano plazos. Dentro de estos objetivos, el más importante es establecer mecanismos flexibles que permitan la oportuna movilidad de los trabajadores para tener un mejor aprovechamiento de los recursos, adicionalmente debemos abordar temas de efectividad y eficiencia laboral que incidan favorablemente en la productividad y rentabilidad.

Acercar al Sindicato en estos temas, requiere del cumplimiento a nuestros compromisos contractuales, lo cual implica la formación de una red de ejecutivos de relaciones laborales que coordinen esfuerzos para su cumplimiento y para mejorar la atención a los representantes del Sindicato.

El entorno cambia a un ritmo continuo y acelerado y, a pesar de ello, las empresas deben buscar mantenerse útiles y rentables si quieren sobrevivir. Aquellas organizaciones que no siguen el ritmo del cambio quedan ineludiblemente descolgadas. Se hace necesaria una revolución en profundidad de la empresa, con tal de conferirle la sensibilidad y flexibilidad que necesita.

- Sensibilidad para apreciar las nuevas exigencias de los clientes y la sociedad, como también oportunidades de reducción de costos.

- Flexibilidad para responder a estas exigencias y oportunidad a tiempo.

Es importante hablar de este tema, anteriormente ya mencionados la cantidad de trabajadores hay, pero para ahondar y entender porque existen los miedos del cambio, debemos mencionar que aproximadamente hay 150 mil empleados hasta agosto de 2015, se cuenta con un pasivo laboral de 185 mil personas y de ahí, si se considera que todos los trabajadores de Petróleos Mexicanos tenemos derecho a meter al servicio médico a los esposas (os), hijos y en algunos casos hasta los padres, se estima que hay una nómina de atención de alrededor de 600 mil personas, que por supuesto se vuelve insostenible.

Hechos:

- A raíz de la Reforma Energética y alineándose al Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos, resultó necesario realizar un cambio en México y en Petróleos Mexicanos, paso de ser una Paraestatal a ser una empresa productiva del Estado, que quiere decir, que se tiene la obligación de administrar correctamente los recursos y ahora sí reinvertir para poder estar a la vanguardia.
- Se realizó nueva estructura a nivel Macro en Petróleos Mexicanos.
- Se conjuntaron en una sola Dirección Corporativa todas las áreas compradoras. Es decir,
- Reestructuración de las áreas con el personal y se creó un ambiente de pesimismo y de lucha en contra de las nuevas disposiciones, hecho que ya fue autorizado por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.
- Cambios estructurales que provocan resistencia dentro de la organización. El personal que lleva mucho tiempo no desea ni acepta los cambios fácilmente.
- Resistencia a aceptar a las nuevas generaciones, así como las nuevas formas de trabajar mucho más dinámicas y con un sentido de urgencia que lleva resistir más la presión que se ha generado.
- Existe un sindicato que se ha convertido en un problema, primero por el exceso de personal que existe dentro de este, y segundo por la cantidad de personal que realmente labora, lo que ha generado una “bola de nieve” de ineficiencias.
- Por la situación económica en la que se encuentra actualmente la organización, se ha decidido jubilar aquellas personas que cumplen con los años de servicio, lo que ha provocado que la experiencia y conocimiento se lo “lleven” sin antes preparar a alguien más.
- Los cambios estructurales han provocado egoísmo de la transmisión de la información.
- La competencia en el mercado del petróleo ha crecido y uno de los factores más importantes que han afectado es que las empresas que compiten directamente con Petróleos Mexicanos, se han vuelto más eficientes y ciun una cuarta parte de personal.
- Mercado del petróleo más exigente, la demanda ha bajado por energías alternas por lo que provoca que la oferta aumente y esto ha hecho que los precios bajen constantemente.

- Resistencia por parte de las personas, lo que provoca cambios más lentos e incertidumbre dentro de la organización.

Análisis:

Causas de la resistencia al cambio

¿Qué se esconde en nuestra resistencia al cambio? ¿Cuáles son las razones para resistirnos a un cambio, incluso si la recompensa es atractiva? ¿Por qué personas que parecen implicadas se topan con algo que les frena?

En Petróleos Mexicanos se identificaron principalmente las siguientes cuestiones:



Motivos principales:

Perder algo

La pérdida puede ser tanto en el resultado final como en el proceso: comodidad, poder, dinero, posición, influencia, metros cuadrados de despacho, imagen, ego. Muchas de estas razones no se reconocerán públicamente ante el temor de ser despedido, marginado o estigmatizado. Incluso se apoyará públicamente todas las medidas implementadas para el cambio, pero cada persona hará una lectura propia pensando en sus intereses y no en la organización.

Dos preguntas serán las que determinen la actitud de las personas ante el cambio: ¿qué voy a perder durante el proceso? ¿Dónde acabaré al final del mismo?

Por ello hay que analizar de manera muy metódica e individualizada qué pierde cada persona, facción o grupos de poder en el proceso y con el resultado final de dicho cambio.

¿Sabes cuál es uno de los grandes errores de quienes quieren introducir el cambio? Pensar que todos tienen toda la información. Los cambios serán duros, pero nunca deben ser incomprensibles, pues ello aumentará la resistencia o generará malentendidos infundados.

El impulsor del cambio, cuando emprende una medida que considera beneficiosa para toda la empresa, puede caer en el error de no explicarla debidamente y con ello dar pie a múltiples lecturas, la mayoría desde la duda, el temor y la desconfianza. ¿Por dónde nos la querrá colar?, se preguntarán muchos, y más los sindicatos si los hubiera.

El mismo ejemplo anteriormente comentado, el del cambio tecnológico, puede contemplarse de muchas maneras: como una forma de reducir plantilla, un enriquecimiento con el proveedor o simplemente como una huida hacia delante por no saber gestionar la empresa buscando nuevos proyectos para justificar su existencia.

Por tanto, hay que hacer un esfuerzo por aclarar malentendidos, adelantarse a las dudas o a las dobles lecturas y así lograr disminuir las resistencias.

Para ello se requiere un gran esfuerzo de comunicación y explicación a todos los niveles.

Estar contaminados.

Las personas sienten y reaccionan según la información que manejan. ¿Dejaremos a los enemigos del cambio que manipulen y dirijan a los resistentes y los indecisos? En ese caso el proceso se puede convertir en una guerra de desinformación. ¿El armamento utilizado? Rumores, mentiras, datos falsos, silencios, manipulaciones. ¿El objetivo? Generar conflicto, emociones contradictorias, incertidumbre y miedo al cambio.

En esta guerra de la información es fundamental manejar los rumores, que cabría clasificarlos así:

Sin importancia: son meros cotilleos que no tienen trascendencia.

Con potencial peligro: conviene frenarlos debido al efecto dañino que pueden ocasionar.

Peligrosos: realmente hacen daño al proceso.

La rumorología genera estados de ánimo, conflictos, estados de opinión y enfrentamientos por ser fruto de la distorsión de la información, tanto si esta es malintencionada como si no.

Por tanto, resulta imprescindible bajar a las alcantarillas de las organizaciones para escuchar toda la información que manejan y a su vez explicar, desactivar y aclarar toda aquella información negativa, no veraz o tergiversada con el objetivo de expandir malestar o sabotaje al cambio.

Diferente punto de vista en la forma o el destino.

Con toda la información sobre la mesa puede haber diferentes análisis, fines, vías y etapas del proyecto de cambio. Dependerá de los valores, prioridades, costes, creencias y paradigmas que se manejen. ¿Están todos de acuerdo con que se lleve el cambio? Sí. ¿De acuerdo con la forma? Tal vez no. De ahí su resistencia.

Habrá que analizar el porqué de esos diferentes puntos de vista. ¿Piensan en el beneficio de la empresa o en alguno personal? ¿Disponen de toda la información para fundamentar la resistencia con otras propuestas? ¿O dicha resistencia vendrá ocasionada por no sentirse parte del proyecto desde el inicio?

En cierta empresa con la que tuvimos la oportunidad de trabajar había un claro enfrentamiento entre el director general y su equipo. El primero era partidario de unos cambios drásticos y rápidos. Venía del mundo financiero y nunca había tratado ni dirigido personas a esa escala. Su equipo, gente de toda la vida en la empresa, conocía no sólo el aspecto humano de la organización, sino que tenía otra visión más pausada, consciente de las resistencias y la velocidad de adaptación que habría que tener en cuenta.

Personalidad anti-cambio.

Hay perfiles humanos que tienen tendencia a lo estable, a lo organizado y estructurado. Son buenos para tareas rutinarias, cumplir procedimientos y organizar. Pero el cambio les produce pavor e incomodidad.

Cada motivo que genera resistencia puede resolverse o reducirse con algunas herramientas que buscan dar solución a la oposición al cambio.

Informar, informar, informar. Las personas se resisten ante lo que no entienden. De ahí que haya que hacer un esfuerzo por informar y hacer ver el porqué y los beneficios del cambio. ¿Qué queremos conseguir? Sencillamente que se desmonte la resistencia fruto de no entender el porqué, el cómo del proceso, o desmontar la manipulación y engaño de los saboteadores de dicho cambio.

Muchas regulaciones de empleo se han podido llevar a cabo por haber proporcionado la información económica y financiera a todos los implicados. El cambio era duro, pero todos entendían que había que hacerlo o de otra forma desaparecería la empresa.

Es importante que en sus procesos mentales todos manejen los mismos datos y hechos. Otra cosa son las interpretaciones que puedan hacerse, pero incluso ahí se puede y se debe trabajar. ¿El coste? Tiempo y recursos para hacer llegar a todos toda la información.

¿Dónde es más necesario este trabajo? En aquellas resistencias basadas en no entenderlo o cuando pueda existir contaminación.

Formación.

Un miedo importante al cambio es la falta de destreza en las habilidades o herramientas que se pueden necesitar. Esto es lo que sucede en el caso ya mencionado de los inmigrantes digitales, pero a todos nos puede ocurrir algo así cuando no dominamos una materia nueva.

En una de las fábricas en que trabajamos, encontramos que ningún trabajador quería asumir la dirección del almacén. Estaban acostumbrados a ser dirigidos y a obedecer. Además, el ambiente era muy hostil. Finalmente se eligió para el puesto al más joven, que recibió formación a dos niveles: técnico y directivo. Necesitaba sentir seguridad en sus conocimientos y descubrir técnicas para crear empatía y tener asertividad. Sólo así se pudo llevar a cabo el cambio en el departamento.

Por lo tanto, es fundamental facilitar el know-how necesario para adaptarse lo más rápido posible al nuevo escenario. Además, esa falta de conocimiento y destreza (por ejemplo, a la hora de interpretar datos económicos o planes estratégicos) puede generar una distorsión en la interpretación del cambio y de su proceso. ¿El coste? Igualmente, tiempo y recursos, dependiendo del tipo de formación que sea necesaria.

¿En qué casos es imprescindible este esfuerzo? Principalmente cuando la gente pierde algo (por ejemplo, comodidad), si no entiende el cambio y en el caso de que estuviera contaminada con ideas que le lleven a resistirse al cambio.

Escuchar

Permitir a las personas que descarguen y compartan sus sentimientos y razones tiene grandes efectos. En esa escucha tal vez podamos entender el precio que pagan con los cambios, la realidad que les va a tocar vivir o incluso la errónea percepción del proceso.

Incluso me atrevo a ir más allá: es necesario desmontar cualquier futuro argumento de «nunca tuvo la dignidad de escucharnos». Parte de la resistencia al cambio puede ser por no sentirse escuchados o por el orgullo que genera la incomunicación.

Personalmente me he encontrado alguna resistencia incomprensible en gente que era importante para el proceso porque en su momento nadie tuvo el detalle de hacerle partícipe o simplemente de haberle escuchado. Era orgullo. También existían razones que la dirección desconocía, pero era su forma especial de sabotear el proceso.

El no escuchar puede provocar dos efectos peligrosos: herir el orgullo de las personas y desconocer información valiosa. Acercarse y analizar sus razones puede desmontar prejuicios y a la vez posibilita aprender qué se puede hacer mejor o qué habría que evitar. Y si no, al menos descubrir lo que uno puede encontrarse en el camino.

¿Cuándo es necesario escuchar? Sencillamente en todos los tipos de resistencias comentadas. Unas (perder algo) por compasión; otras (no entenderlo, estar contaminados o diferentes puntos de vista) por aclarar los malentendidos; y por último (en el caso de la personalidad anti-cambio) por hacerles sentir importantes y necesarios.

Hacerles partícipes

Permitir a las personas que formen parte del diseño y proceso del cambio puede generar una involucración donde antes había resistencia y sabotaje.

Si los ejecutores participan, lo harán suyo, lo entenderán, lo asimilarán y contaminarán al resto. No hay involucración sin participación.

En el caso anteriormente mencionado del grupo SABMiller, la participación de todos los departamentos en la reducción de costes sin reducir plantilla hizo que todos los empleados volcaran su conocimiento e implicación, pues eran en cierta medida arquitectos del proyecto. ¿El coste? Puede ocurrir que de esta manera se rompan los planes en cuanto al destino final, el camino y el tiempo para conseguirlo. Pero a cambio generaremos seguridad, acompañamiento, protección e involucración.

¿Cuándo sería conveniente hacer partícipes a las personas del cambio? En todos los casos, aunque habría que especificar en qué momento y con qué información participarían en cada fase del proceso.

Apoyar en el proceso

Cuando un general baja a ver a la tropa tras la batalla, está teniendo un gesto que da valor a su liderazgo. Del mismo modo en la batalla del cambio estar cerca de la gente que sufre el proceso disminuye la resistencia, acerca al líder y puede suponer un apoyo moral al esfuerzo que se está haciendo.

Recuerdo que a las pocas semanas de estar trabajando con recursos humanos sobre el proceso de cambio de diez mandos en una empresa de tabaco una persona vestida de operario se me acercó a preguntar cómo iba el proceso con cada uno. Pensé que era alguien del comité de empresa o sencillamente un curioso sin educación. Muy molesto por la impertinencia, evadí sus preguntas y cuando se marchó, le pregunté a la directora de recursos humanos: «¿y este qué? ¿El cotilla de la empresa?». A lo que ella me respondió: «no, Juan. Es el director general». Al darse cuenta de mi asombro e imaginar qué pasaba por mi cabeza, me lo aclaró: «ante los cambios que estamos haciendo en todas las unidades, él invierte tiempo en estar cerca de la gente que más esfuerzos está haciendo. Es algo que no hacen los mandos intermedios. De ahí que te hayamos llamado».

A veces el estar apoyando, una llamada telefónica, un correo electrónico, unas vacaciones, un dejar salir antes o un premiar el sobreesfuerzo suponen que se carguen las pilas. Es hacerles sentir que no están solos y que el sufrimiento y el esfuerzo se valoran y se reconocen. ¿Coste? Tiempo invertido en acercarse a los ejecutores del cambio.

¿Cuándo debemos estar? Principalmente cuando nuestra gente pierde algo (al menos dedicas tiempo a estar con ellos) y con la personalidad anti-cambio, pues se sentirá apoyada para reorganizar su mundo en aras del nuevo proyecto.

Negociar

Es un proceso arduo y complejo. Parte de una situación en donde los opositores al cambio tienen cierto poder para sabotearlo, ralentizarlo o bloquearlo. Se corre el peligro de que el proceso quede

bloqueado y se genere un chantaje y un pulso con grandes costes para ambas partes. De ahí que se abra un proceso de negociación.

La negociación es un intercambio con múltiples variables y sanciones. Llevará tiempo conocer todas aquellas que formen parte del proceso negociador, así como el propio desenlace de las negociaciones. Ello obliga a tener nuestras propias variables con las que compensar las demandas que se hagan y encontrar un punto en común.

¿Coste? Tiempo, desgaste y las cesiones que desdibujen el proyecto de cambio inicial.

¿En qué tipo de resistencia es necesario? Principalmente cuando se pierde algo, por lo que habrá que compensar dichas pérdidas. Y cuando existan diferentes puntos de vistas, lo que obligará a mover posturas.

Imponer

Podemos hacer uso de la imposición cuando tenemos el poder absoluto y no importa la resistencia que pueda surgir. También cuando la urgencia obliga a no hacer concesiones de contenido, forma o tiempo.

Sin duda, se pierde la implicación de algunos de los partícipes y se generan resistencias, pero la prontitud de la implantación así lo exige o el poder que se tiene lo permite.

Manipulación

Como se comentó anteriormente, las personas sienten según la información que manejan e interpretan. Si dosificamos o seleccionamos esa información u ocultamos algún dato, se puede facilitar la predisposición a cambiar.

¿Peligro? El ser descubierto, lo que hará que se pierda el valor más importante: la credibilidad. Es arriesgado y depende del contexto adecuado cuando no vemos otra manera de producir y empujar el cambio. La diferencia estribará en si es un cambio para bien o para mal. Muy arriesgado.

Aspectos Importante:

- Se ha creado un mal clima laboral.
- Existe acoso laboral y administrativo.
- Las cargas de trabajo no son equitativas.
- Existe una mala comunicación, lo que ha provocado mal entendidos y las eficiencia y efectividad de los trabajadores se ha visto mermada.
- Favoritismos, existen amenazas al personal de no cumplir con lo que se dice, serán despedidos.
- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.

- El clima tiene un carácter general, o sea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización. Esto se manifiesta en los diferentes niveles, al parecer los mandos de primer nivel (es decir la gerente de nuestra área) lucha con su mandos de medio nivel y subordinados, provocando aberración y disgusto.

Factores que generan resistencia al cambio:

El modelo se complementa indicando de qué puntos toma cargo cada una de las dimensiones sobre los NO's que usualmente se presentan dentro de las organizaciones.

| | No sé | No puedo | No creo | No quiero |
|-----------------------------|--|--|--|--|
| Racional | <ul style="list-style-type: none"> • No sé porque quieren cambiar • No sé para que servirá el cambio • No sé como será el estado futuro • No sé que se espera que haga yo • No sé cuál será mi nuevo rol • No sé si el cambio implica recortes de personal | <ul style="list-style-type: none"> • No sé como manejar mis nuevas responsabilidades • Yo nunca he hecho esto antes • Yo no soy bueno para esas cosas • Es mejor la forma en que lo hacemos ahora • Es muy complicado | <ul style="list-style-type: none"> • Porque hay discursos incoherentes entre los líderes • Se dice una cosa y se hace otra • Se observa falta de cumplimiento de compromisos • Los líderes tienen doble discurso | <ul style="list-style-type: none"> • ME va a quitar poder • NO voy a tener la misma influencia que antes • Ahora resulta que él será mi jefe • Ahora como van a valorar mi trabajo <p>Nosotros no podemos trabajar con ellos</p> |
| El modelo se hace cargo con | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Sensibilización | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Cambio Organizacional • Sensibilización | <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Cambio Organizacional • Sensibilización |

Diagnóstico:

El análisis FODA nos ayuda a comprender la situación en la que se encuentra la organización siempre y cuando se formulen las siguientes preguntas:

- 1.- Lo que estoy analizando, ¿es relevante?
- 2.- ¿Está fuera o dentro de la organización?
- 3.- ¿Es bueno o malo para mi empresa?
- 4.- ¿Cuales son las principales deficiencias y como reducirlas?
- 5.- ¿Cuáles son nuestras principales fortalezas? Y ¿Cómo aprovechar esas fortalezas?
- 6.- ¿Cuáles son nuestras principales debilidades? Y ¿Cómo corregirlas para reducirlas al mínimo?
- 7.- ¿Cuáles son las principales oportunidades? Y ¿Qué podemos hacer para aprovechar esas oportunidades?

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Análisis FODA:

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos (compradores) especializados en el sector energético. - Personal calificado en torno a la industria petrolera. - Experiencia de los recursos humanos (personal de más de 15 años en la empresa). - Grandes recursos financieros para capacitar al personal. - Apoyo por parte de las autoridades para implementar programas de capacitación para el personal sindicalizados y de confianza. | <ul style="list-style-type: none"> - Sinergias entre los departamentos (áreas internas) para poder desarrollar los talentos y generar una cultura de esfuerzo. - Potencial de establecer alianzas y participación en la generación de procesos para la transformación cultural. - Realizar campañas de comunicación asertivas. - Realizar mapeos de las cargas de trabajo. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> - Baja disponibilidad de personal especializado (corto y mediano plazos). - Carencia de una cultura orientada a resultados. - La estructura organizacional actual diluye la responsabilidad limitando la ejecución - Mal clima laboral. - Mala comunicación. - Acoso laboral y administrativo. - Productividad laboral por debajo del promedio de la industria - Cargas de trabajo mal distribuidas | <ul style="list-style-type: none"> - Operación en condiciones no equitativas y/o desfavorables en mercados abiertos - Globalización y mayor competencia por el talento |

Estrategias:

Se debe de realizar el proceso de gestión del cambio:

Con el fin de estructurar los esfuerzos de un proyecto de cambio es necesario tener un marco procesal que ayude a coordinar y dar claridad sobre los esfuerzos de cambio. Este proceso cuenta de cuatro grandes etapas que son:

E1.- **Preparación.** Llevar a cabo un diagnóstico preliminar de la organización y el proyecto orientado a identificar elementos críticos para el diseño del plan de trabajo y en general de la estrategia de cambio.

E2.- **Planeación.** Basado en la información del diagnóstico y las premisas preliminares, se lleva a cabo los diseños preliminares de las estrategias de cambio en relación a Comunicación, Capacitación y Cambio Organizacional. Preparar programas de capacitación y motivación de personal.

E3.- **Ejecución.** Como su nombre los indica, es la etapa donde se lleva a cabo la ejecución de las estrategias definida en la etapa previa.

E4.- **Evaluación.** El objetivo es evaluar la efectividad de las acciones relacionadas a la gestión del cambio (no a la efectividad de los resultados del proyecto).

Alternativas de solución:

- Definir y establecer los mecanismos para medir la percepción de los trabajadores, en el logro de resultados y en la optimización de los recursos.
- Mejorar la capacidad de liderazgo y de ejecución de los ejecutivos y mandos medios.
- Diseñar los programas de desarrollo conductual para la transformación cultural en el resto de los trabajadores y para fomentar un liderazgo con sentido humano en los mandos medios y superiores.
- Coordinar acciones para impulsar la implantación de un Subsistema de Salud en el Trabajo y Disciplina Operativa en el personal sindicalizado y de confianza con el propósito de mejorar su desempeño y la productividad.

Proposición 1: La mayoría de cambios que se producen en Petróleos Mexicanos provienen de cambios en aspectos relacionados con su sistema productivo, debido a la necesidad de una continua adaptación y al objetivo de perdurar en el tiempo y, si es posible, ir creciendo.

Nuestro modelo establece una diferenciación entre los factores del cambio organizacional y la gestión del cambio organizacional.

Modelo de cambio organizacional y de gestión del cambio organizacional

Factores del cambio organizacional:

- Cultura
- Personas
- Tecnología

- Estructura

Gestión del cambio organizacional.

Elementos para la gestión del cambio organizacional:

A.- Para el cambio intangible:

1. Equipos.
2. Comunicación.
3. Cultura.
4. Liderazgo.

B.- Para el cambio básico o tangible:

1. Fijación de objetivos.
2. Medir rendimiento.
3. Aprendizaje.
4. Reconocimientos y recompensas.

Fases del cambio:

1. Necesidad del cambio.
2. Diagnóstico.
3. Planificación.
4. Implantación.
5. Control y evaluación.

Cambios en los factores del cambio:

Pueden provenir de:

1. Necesidad de cambio en si del factor: factor origen del cambio.
2. Necesidad de cambio del factor como consecuencia de la gestión del cambio de otro factor.

Reconocimientos y recompensas

Los reconocimientos y recompensas están normalmente compuestos por dos componentes, uno psicológico y otro material, y se asocian a sistemas de pago contingentes o por rendimiento que son los que permiten alcanzar con éxito el cambio organizacional. Las estructuras de reconocimientos y recompensas asociadas a la implantación del cambio se incluirían dentro de lo que se denomina “nuevo sistema de pago” o sistema de pago variable frente al “tradicional sistema de pago” que se centra en categorías laborales, tiempo y antigüedad y pluralismo.

En Petróleos Mexicanos, normalmente no existen reconocimientos y recompensas establecidas de forma sistemática sino que se hacen de forma puntual y un tanto personalista según el líder-gerente de que se dispone. De forma que éstos, cuando son positivos, suelen ser desproporcionados por

exceso o por defecto y no relacionados con ningún estándar. Además, con frecuencia, aparecen los reconocimientos negativos en forma dineraria o no. El origen de la falta de un sistema claro y estructurado de recompensas está relacionado también con la no existencia en la mayoría de los casos de un sistema de control establecido con sus estándares que permitiría tener una referencia del nivel de rendimiento de cada trabajador y, por tanto, una guía para el establecimiento de reconocimientos y recompensas.

Plan de acción:

Equipos

Para la gestión del cambio en el caso de Petróleos Mexicanos consideramos oportuno:

Los equipos de mejora, el equipo de integración y el comité de seguimiento pueden quedar reducidos a un solo equipo que realice las funciones de todos ellos, el cual estará integrado por un directivo de la empresa, un técnico de la misma y tantos mandos del nivel operativo como secciones de producción, administración o comercial se vean afectadas por el cambio considerado. Este equipo se creará en la fase de diagnóstico y permanecerá hasta la de evaluación y el control.

Se ha de nombrar un gestor del cambio que actúe en todo momento como líder del cambio.

Consideramos que el líder del cambio y persona más implicada debe ser un técnico de la empresa, este, por un lado, es quien mayor proporción de su tiempo útil dedicará en el impulso y gestión del mismo y, por otro, tiene relación más directa tanto con los encargados como con los directivos, además es una persona con formación suficiente para realizar todas las tareas de cuantificación, priorización y definición de las propuestas de mejora, los mandos operativos tienen, normalmente, poca formación técnica aunque mucha experiencia en las tareas que dependen de ellos.

Es necesario disponer de medidas que valoren el éxito de los equipos de mejora.

La alta dirección deberá apoyar e involucrarse en el cambio en todo momento.

Comunicación:

Consideramos que para las Petróleos Mexicanos, al igual que para el resto de organizaciones y empresas filiales, la comunicación debe ser correctamente gestionada si queremos tener éxito en nuestro cambio organizacional. La estrategia de comunicación está relacionada con la etapa en la que se encuentre el cambio dentro de Pemex. Anteriormente explicamos y se recoge, para cada una de las fases: los objetivos que se han de conseguir con la comunicación, para qué actividades concretas se utiliza la comunicación, qué se comunica y cuáles son los principios de comunicación que hay que seguir.

Estrategias de comunicación dentro mi área según la etapa del cambio organizacional.

| |
|-----------------------------|
| Diagnóstico y planificación |
|-----------------------------|

| | |
|----------------------------|--|
| Objetivos | Preparar la organización para el cambio. |
| Actividades | Planificar el cambio. Reunir los recursos. Diseñar la estructura. Formar al personal. Localizar las áreas de cambio. Recopilar datos. Solicitar participantes. |
| ¿Qué comunicar? | Objetivos del cambio a través de una descripción concreta de las actividades y los resultados esperados. La necesidad y racionalidad del cambio. |
| Principios de comunicación | Utilizar diferentes medios. Reuniones de los equipos de mejora ya que el mando operativo es el comunicador clave. Los mandos operativos son informados de toda la información relevante mediante reuniones cara a cara. Todas las comunicaciones deben transmitir el mismo mensaje y ser consistente con los valores de la organización. |

| | |
|----------------------------|---|
| Implantación | |
| Objetivos | Empezar el proceso de cambio e ir evaluando esfuerzos. |
| Actividades | Implantar el cambio en las áreas seleccionadas. Modificar o afinar el proceso cuando se necesite. Extender los cambios cuando se considere oportuno. |
| ¿Qué comunicar? | Los jefes de los equipos de mejora de cada unidad deben de informar periódicamente de los progresos y reiterar el apoyo de la dirección al cambio. También han de informar de las dificultades inherentes al cambio y como se han superado y como el proceso ha sido modificado basándose en evaluaciones del mismo. Esto debe hacerse mediante reuniones cara a cara. La dirección y los miembros de los diferentes equipos que participan en la gestión del cambio han de estar familiarizados con el progreso del cambio para responder todas las cuestiones de los subordinados que surjan individualmente o en reuniones de grupo. Cambiar cualquier información errónea que este circulando sobre el cambio. |
| Principios de comunicación | Utilización de diversos medios que difundan los resultados conforme van ocurriendo. Énfasis en dar información a través los equipos de mejora de todo lo que les va afectar a los trabajadores. A este nivel la información aporta gran número de detalles siendo más concreta. |
| EVALUACIÓN Y CONTROL | |
| Objetivos | Reforzar el cambio. Apuntalar debilidades y corregir deficiencias. Hacer el cambio exitoso. Institucionalizar el cambio |
| Actividades | Corregir las disfunciones observadas. Recompensar éxitos y hacer publicidad de ellos. |
| ¿Qué | Entender las implicaciones personales del cambio. Debido a que la organización le gustaria |

| | |
|----------------------------|--|
| comunicar? | institucionalizar el cambio, es decir hacerlo una forma de vida, es necesario crear mecanismos que localicen posibles malinterpretaciones del cambio y que las solucionen de forma que esas ideas queden bien entendidas por los trabajadores. |
| Principios de comunicación | El flujo de información debe ser multidireccional, continuo y concreto. Reafirmación de los éxitos en el apoyo a los valores de la organización y los objetivos. |

Conceptos a considerar para poder implementar el proceso con el personal sindicalizado y de confianza:

Cultura:

Para gestionar la cultura con efectividad es necesario contar con herramientas de medición que nos permitan hacer un análisis de la cultura actual e identificar los valores y atributos de la deseada. Pretendemos aportar una herramienta con la que, de forma sencilla, la dirección de la Gerencia a la que pertenezco conozca su cultura, en donde encontramos lo más importante y que se debe distinguir:

Cultura funcional: organizaciones basadas en el respeto a la jerarquía y a las normas, así como por la estabilidad en las funciones y los procesos de trabajo.

Cultura de proceso: se caracteriza por la adaptación constante a los procesos de trabajo en función de las demandas del cliente.

Cultura de proyecto: fomenta la innovación a través de rentabilizar al máximo los recursos internos.

Desarrolla nuevos productos o servicios aprovechando las habilidades individuales. 4. Cultura de **Network:** son organizaciones que se caracterizan la innovación pero usando recursos externos para cumplir sus objetivos, principalmente formando alianzas estratégicas con otras empresas, lo que a veces les lleva incluso a entrar en nuevas líneas de negocios, esta es la forma principal de alcanzar su flexibilidad.

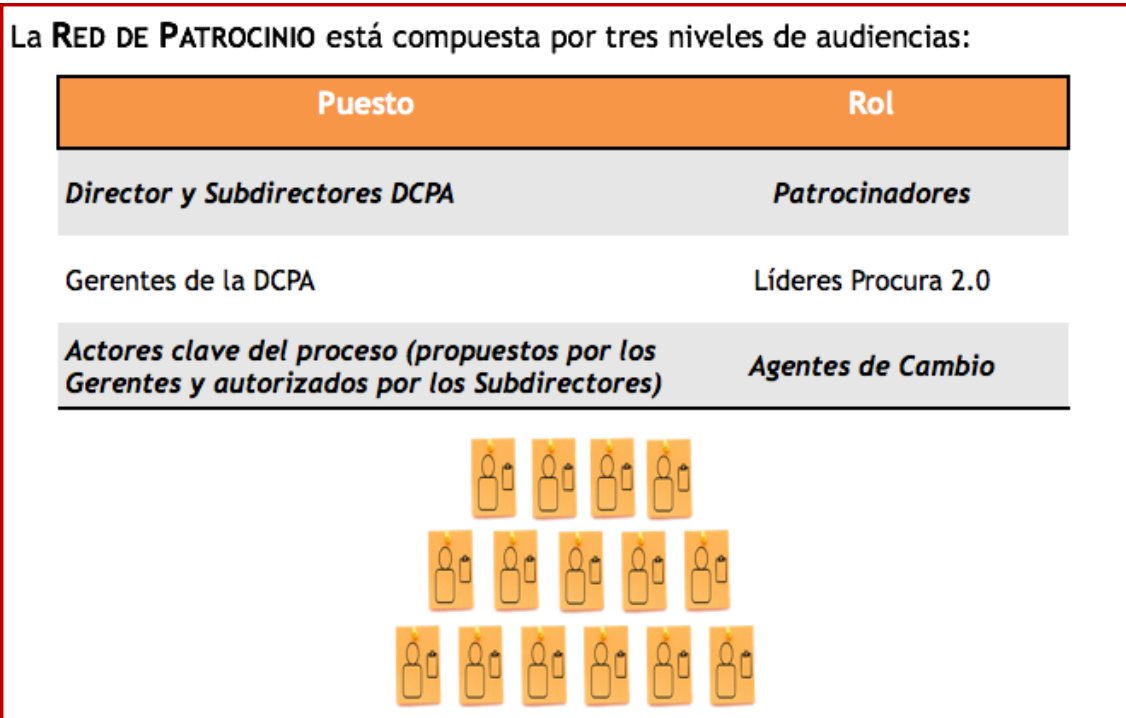
Modelo para la gestión del cambio organizacional en Petróleos Mexicanos:

Se realizó una lámina que se presentó a los líderes y por lo tiempos recortados con los que se cuenta se realizó lo siguiente:

Estrategia de Gestión del Cambio:



Red de Patrocinio:





Universidad Iberoamericana
Maestría en Administración

Como se está haciendo conforme a lo que se me recomendó y realice la propuesta internamente:

| Audiencia | Integrantes | Audiencias impactadas y Medios que utilizamos | |
|--|---|---|--|
| | | Medios | |
| <i>Patrocinadores</i> | <i>Director Corporativo Equipo de Asesores Subdirectores DCPA Director General de PPI</i> | <i>Sesiones de alineación</i> | |
| <i>Impactados</i> | <i>DCPA con el personal de sus tres Subdirecciones Proveedores PPI</i> | <i>Correo DCPA</i> | |
| <i>Movilizadores</i> | <i>Gerentes DCPA, GGEE</i> | <i>Oficios</i> | |
| <i>Agentes de Cambio e Instructores Internos</i> | <i>Red de Agentes de Cambio e Instructores Internos</i> | <i>NotiDCPA</i> | |
| <i>Usuarios</i> | <i>Directores Corporativos y de OS Subdirectores de Corporativo y OS</i> | <i>Portal DCPA/Portales Organismos Subsidiarios</i> | |
| <i>Actores relacionados</i> | <i>Jurídico UCII Planeación Finanzas Riesgos</i> | <i>Pemex Informa/boletines regionales</i> | |
| <i>General</i> | <i>Pemex en general</i> | <i>Carteles</i> | |
| | | <i>Dípticos</i> | |
| | | <i>Revista Orgullo Petrolero</i> | |
| | | <i>Talleres de Agentes de Cambio</i> | |
| | | <i>Sesiones de capacitación</i> | |

Plan de acción de Transformación Cultural (Gestión del Cambio):



Estrategia de Gestión del Cambio:



Herramientas para vencer la resistencia al cambio

A través de la Subgerencia de Comunicación Interna, en el marco de la transformación y el cambio cultural por el que atraviesa la empresa, es fundamental que se haga uso de todos los medios de difusión a su alcance para transmitir a los trabajadores, los cambios que se están viviendo en Pemex y la manera en que éstos les afectarán.

Se llegó a una negociación en donde, con el Director General y los directores corporativos, se van a realizar programas, entrevistas con directivos y especialistas sobre diversos temas, así como programas informativos a grabarse en foros especializados, abarcando lo siguiente:

- 30 Programas Voces de Pemex.
- Programas Diálogos de la Transformación.
- 100 mini cápsulas.
- 6 videos.
- 30 Programas de la Revista Semanal.
- 2 spots para TV.

Todo este esfuerzo en un periodo de mes y medio, contemplado hasta el 31 de diciembre de 2015.

Que beneficios vamos a obtener con la Gestión del Cambio:

Gestionar el Talento significa.

- Optimizar la procura por medio de la capacitación del personal.
- Enfocar la inversión en capacitación hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos específicos.
- Identificar claramente y cubrir las brechas de nuestro personal para que funja como habilitador del Modelo de Negocio.
- Asegurar que los puestos clave siempre estén atendidos por personal capacitado.
- Conservar el conocimiento crítico de los expertos.

Conclusiones: los factores del cambio en el modelo para la gestión del cambio organizacional en petróleos mexicanos:

El cambio deberá ser apoyado por el resto de factores de la forma siguiente:

- Estructural: nueva distribución de tareas y responsabilidad requerida por la mejora introducida.
- De personal: aportando la formación y motivación requerida por la gestión del cambio.
- Cultural: introducir en nuestra cultura las nuevas normas aportadas.

Alcance:

- Operar el proceso de planeación de la fuerza laboral en la institución.
- Identificar al personal próximo a retirarse que ocupa puestos clave y puestos ejecutivos.
- Establecer alianzas con instituciones nacionales e internacionales para acelerar el proceso de transferencia y adopción de conocimientos en nuevas tecnologías.
- Preparar a los remplazos del personal que se encuentra en condiciones de jubilación, preferentemente con personal interno.
- Desarrollar los mecanismos y programas para capturar nuevos talentos tales como: contratación de graduados, incrementar el número de pasantías y continuar con los programas de formación de nuevos talentos.
- Desarrollar los planes de carrera para personal de confianza y los planes de retiro del personal.
- Ejecutar los planes individuales de desarrollo, los programas de formación de especialistas y desarrollo de ejecutivos que considere entre otras cosas:
 - Convenios de colaboración con universidades extranjeras.
 - Programas de formación con escuelas de negocio nacionales e internacionales.
 - Incremento en la formación de especialistas en maestrías y doctorados, así como estancias laborales en empresas con tecnologías de punta.
- Implantar el modelo de administración del conocimiento (del capital humano) que considere la creación de grupos de expertos, la Universidad PEMEX y los esquemas de gobernabilidad.
- Implantar la Universidad PEMEX que permita certificar las competencias, aprovechando entre otras cosas a los especialistas jubilados de PEMEX.
- Definir los mecanismos para capitalizar el conocimiento y experiencia del personal próximo al retiro y su transferencia al personal que permanece.

Una vez identificada la necesidad de cambio y establecidas las líneas generales sobre cuál debe ser nuestra situación después del cambio, se requiere tener la máxima información posible sobre cuál es la situación actual antes de iniciar el proceso de cambio. El llevar a cabo este diagnóstico de forma adecuada y eficaz requiere de un cierto tiempo, el cual supera, en múltiples ocasiones, las previsiones de la dirección dentro de Petróleos Mexicanos. Generalmente, el diagnóstico realizado no es estructurado ni profundo, no materializándose en un documento claro y desarrollado. Además, el diagnóstico realizado incluye únicamente el factor origen del cambio.

Por lo anterior, se crearon los grupos de trabajo que hemos mencionado y realizamos acercamientos con el personal, en donde se comunica todos los cambios que se están haciendo y todo con el objetivo de que las áreas y los procedimientos de contratación sean más eficientes y efectivos.

Planificación del cambio:

La planificación implica la materialización de las necesidades observadas en objetivos específicos para áreas concretas de la organización. En Petróleos Mexicanos, específicamente en el área en la que me encuentro resultado de manera necesaria y por compromiso por los recursos que se destinaron para crear una nueva cultura, en la que en este ejercicio fiscal y del Presidente, resulta de forma imperativa un cambio sí o sí dentro de la organización con el fin de ser más eficientes en nuestro trabajo.

Implantación del cambio:

La implantación del cambio implica el llevar a cabo todas y cada una de las actuaciones programadas en la fase de planificación. En primer lugar hay que destacar el importante retraso de la implantación del cambio que con gran frecuencia se produce en el Gobierno, llegando incluso, en ocasiones, a no implantarlo. Por otra parte, cuando deciden implantarlo se limitan exclusivamente a un factor que con el tiempo se ha hecho una mala práctica y una pérdida de capital porque al cambio de un sexenio se pierde el seguimiento a lo que se ha hecho e implementado.

Evaluación y control del cambio

La implantación de los cambios nos exige ir controlándolos, esto es, valorando si se están consiguiendo los beneficios cuantitativos y cualitativos previstos. Si no son los esperados, se deberán analizar las causas que impiden el cumplimiento de lo previsto, y se rediseñarán las estrategias y procedimientos de cambio hasta alcanzar la situación deseada, esta información de retroalimentación es muy enriquecedora para conseguir el objetivo previsto con el cambio e incluso para cambios o decisiones futuras, ya que, en esta fase, nuevas contingencias pueden aparecer que pueden amenazar el éxito de la estrategia de cambio.

Destacamos, en primer lugar, el hecho de que en Petróleos Mexicanos falta una consciencia de la importancia de la evaluación y del control del cambio. Además, Pemex se ha de enfrentar a las deficiencias del personal con los que disponen junto con una escasa formación en el área de Recursos Humanos y de comunicación.

Proposición 2: Con frecuencia, el fracaso en estos cambios es debido a la mala gestión del cambio y no a la bondad de la solución técnica aplicada, es decir establecer lineamientos y una cultura y que no se fácil de aplastar, un ejemplo es el sindicato que disculpen por la expresión pero se han vuelto un problema para Petróleos Mexicanos y para México, ya que han hecho de su personal, incultos, ineficientes y hasta un punto y por más increíble que suene hay analfabetas dentro de la organización.

Otra de las principales causas de fracaso son las pobres habilidades directivas de los líderes, porque muchos son “amigos” los cuales no significan que estén preparados, capacitados o con experiencia.

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en si es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro.

El propósito de este apartado es exponer de forma integral todos aquellos aspectos que hay que considerar a la hora de llevar a cabo un cambio organizacional. La idea de considerar este enfoque global del cambio es también apoyada por McCalman y Paton, (1992) al afirmar que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.

Selección de la alternativa y justificación:

Seleccionamos la opción 1, ya que al ser un sistema productivo, forzosamente debemos de ser personal más eficiente y efectivo, provocando que además seamos más profesionales y se dejen de cometer tantos errores, un principio que estamos atacando es el ABC de los líderes: Arrogancia, Burocracia y Complacencias.

Justificación: Es imprescindible que las personas entiendan que Petróleos Mexicanos se encuentra en crisis, ya que a nivel mundial las petroleras operan con poco personal y son muy eficientes y en su gran mayoría con sindicatos blancos (aquellos que no hacen desmanes) por lo que es importante que se considere en México este tipo de cambios a nivel Federal y Estatal para combatir la ineficiencia e ineficacia.

Recursos Humanos: Cultura orientada a resultados:

El personal de PEMEX es sin duda el activo más valioso. Es por ello que se ha desplegado una estrategia integral en la materia que considera diversos proyectos que buscan apoyar las operaciones del organismo. Sin embargo, la promoción y verdadera asimilación por parte del personal de una cultura orientada a resultado es una pieza nodal para lograr la transformación que el organismo busca, ya que parte importante de la problemática que aqueja al organismo tiene sus raíces en este ámbito.

Coordinación interna e intersectorial:

Continuar con el esfuerzo para lograr mayor coordinación que influyen de manera directa en el desempeño del organismo. Para ello es necesario construir canales de comunicación eficientes que garanticen el flujo de información en tiempo y forma.

Régimen de pensiones y patrimonio

El pasivo laboral de PEMEX se mantiene abultado y el patrimonio en niveles críticos. Bajo criterios ortodoxos de políticas de financiamiento el estado que guardan estos rubros podrían significar restricción de fondeo para PEMEX. En tal sentido es importante brindar soluciones reales que alivien esta potencial problemática, para lo cual es fundamental que tanto el organismo como las entidades que lo regulan formulen acciones viables.

Resultado esperado:

Finalmente, el cambio cultural y los diferentes componentes de la **gestión del cambio**, van a provocar un “adelgazamiento” dentro de la organización de personal, lo que naturalmente se va a seleccionar al personal capaz para llevar los trabajos requeridos conforme a la normatividad vigente

y en los tiempos requeridos. “Hacer que suceda” una frase que se está convirtiendo en nuestro lema de acción.

Conclusiones:

El cambio que se está viviendo en el país a raíz de la Reforma Energética, genera a las empresas productivas del Estado una obligación a transformar la manera en que se operan y convertirse en competitivas que realmente generen beneficios y se integren en la cadena de valor y poder hacer frente a lo que se aproxima.

El cambio cultural que se está viviendo dentro de Petróleos Mexicanos es el camino correcto para enfrentar lo que se aproxima en los años siguientes por la entrada de empresas extranjeras en temas energéticos, por lo que como conclusión, el trabajo que se ha venido realizando nos va a ayudar a ser una empresa menos burocrática, eficiente, efectiva y con una cultura de esfuerzo y sacudiendo las zonas de confort.

Principalmente como conclusión y para que tenga éxito el cambio cultural dentro de la organización menciono lo siguiente:

Equipos:

Para la gestión del cambio considero oportuno:

- Los equipos de mejora, el equipo de integración y el comité de seguimiento pueden quedar reducidos a un solo equipo que realice las funciones de todos ellos, el cual estará integrado por un directivo de la empresa, un técnico de la misma y tantos mandos del nivel operativo como secciones de producción, administración o comercial se vean afectadas por el cambio considerado. Este equipo se creará en la fase de diagnóstico y permanecerá hasta la de evaluación y el control.
- Es necesario disponer de medidas que valoren el éxito de los equipos de mejora.
- La alta dirección deberá apoyar e involucrarse en el cambio en todo momento.

Comunicación:

Considero que, la comunicación debe ser correctamente gestionada si se quiere tener éxito en el cambio organizacional.

Los objetivos que se están buscando conseguir con la comunicación, para qué actividades concretas se utiliza la comunicación, qué se comunica y cuáles son los principios de comunicación que hay que seguir.

Cultura:

Para gestionar la cultura con efectividad es necesario contar con herramientas de medición que nos permitan hacer un análisis de la cultura actual e identificar los valores y atributos.

Liderazgo:

- La motivación suficiente para lo cual requiere: el respaldo y apoyo de la dirección, reconocimiento y recompensa de la labor del personal.
- La capacidad de comunicación del gestor del cambio debe ser amplia, y nunca coartada. Es necesario que la comunicación sea bidireccional, es decir, vaya desde el gestor del cambio hasta los trabajadores del cambio, y de los trabajadores del cambio al gestor del cambio. Si esa comunicación es fluida, se podrán realizar mejoras no incluidas en el programa del cambio, y se podrán solucionar problemas no previstos en dicho programa con éxito y con una reducción de esfuerzos.

La selección del gestor del cambio debe ser realizada cuidadosamente debido a las cualidades profesionales y personales que debe tener. En todo caso, nunca debe ser una persona que pueda favorecer y hacer prejuicios.

Opinión:

Dentro de nuestra sociedad existe una disparidad muy fuerte tanto cultural, educacional, cívica, hasta económica que ha impedido un desarrollo de las personas por las limitaciones que esto genera, en el caso de Petróleos Mexicanos, sin menospreciar a ninguna persona, vemos como hay gente que se encuentra dentro del sindicato que lucha porque las cosas no cambien, pero sin darse cuenta que Pemex está entrando en una crisis y que aunque por el momento no se refleja en 30 o 40 años si sigue la empresa con este ritmo probablemente no es que quiebre, pero no va a poder generar lo que ahora y obviamente es cuando se tiene que reducir, todo, gasto, personal, etc. Tienes también personal joven que trae una nueva forma de trabajar, pero también existe personal de muchos años que no están actualizados.

El cambio que vivimos va a lograr que estemos a la vanguardia o nos va a llevar a replantear todo nuevamente, pero la idea es comenzar a hacer cambios y actuar y no quedarse atrás.

Con lo que se está haciendo en mi área se va a notar mucho dentro de la organización y va a generar nuevos parámetros en la forma de trabajar.

Aprendizaje:

La realización de este caso me llevó a una nueva forma de buscar información, ya que tuve que consultar libros, como personal dentro de Petróleos Mexicanos, me ayudó a realizar análisis y con lo que aprendí en la maestría lo que más me fue de utilidad fue la forma de interpretar la información, por lo que me obligo a una nueva forma de pensar, ya que con lo aprendido me estructure de una forma mucho más ejecutiva siendo más eficiente en lo que plasmaba en el caso.

Anexos: Fuente y referencia

Anexo 1.- Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos.

IX - A. Procura y Abastecimiento: Actividades encaminadas a cubrir las necesidades de contratación de bienes, servicios, arrendamientos y obra, considerando calidad, cantidad, tiempo, precio y ubicación para PEMEX, Organismos Subsidiarios y, en su caso, filiales.

Dirección Corporativa de Procura y Abastecimiento:

a) Subdirección de Gestión de Estrategia y Soporte al Modelo de Negocio.

1. Gerencia de Planeación y Abastecimiento Estratégico.
2. Gerencia de Mejora e Integración del Proceso.
3. Gerencia de Gestión y Evaluación de la Estrategia.
4. Gerencia de Gestión de Categorías para Exploración y Producción.
5. Gerencia de Gestión de Categorías para Transformación Industrial y Soporte.

b) Subdirección de Desarrollo y Relación con Proveedores y Contratistas:

1. Gerencia de Contenido Nacional y Evaluación de Proveedores y Contratistas.
2. Gerencia de Relación con Proveedores y Contratistas.

c) Subdirección de Procura y Abastecimiento:


1. Gerencia de Contrataciones de Exploración y Producción para la Región Norte.
 2. Gerencia de Contrataciones de Exploración y Producción para la Región Sur.
 3. Gerencia de Contrataciones de Exploración y Producción para las Regiones Marinas y Mantenimiento y Logística.
 4. Gerencia de Contrataciones de Exploración y Producción para Perforación y Servicios a Proyectos.
 5. Gerencia de Contrataciones para Exploración y Producción Central.
 6. Gerencia de Contrataciones para Procesos de Refinación.
 7. Gerencia de Contrataciones para Procesos de Gas y Petroquímica Básica
 8. Gerencia de Contrataciones para Procesos de Petroquímica
- Fracción adicionada DOF 07-02-2014*
9. Gerencia de Contrataciones para Procesos de Soporte y Servicios de Salud.

Anexo 2.- Principales elementos del plan de negocios de Pemex y sus organismos subsidiarios.

1.- Desarrollar el capital humano
Gestión del Talento

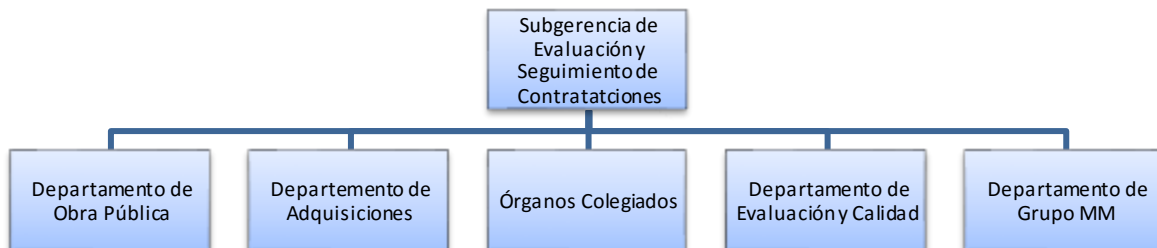
Las acciones de RH y RL se orientan a través de cuatro líneas prioritarias para atender los requerimientos estratégicos del negocio

- Con el propósito de facilitar la toma de decisiones, se puso en operación el Directorio de Talento de trabajadores de confianza, el cual contiene información personal y académica del 95 por ciento del personal. Además, se modificaron los procedimientos para la cobertura de vacantes y promociones, evaluación del desempeño, otorgamiento de becas y de préstamos administrativos, en los cuales se establece como requisito la actualización del mismo.
- Se puso en operación, inicialmente para puestos clave, el programa de identificación de remplazos por retiros inminentes que busca cuadros de remplazo calificados y de alto potencial para el personal de confianza en condiciones de jubilación. En 2012 se identificaron a 5,403 trabajadores en puestos clave, de los cuales 530 alcanzaron las condiciones de jubilación y se identificaron posibles remplazos para 479 casos. (90 por ciento)



24

Anexo 3.- Estructura Subgerencia de Evaluación y Seguimiento de Contrataciones



Bibliografía:

- La Gestión Empresarial, Editorial Díaz de Santos – Capítulo “La Gestión del Cambio” de María del Carmen Martínez Guillén.
- Gestión del Cambio, Colección Acción Empresarial – Capítulo 5 “Pasos para gestionar el cambio” de Juan Ferrer.

- Gestión del Cambio Volumen 1 “Como crear una estrategia integral paso a paso” – Emilio Torres Flores.
- Gestión del Cambio organizacional – Cambios y Herramientas, Arthur Zimmermann
- Kottler, John. Liderando el cambio. Harvard Business Review. 1996.
- Gestión del cambio y la incertidumbre. Accerto. Alcanza tus objetivos.