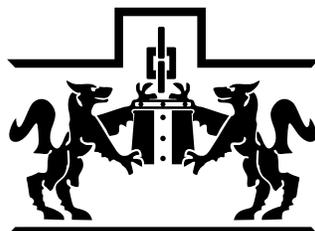


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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 ®

**“REESTRUCTURA CORPORATIVA,
IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

CARLOS SALVADOR LÓPEZ GONZÁLEZ

Director de tesis: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández
Lector 1: Mtra. Sylvia Esther Nila Rosales
Lector 2: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Ciudad de México

2017

Índice

Introducción	3
El Caso “Reestructura Corporativa”	4
Anexos	13
Nota Técnica	16
Herramientas de Apoyo	32
Solución	35
Conclusiones	42

Introducción

En Otoño 2012 inicié con la Maestría en Administración, con esto estaba dando inicio a una de las metas que me había planteado hace un año antes como parte de mi crecimiento académico y profesional.

Al paso del tiempo fui identificando que el conocimiento que estaba adquiriendo con cada una de las materias, con las experiencias expuestas por cada uno de los maestros y el tiempo compartido con cada uno de los compañeros de esta nueva experiencia, fui corroborando que más que obtener conocimientos técnicos, los cuales por supuesto que son importantes y muy valiosos, de lo que más me estaba enriqueciendo y llenando de satisfacción era de todo lo relacionado con el manejo de situaciones, personas, liderazgo, recursos humanos, planeación estratégica y ejecución.

Siendo un Licenciado en Contabilidad con especialidad en Finanzas, experiencia en Auditoría por 5 años y 8 años en Contraloría, tome la decisión que el trabajo con el cual voy a finalizar la meta, la cual inicié en Otoño de 2012, tendría que ser sobre un tema fuera de mi experiencia de los últimos 13 años y explotar los conocimientos adquiridos sobre los temas que más me apasionaron en los últimos años durante el transcurso de la maestría.

En base a lo antes mencionado, este documento está basado sobre una situación real, la cual en mi vida laboral ha ocurrido en los últimos dos años y me tocó vivir muy de cerca

Una Reestructura Corporativa puede llegar a tocar todas las áreas de una empresa, como Financiera, Operativas, Producción, pero este caso está acotado y enfocado específicamente al tema de Planeación Estratégica, Recursos Humanos y en términos generales al activo más importante de cualquier empresa.... Las personas.

Reestructura Corporativa

Impacto en las Organizaciones

Al principio del 2015, después de un cierre anual complicado a causa de una multiplicidad de cambios organizacionales, el Director Financiero se vio en la necesidad de hacer ajustes tanto en procesos laborales, como en su equipo de trabajo, lo cual también implicaba ajustar la definición de los puestos y sendas responsabilidades para optimizar el desempeño del área. Y, por ende, de la organización.

A inicio de cada año el CEO sostiene una reunión de revisión de resultados y definición de objetivos con cada director de área para continuar con la reestructura corporativa que dio inicio el año anterior. Los doce primeros meses de este proceso parecían ser los óptimos para hacer un alto para evaluar y reflexionar para después continuar con pasos más firmes en el plan de trabajo (Organigrama directivo- ANEXO 1).

Cuando Luis Pérez, Director Financiero, recibió la instrucción de preparar, en una semana, el reporte del desempeño del área respecto a las metas establecidas anteriormente, le vinieron muchas ideas a la cabeza. Deseó compartir con el CEO algunos puntos vista relacionados con el proceso de reestructuración sobre los que había reflexionado a lo largo de 25 años de trayectoria profesional. Consideraba que el lapso de transición tiene muchas áreas de oportunidad y que podrían evitar algunas estrategias que mal aplicadas podrían repercutir negativamente en el ambiente laboral, y poner en entredicho el liderazgo de la dirección e, incluso, trastocar la propia y sustentabilidad de la compañía.

Si bien Luis comprendía que era necesarísima una reestructura que apuntara a promover el cambio generacional con la inminente salida de la familia fundadora de NOA y con el firme objetivo de construir una empresa más “corporativa”, menos “familiar”; no le convencían los qué, cómo y cuándo de las acciones emprendidas como parte del plan de acción implementado en el último año.

Si bien, el nuevo CEO (un profesional ajeno a la familia fundadora, lo cual había sido parte de los primeros pasos de la reestructura) solicitaba hacer un análisis de su área, Luis se debatía entre sólo seguir la instrucción o externar sus opiniones sobre las decisiones que se han tomado, así como cuál sería la percepción si lo hacía... de lo que estaba consciente era de que sería su única oportunidad y así contribuir a enderezar el camino hacia la meta.

Los siguientes cinco días, Luis dedicó el 100% de sus recursos para concretar un informe que exaltaba las áreas de oportunidad y las acciones que consideraba que se deberían reforzar o modificar, tomando en cuenta el efecto en la organización, principalmente si se toman en consideración los siguientes puntos:

- ¿Cuál será el efecto en el mercado a partir de la salida de la organización de algunas personas?
- ¿Cuál será el efecto de los cambios en el ambiente laboral?
- ¿Cómo recuperaremos el talento perdido?
- ¿Cómo mantener la motivación de los empleados de la organización?
- ¿Qué efectos se detonarán en el liderazgo de los directivos y del propio CEO?

Antecedentes de NOA

NOA es una empresa de seguros, con presencia mundial, fue fundada principios de los 80 en Chicago, Estados Unidos. Experimentó un rápido crecimiento derivado de compras, fusiones y el desarrollo de nuevos negocios en diversos países en los que paulatinamente tuvo presencia. En 1987 comenzaron a operar en Wall Street.

En los años 90 mantuvieron la estrategia que ya había sido probada y les resultaba funcional: impulsar la expansión de NOA en el globo mediante adquisiciones estratégicas y propiciar crecimiento orgánico.

En los últimos 20 años, la empresa ha adquirido algunos de los más conocidos jugadores de la industria de intermediarios de seguros y consultoría.

Asimismo, en los últimos cinco años consecutivos ha sido calificada como la #1 a nivel mundial, dados sus niveles de rentabilidad del 25% (porcentaje que se logra ver en pocas industrias) y con más de 60,000 empleados, en 120 países.

En los diez años recientes, la participación del negocio en Latinoamérica (Latam) ha cobrado particular relevancia al ser una de las regiones más rentables y con notables expectativas de crecimiento en diferentes áreas de negocio, para los siguientes diez años.

A continuación se puede ver el ingreso que reviste cada región, así como el porcentaje del total de los ingresos anuales de NOA.

País	('000) USD	
AMERICAS	80,000	42%
EMEA	50,000	26%
APAC	40,000	21%
LATAM	20,000	11%
Venta Total	190,000	

A continuación se presenta el ingreso por país de Latam y su participación del total de ingresos anuales. Se puede observar que la operación de la oficina de México es la segunda más importante en la región con una aportación del 18% de ingresos y con

expectativas de crecimiento, pues la cultura del seguro y la inversión pública genera oportunidades de negocio relevantes.

País	('000) USD	
Brasil	9,500	48%
México	3,500	18%
Argentina	2,500	13%
Colombia	2,000	10%
Venezuela	1,500	8%
Chile	1,000	5%
Total	20,000	

En México, gradualmente se ha generado una cultura en la que cada vez más usuarios (personas físicas y PYMES) buscan tener sus bienes y servicios asegurados, pese a que en los últimos 15 años, los seguros han sido productos a los que sólo tienen acceso/obligación/necesidad, los grandes corporativos o empresas internacionales. Ello abre una oportunidad de crecimiento para los corredores de seguros.

De igual manera, la industria de los seguros ha logrado penetrar el mercado automotriz, dado que en los últimos años el parque vehicular se ha renovado notablemente a razón de que las agencias automotrices han implementado estrategias de venta atractivas para la población en general y ello se ha traducido en la colocación de pólizas de seguros.

Desafortunadamente no ha sido el caso de la inversión pública recientemente, pero hay indicios que apuntan a la reactivación por parte del gobierno, con lo que se abren posibilidades de desarrollar y explotar otras oportunidades de negocio.

NOA México

NOA México se ubica en el principal centro financiero de la capital y es uno de los principales corredores de seguros del país del mundial. Inició operaciones en la década de los 90, por medio de la compra de un corredor de seguros local. Posteriormente adquirió cuatro más, con lo que se convirtió en la empresa que es hoy, con más de 1,000 empleados, con 12 oficinas en el interior de la República, ubicadas en las principales ciudades (Distribución de empleados– ANEXO 2).

Desde el inicio, la compañía consolidó un Comité Ejecutivo que controlaba las operaciones y estaba conformado por siete integrantes, cuatro miembros de la familia “XO”, uno de ellos el Director General, un hombre de 50 años de edad y doble nacionalidad (estadounidense y mexicana), con una licenciatura en Economía, en la Universidad de Michigan, y un MBA, en Harvard. Casado y con dos hijos radicados fuera del país.

Los otros tres integrantes de la familia “XO”, miembros del comité: el padre del CEO y dos de sus hermanos, paulatinamente ocuparon puestos directivos y, por tanto, asumieron el control de las operaciones, ello como resultado de las negociaciones de las adquisiciones. Lo conveniente de su participación era la positiva reputación y respeto que la familia gozaba en la industria.

Al pasar de los años se constituyó una empresa con un ambiente laboral muy familiar, en donde todos se conocían, confiaban entre ellos y, además, le profesaban mucho respeto a la familia “XO”. El promedio de antigüedad de los empleados era de 20 años; la más antigua sumaba 25 años, personal que ingresó antes y vivió las adquisiciones. En los últimos años se ha incorporado personal aunque la rotación de personal es muy poca.

Los resultados han sido positivos, tanto en el ritmo y alcances de crecimiento, ingresos, rentabilidad, a partir de los estándares establecidos por la corporación en Chicago.

La corporación

La corporación ha enfocado sus esfuerzos para establecer un Gobierno Corporativo, y ha establecido controles, políticas corporativas; incrementado el involucramiento en las operaciones locales y en la definiciones de estructuras innovadoras, ello, complementado con el desarrollo de sistemas de información alineados.

En función del mayor involucramiento en las operaciones locales, la corporación identificó que se tenían diferentes maneras de hacer las cosas en cada uno de los países de América Latina, en donde se observaron excelentes prácticas, así como se identificaron áreas de oportunidad que podían implicar ciertos riesgos, ineficiencias o desaprovechar áreas de negocio.

En aras de obtener información valiosa para verificar que la reestructuración de la organización fuera la adecuada, personal de las oficinas centrales sostuvieron conversaciones con empleados de diversos niveles de las oficinas de México, como resultado se obtuvieron algunos datos comunes:

- “Siempre hemos hecho las cosas así”
- “Nunca me han dicho que lo debo hacer diferente”
- “Así lo definieron los ‘XO’”
- “No sabía que podía hacer cambios”
- “No sabía que podía tener contacto con ustedes (oficinas centrales)”
- “Yo sé cómo hacer este negocio”
- “Llevo haciéndolo igual durante 20 años”

La caída

Al inicio de 2005, por primera vez, no se lograron los resultados esperados, lo cual se atribuyó a la economía del país, así que los catalogaron de normales, desafortunadamente, en los años subsecuentes esto se convirtió en un patrón, lo cual alarmó a las cabezas de la compañía.

A finales de 2011 aún no se lograba estabilizar a la compañía, es por ello que se determinó que era momento de iniciar un proceso de reestructuración desde las oficinas centrales.

Momento del cambio

A finales de 2013 la corporación comenzó el proceso de implementación de la estrategia de reestructura de la oficina de NOA en México, con la contratación de un nuevo CEO, externo a la compañía, ajeno a la familia "XO", con conocimiento de la industria y reconocido en el mercado mexicano de seguros.

Su principal objetivo, además de tomar el control de las operaciones de México, consistía en desarrollar y encabezar la gestión del cambio de la organización durante los próximos dos años, en los cuales habría de presentar resultados notorios y favorables.

Su primera acción consistió en sostener una sesión de trabajo con directores y un asesor, a efecto de obtener la mayor información posible y de propiciar que las decisiones se tomaran en conjunto y no de manera unilateral. A continuación se enlistan los empleados convocados:

- Director Regional de Recursos Humanos (RH): ubicado en las oficinas de Chicago. Tiene diez años en la empresa y 40 de edad; siempre ha trabajado en el área, de modo que tiene gran experiencia en el manejo de personal.
- Director de RH México: situado en las oficinas de México. Con 15 años en la empresa y 50 de edad; ha trabajado en NOA desde el inicio de operaciones en México, al lado de la familia "XO"; conoce a la totalidad del personal que integra la compañía en México.
- Director Regional de Ventas: sus oficinas se ubican en Sao Paulo, Brasil. Suma 5 años en la empresa y 45 de edad; antes de NOA trabajó en diversas empresas del medio de seguros.
- Director de Ventas de México: situado en las oficinas de México. Tiene 10 años en la empresa y 50 de edad; muy cercano a la familia "XO" y sumamente apreciado en la compañía por sus aportaciones en el crecimiento de la empresa.
- Asesor Externo de Ferni S.C.: uno de los más experimentados y reconocidos en el ramo, en el país, que ha contribuido enormemente a la concreción de

adquisiciones, al desarrollo de nuevos negocios, a la definición de reestructuras corporativas y al diseño de diversos modelos de negocio.

La primera sesión de trabajo se llevó a cabo en la ciudad de México, fuera de las oficinas, a fin de que los asistentes pudiesen sentirse con total libertad de expresarse y evitar crear inquietud en los pasillos de la empresa.

La junta fue liderada por el nuevo CEO de México y la agenda del día fue la siguiente:

- Antecedentes de la compañía
 - Fundación
 - Principales directivos
 - Ingresos en los últimos diez años
- Estructuras
 - Organigramas
 - Perfiles por niveles
 - Funciones por áreas
 - Procesos
- La industria
 - El sector de seguros
 - La situación económica del país
- Hacia dónde vamos
 - Visión del futuro
 - Plan de crecimiento
 - Definición de objetivos

Después de tres sesiones de trabajo en donde se discutieron los temas y se expusieron, desde diferentes puntos de vista, la situación que estaba viviendo la oficina de México, se realizó un informe en conjunto con el objetivo de generar un diagnóstico global.

Los puntos más destacables fueron los siguientes:

- Empresa familiar
- Antigüedad de los empleados
 - 65% + 15 años
 - 20% + 5 años
 - 15% - 5 años
- 45 personas en proceso de jubilación
- Falta de objetivos definidos por función
- Carencia de planes de sucesión
- Procesos duplicados

- Ambiente laboral
 - Relajado
 - Laxo
 - Cotos de poder
- Falta de estructura Corporativa
- Necesidad de redefinir
 - Visión
 - Misión
 - Valores
- No todos van en el mismo sentido
- Modelo de negocio más de 15 años
- Falta de seguimiento a las evaluaciones de resultados anuales (por persona)

La reestructura

El proceso de reestructuración que inició con la sustitución del CEO y la definición del plan de acción en el primer año se desarrolló de la siguiente manera:

Estructura

- 1) Se identificaron a los empleados con mayor antigüedad y que pudieran optar por la jubilación en aras de prever el cambio generacional y planear la sucesión adecuadamente.
- 2) Dado que resultaba fundamental eliminar el cariz de “familiar” a NOA y que se había sustituido al CEO por un profesional ajeno a los miembros de “XO”, se determinó la paulatina salida del resto de familiares, aunque aún podrían participar como accionistas o en el Comité Ejecutivo.
- 3) Se concluyó que había posiciones estratégicas/directivas cuyos titulares debían ser sustituidos a la brevedad para acabar con hábitos y costumbres anquilosados:
 - Director de Recursos Humanos
 - Director de Operaciones
 - Director de Ventas
 - Director de Mercadotecnia
- 4) Durante el primer año se rotaron a 150 empleados de mandos medios, alrededor del 15% del total del personal de la compañía.

Modelo de Negocio

- 1) Dado que la operación de la empresa era la misma desde hacía muchos años, la nueva dirección consideró que era buen momento para modificar el modelo de negocios y construir uno nuevo, de acuerdo a las expectativas y a la nueva visión de supervisión y manejo de cada área por parte de los nuevos directivos.

De manera sintetizada, los principales cambios fueron los siguientes:

Anterior modelo	Nuevo Modelo
Ocho pilares / Líneas de negocio	Cuatro pilares/Mandos de reporte
Negociaciones de acuerdo a la línea de negocio	Unificación de negociaciones
Fuerza de venta centralizada	Fuerza de venta segregada/dos grupos
Programa de bonos estándar	Programa de bonos por objetivos
Liderazgo/ Confianza	Liderazgo/ Nepotismo

- 2) Definición de nueva Visión y Misión para la compañía.

Implementación

Liderazgo y ejecución de la reestructuración por liderada por parte del nuevo CEO

Tiempo de implementación: 24 meses.

Comunicación

- 1) La salida del anterior CEO fue dada a conocer, estratégicamente, como una jubilación.
- 2) Al inicio del proceso se llevó a cabo una magna reunión en la que se presentó al nuevo CEO, ante el personal de toda la compañía.
- 3) El nuevo CEO dio a conocer los cambios en los mandos directivos y presentó el nuevo modelo de negocio, a mediados del año, en una conferencia corporativa nacional, durante la revisión de resultados internos. Esto con el mensaje de ejecución inmediata.
- 4) Se determinó que la estrategia de comunicación interna idónea sería por el proceso de "cascada", es decir, los mensajes del CEO era socializada con los Directores y Directores Adjuntos, quienes tendrían la responsabilidad de transmitir a cada equipo la información. No se consideró la opción de enviar comunicación escrito, ya que se consideró no ser tan efectiva.

Evaluación

- 1) Se determinó hacer una evaluación de los primeros cambios, a los 12 meses de iniciado el proceso de reestructura, el cual se llevó a cabo a la mitad del cambio y el plazo definido para este proceso.

Consecuencias del proceso

Se cumplió el plazo establecido para realizar la evaluación de los 12 primeros meses del proceso de reestructura, para lo cual le fue solicitado Luis Pérez, como parte del grupo de Directores el presentar dentro de una semana un análisis de las repercusiones y áreas de oportunidad del proceso.

Luis desea externar preguntas que considera clave responder en el marco del cambio en la empresa, y ello a razón de su interés y compromiso con la empresa y a que siempre se ha ocupado de mantenerse informado por medio de sus estudios académicos de MBA; la lectura de artículos especializados en materia de ambiental laboral y de las organizaciones; ha sostenido conversaciones con personas, relativamente cercanas, que han pasado por este tipo de procesos como algunos consultores, amigos, excolegas, etc., en donde se destaca el impacto y riesgo que se genera en las reestructuras de las organizaciones.

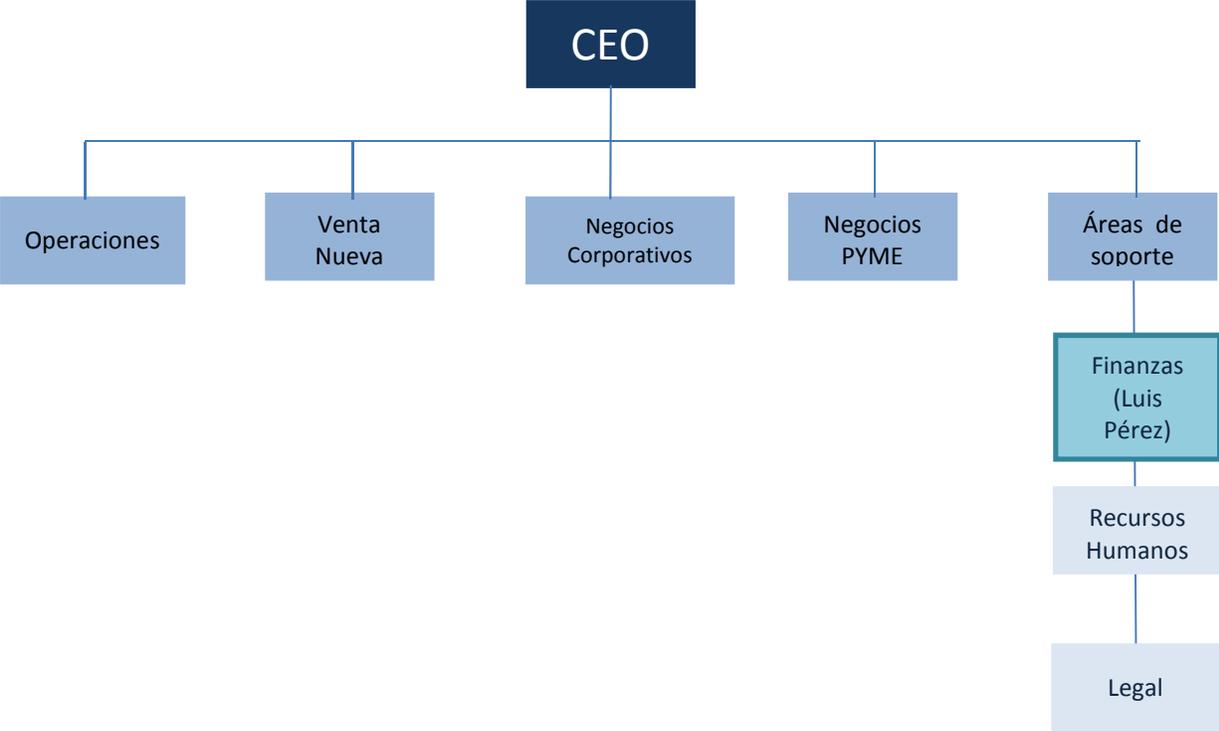
El directivo decide plantear al CEO y a sus compañeros:

- ¿El manejo de la comunicación de la salida del CEO fue la correcta?
- ¿Se anunció adecuadamente el ingreso del nuevo CEO?
- ¿El personal que salió de la compañía era el indicado?
- ¿Estos cambios traen efectos positivos en el ambiente laboral?
- ¿La comunicación externa fue la adecuada?
- ¿Cada área pudo adecuarse satisfactoriamente a los cambios?
- ¿El “control de daños” por los despidos fue el adecuado?
- ¿El proceso de adaptación fue correctamente observado por los jefes y el área de RH?
- ¿Se debió de involucrar a más personas en el proceso de ejecución?
- ¿Son sustentables los cambios para la organización?



ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama Directivo



Fuente: Datos de la Compañía

ANEXO 2: Distribución de empleados

	Numero de Personas	Antigüedad Promedio
Operaciones	250	20 Años
Venta Nueva	50	8 Años
Negocios Corporativos	350	18 Años
Negocios PYMES	350	23 Años
Finanzas	20	10 Años
Recursos Humanos	10	10 Años
Legal	5	7 Años
	1035	

Fuente: Datos de la Compañía

Nota Técnica

A continuación se repasarán los principales conceptos que nos ayudarán analizar desde la perspectiva de algunos expertos si la implementación de la reestructura en la empresa fue la adecuada y los efectos que esto puede ocasionar en el futuro.

Tomando en cuenta que la base de cualquier empresa son las personas, al terminar de repasar la nota técnica, tendremos los elementos suficientes para poder determinar las áreas de oportunidad de la implementación de la reestructura, así como las acciones adecuadas.

El objetivo es poder llegar a responder las preguntas que tiene el Director de Finanzas.

Primeramente repasemos de manera general que es el comportamiento organizacional, sus variables y el efecto del cambio en las organizaciones.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

•**Productividad.**- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

•**Ausentismo.**- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

•**Satisfacción en el trabajo.**- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

•**Variables del nivel individual.**- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

•**Variables a nivel de grupo.**- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

Género.- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia:

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

Habilidades¹

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades de las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

¹ Sthepen Robbins .- Comportamiento Organizacional

Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos)

Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

El cambio

Tradicionalmente se define como cambio a cualquier modificación o alteración del estado actual de las cosas (status quo). Esta definición sin embargo presupone que en algún momento las cosas permanecen inmutables o estables, el cambio también puede ser visto como algo permanente, como el movimiento del universo y el transcurrir del tiempo.

En un lenguaje cotidiano, cambiar puede significar:

- Agregar, enriquecer, sumar
- Eliminar, desechar, disminuir, restar
- Regresar a una posición anterior
- Recuperar, traer algo del pasado al presente
- Desprender, dejar ir, liberar
- Acomodar, modificar superficialmente
- Iniciar, terminar
- Ganar, perder
- Frenar, inmovilizar
- Reemplazar, sustituir
- Reubicar
- Invertir, voltear
- Adaptarse, transformar, alterar

¿Cambio = Tiempo = Movimiento?

Jeanenne LaMarsh (1995) define el cambio de una manera práctica: Alejarse del presente hacia una nueva situación de desequilibrio (inestabilidad) en busca de un orden diferente.

Las Empresas ante el Cambio

Desde el momento en que una organización se convierte en un sistema abierto al medio, asume que debe de cambiar junto con la sociedad a la que pertenece.

Para las empresas el cambio significa ir en busca del éxito, si no, carece de sentido:

1. Se comprometen a hacer del cambio un elemento clave de su cultura; lo viven, valoran y practican incansablemente, experimentan y aprenden
2. Identifican las fuerzas motivadoras del cambio en el mercado y las asimilan en sus propios sueños y anhelos
3. Construyen una metodología de administración gerencial del cambio y la difunden a través de capacitación e intensa comunicación
4. Integran esta metodología al corazón de su organización aplicándola como una fuerza directriz
5. Reconocen los esfuerzos de su personal por lograr la superación y el éxito
6. Crean visiones tan poderosas como para ser seguidas con orgullo por su personal²

Una de las habilidades fundamentales de los líderes en las organizaciones es saber manejar el cambio para no perder la estabilidad del ambiente laboral y lograr la continuidad de las operaciones de las organizaciones.

Este es un punto crucial, ya que se puede generar una atmosfera de incertidumbres, rumores, mala información e inestabilidad de las personas, lo cual puede generar una barrera muy grande para llevar a buen puerto la implementación de cualquier cambio organizacional.

Tenemos que tomar en cuenta que es indispensable tener muy bien analizado el perfil de cada una de las personas y principalmente de las personas que generan cierto liderazgo en la organización, así como de los núcleos de poder que existen normalmente en las empresas.

² La Karsh, J. (1995). Changing the way we change. EUA:Addison-Wesley Publishing Co.

Algunos mitos sobre la Administración del Cambio

- **A las personas no les gusta cambiar**

A las personas no les gusta ser cambiadas, desean opinar, entender, valorar riesgos y beneficios y tomar sus propias decisiones sobre la manera en que deben asimilarlo. Los cambios son aceptados cuando se entienden y valoran los beneficios.

- **El cambio es sinónimo de inestabilidad y crisis, no debemos provocarlo de manera acelerada. Es mejor reposar las ideas hasta el último momento**

Las empresas que asumen el cambio como una forma de vida se vuelven flexibles y lo asimilan con rapidez. No hay razón para posponer cambios por temor a no poder controlarlos, se cuenta con la metodología.

- **La velocidad del cambio depende del tamaño de la organización**

La velocidad del cambio depende de la profundidad, del compromiso requerido, del modo de imposición elegido (Grouard Meston, 1996), de la presencia de otros cambios simultáneos, de la estructura y la cultura.

- **El cambio implica pérdida de control**

Es cierto, la transición hacia un nuevo orden se presenta con caos, entendiéndolo como incertidumbre, poca definición, ansiedad; pero no es un estado permanente, es pasajero mientras se reestructura y se ordena nuevamente. El caos es necesario para reorganizar y volver a construir estructuras más complejas que las anteriores en la evolución continua.

- **Siempre hay razones validas para no cambiar, tantas como para cambiar**

El presente está en el equilibrio entre fuerza a favor y fuerza en contra. Moverse hacia delante implica cuestionar las fuerzas en contra del cambio y las relaciones de poder dentro de las organizaciones, estas fuerzas en contra deben desplazarse al nuevo escenario para lograr de nuevo el equilibrio.

- **El éxito es la mejor razón para seguir igual**

Con frecuencia, los empresarios más exitosos son los que se resisten más al cambio. "El éxito es un mal consejero" dicen las voces populares, porque impiden reaccionar con flexibilidad cuando las condiciones de triunfo desaparecen. El éxito permanece mientras las condiciones se mantengan constantes.

- **Si no está descompuesto, no lo arregles**

Hoy las empresas, en una evolución acelerada, provocan sus propias crisis asimilando todo lo que encuentran a su paso.

Los nuevos directores son *disruptores* del equilibrio, provocan las olas, son inquietos, buscadores de nuevos escenarios y proporcionan la adrenalina que circula por las redes de la organización.

Porque nos resistimos al cambio? Esta es una de las preguntas que tenemos que tener claramente analizadas para poder tomar las acciones adecuada para contrarrestarlo con acciones y comunicación adecuada.

Valoración del Cambio

Muchas organizaciones están adoptando una norma que podría colocarse en un gran letrero rojo en la puerta de entrada “Todo aquel que se resista al cambio, favor de enfilarse a la puerta de salida”. Como los cambios son cada vez más frecuentes en todas las áreas, tarde o temprano el gran tema es la resistencia a él. Desafortunadamente muchas carreras profesionales orientadas a la empresa no contemplan el estudio de la interacción humana ni la resistencia al cambio, aun cuando la organización es en esencia un fenómeno humano y cambiante.

Es difícil impedir una reacción emocional ante los cambios porque las emociones son parte de nuestra vida, están presentes en todo momento, nos ayudan a anticipar y a entender situaciones, Nuestras percepciones sobre los cambios son el resultado de un análisis que hacemos, a veces en fracciones de segundo y a veces con detenimiento sobre:

El Pasado: Experiencias anteriores con su significado emocional. Se asocia el nuevo cambio a cambios semejantes presentados en otros momentos.

El Futuro: Las expectativas con relación a lo que puede suceder en el futuro inmediato, a mediano y largo plazo. Se plantean las posibles consecuencias en el tiempo y la repercusión que tienen en la persona, la profundidad de los cambios y lo que se requerirá para asimilarlos basado en diferentes supuestos.

El Presente: La forma en que se plantea el cambio y las razones por las que se ocurre en este momento.

Nuestro estado anímico: Lo que representa el cambio en la coyuntura de nuestro estado físico y mental, en el momento que interactuamos con la situación. Analizamos si tenemos la energía y disposición afectiva para asimilarlo.

Los Valores: El cambio pasa por el filtro de nuestros valores. Verificamos si afecta valores vitales o nos plantea modificaciones partiendo de fundamentos sólidos y convincentes.

Las Interacciones: La percepción de los comportamientos e intenciones de los demás.

Las posibilidades de expandir nuestro espacio vital: Los cambios pueden enriquecer nuestros puntos de vista y darnos una visión más amplia y enriquecedora.

Cuando la organización genera resistencia al cambio

La resistencia que genera la organización se presenta cuando:

- Ni se expresa con claridad el propósito del cambio. La ambigüedad puede provocar ansiedad, inquietud y temor derivado de múltiples interpretaciones.
- Los empleados no se encuentran involucrados o no se le ha pedido participar en la planeación e implementación del cambio propuesto, son espectadores pasivos que se someten. La gente se resiste a ser cambiada, empujada a un nuevo escenario sin valorar ni decidir de manera voluntaria; no se resisten a cambiar si así lo deciden, aun que el cambio sea por un requerimiento externo.
- Existen una amenaza directa o velada para quien se resista, lo que convierte al cambio en algo asociado a miedo y castigo.
- El cambio puede incrementar excesivamente las cargas de trabajo actuales.
- El cambio rompe con los principios de equidad y solo privilegia a pocos
- La comunicación sobre el cambio a través de un documento es impersonal y se comenta a pocas personas.
- Se pierden derechos y status quo
- Se realizan cambios uno tras otro, sin dar tiempo a la asimilación de ellos
- Se aplican consecuencias incongruentes: quien cambia tiene consecuencias negativas y el que no, se mantienen sin riesgos.
- La cultura contiene antivalores que se oponen al cambio, como por ejemplo: está prohibido experimentar, no se permiten los errores; no se puede aportar ideas desde los niveles operativos; no se debe manifestar inconformidad con los cambios, porque es sinónimo de conflicto y desafío, se prohíbe afectar las relaciones de poder.

Facilitadores del Cambio

- Se pide a las personas que participen en la planeación e implantación de los cambios propuestos
- Los empleados conocen las razones que motivaron el cambio y los objetivos que éste pretende alcanzar, así como los beneficios y riesgos.
- Se permite a los empleados, e incluso se les exhorta, a que expresen abiertamente sus puntos de vista sobre la mejor manera de llevarlo a cabo, aunque el cambio no sea negociable.
- Se plantea el cambio como una oportunidad de superación, reconociendo sus limitaciones.
- Se proporcionan los recursos, herramientas y capacitación necesaria
- Se explica que todos los cambios tienen una etapa de transición, durante la cual habrá incertidumbre, desconocimiento y falta de seguridad.
- Las personas pueden ayudar a crearlo en vez de someterse a la imposición
- Los cambios anteriores han sido exitosos.
- Los cambios anteriores ya han sido asimilados
- La organización ha aprendido a aceptar los cambios

Una vez que se tiene entendido todos los componentes del Clima Organizacional, el cambio en las organizaciones con sus efectos y barreras, el siguiente paso es tener la capacidad de poder desarrollar un adecuado Plan de Cambio, para lo cual a continuación repasaremos los pasos a seguir.

Fases del Cambio

Definición del Cambio – Su definición responde a las preguntas de qué y para qué cambiamos

Planeación del Cambio – Sin una estrategia adecuada, el cambio que en principio parecía cuestión de tiempo y dedicación, se convierte en un reto.

Es conveniente someterlo a consideración y consenso de personas clave dentro de la organización, consultores externos, así como a los usuarios o clientes finales

Implementación del cambio – La implementación y el seguimiento son el 50% del proceso: requiere de una gran sensibilidad hacia los procesos humanos (Liderazgo, comunicación, relaciones humanas y trabajo en equipo) para que el cambio tenga permanencia.

Seguimiento – Es básicamente una etapa donde se verifica que el cambio se mantenga de acuerdo con lo proyectado.

Con los temas que repasamos anteriormente queda claro que son diversas las situaciones que se tiene que analizar y cuidar cuando se vive una reestructura en las organizaciones, lo que genera que sea sumamente amplio y complicado el poder repasar todas y cada una de estas, para este caso, nos enfocaremos en la gestión del talento (Capital Humano) y Ambiente Laboral por ser de temas más críticos y donde repercute cualquier reestructura organizacional.

GESTIÓN DEL TALENTO - ¿PROBLEMA, U OPORTUNIDAD?

¿La gestión del talento deja de ser una prioridad en momentos de incertidumbre?

¿Qué efecto tienen las turbulencias en el talento y en el clima laboral?

¿Administrar gente pasa a ser un problema, o puede ser visto como una oportunidad?

¿El talento tiene las mismas necesidades y preocupaciones en situaciones críticas de cambio?

¿Los líderes dejan de preocuparse y ocuparse de estos temas?

Para empezar... ¿crisis e incertidumbre?

Crisis (del latín *crisis*) es una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada, pero inestable, sujeta a evolución. La Real Academia Española la define como la situación de un asunto o proceso cuando está en duda su continuación, modificación o cese³

Una crisis, entonces, incluye en su esencia un proceso de cambio. De aquí que mucho de lo que se discute y se pone en funcionamiento para enfrentar los cambios es aplicable a toda situación de crisis.

En general, las organizaciones revisan su estrategia cuando se modifica el escenario y aparecen indicadores que llevan a tomar medidas de cautela y restricción en todas las áreas de gestión. Uno de los primeros cuestionamientos que se hacen los empresarios es en relación con el talento. Este representa un porcentaje importante de sus costos y por lo tanto debe ser revisado y recortado. No hay crisis, más allá de su origen e impacto, en la que no esté involucrada, de una u otra forma, la gente.

Las crisis no son hoy una novedad, en todas las geografías, industrias y culturas se han atravesado y atraviesan situaciones turbulentas, modificaciones radicales y a veces imprevistas. Los períodos de crisis son cíclicos, y pueden responder a situaciones contextuales así como también a realidades propias de la compañía.

³ Fabiana Gadow .- La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio. Pag 26

La experiencia particular, con sus errores y logros, y la mirada sobre otras situaciones exitosas, ayudan a manejar mejor los desafíos propios de una crisis o un cambio significativo. Los empresarios hoy saben que deben ser conservadores pero, al mismo tiempo, arriesgar cierta inversión en el talento, por ser una dimensión fundamental que permitirá por un lado atravesar la crisis y por otro estar mejor preparados para enfrentar los desafíos del futuro.

Situaciones críticas: impacto sobre el talento

Durante situaciones de crisis, términos como desaceleración, cambios en parámetros económico-financieros, recesión y, en el plano de los empleados, recortes, despidos y desempleo, se convierten en palabras corrientes. Los cambios inesperados, en general, se viven con un ánimo negativo y pesimista. Generan incertidumbre personal y organizacional, entendida esta como la falta de conocimiento seguro o confiable sobre la situación actual y futura; crea inquietud e impacta en la creatividad, la capacidad de poner foco, la productividad y las relaciones, entre otras dimensiones.

Esto tiene un fuerte efecto en la gestión de los recursos humanos. Cómo liderar, motivar y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación es un tema de discusión y de análisis en todas las organizaciones. La forma en la que se aborde esta problemática determinará en buena medida su mejoramiento o perjuicio futuro.

En este marco, en qué medida introducir o no en la agenda cuestiones vinculadas con el talento se convierte en una decisión importante. Los entornos de crisis son siempre temporales y prescindir del cuidado de la gente puede convertirse en un error estratégico a mediano y largo plazo, si el objetivo es preservar y hacer crecer el negocio.

Claramente las condiciones se modifican en un entorno de crisis y esto incide en las expectativas de los empleados y en su percepción del valor de su trabajo. Asimismo. Cambian las lentes con las que los empresarios analizan las variables laborales (que, en ocasiones, descuidan el largo plazo). Nadie duda de que muchas prioridades dejan de ser urgentes y que algunas estrategias deben acomodarse a una realidad inexorablemente diferente.

En contextos de crecimiento y optimismo, la problemática del talento, en general, se centra en cómo afrontar la escasez de recursos en el marco de la *guerra por el talento*⁴ y en la dificultad de retención de los empleados, especialmente aquellos con perfil deferencial. En cambio, en situaciones de crisis, las preguntas pasan a ser:

¿Es necesario continuar atrayendo y seleccionando personal calificado?

¿Podré seguir ofreciendo oportunidades de desarrollo y carrera a todos los que las ameritan?

⁴ Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; Axeford, Beth (Ed.): *La Guerra por el talento*. Grupo Norma, Bogotá, 2003.

¿Recorto salarios y jornadas de trabajo, implemento retiros voluntarios, despido personal, pongo foco en la gestión de outplacements?

¿Sigo mejorando el clima de trabajo, o ya no necesito retener al talento por el achicamiento del mercado laboral?

¿Mantengo informado al personal, o espero que se aclare el panorama?

Es indispensable tener clara una postura antes las preguntas que se generan durante una crisis, es la base fundamental y de la cual depende que se pueda llevar por un camino adecuado el manejo de la crisis, o en su defecto generar barreras y reacciones negativas de las personas ante esto.

Desde mi punto de vista, el punto central de esto son las personas, y desafortunadamente se tiene la costumbre en las organizaciones en no mantener informado a su personal y considerar que todo debe ser confidencial, desafortunadamente sabemos que eso no sucede en la realidad y que tarde o temprano se da el “radio pasillo”, rumores y mala información, por esta intención de no afrontar las situaciones por parte de los líderes de las organizaciones y tener la capacidad de proporcionar información clara, justificada y sobre todo honestidad.

Ahora bien, si tomamos en cuenta que el manejo de la crisis y como mencione en los párrafos anteriores, el manejo de las personas es crítico, podemos pasar a revisar cómo vamos a manejar el Capital Humano, para lograr manejar el clima organizacional y sobre todo la retención de talento.

¿Cuáles pasan a ser los desafíos en la gestión del capital humano?

Aparecen nuevos desafíos en las actividades de la gestión de los recursos humanos. En general los procesos son los mismos, y no deberían suspenderse, pero se modifican el foco y las prioridades en el marco de la estrategia del negocio. Se pueden revisar las estrategias de reclutamiento, las modalidades salariales en general y ejecutivas en particular, hacer cambios en la organización del trabajo: flexibilidad, trabajo a distancia, reducción de jornadas; incrementar la movilidad de los talentos para potenciar las capacidades donde más se requieran; acordar licencias o interrupción del vínculo laboral, etc. Toman relevancia principalmente las cuestiones y competencias específicas.

También pasa a ser un objetivo acompañar la crisis tratando de minimizar efectos no deseados: impacto en el clima laboral, en la motivación y compromiso de los talentos críticos y en la productividad. Se trata de ser más proactivos y de buscar herramientas para obtener el máximo de flexibilidad organizativa e individual, así como para contribuir a la solución de conflictos.

Mucho hay escrito y analizando sobre las principales temáticas que deben abordar las organizaciones en épocas de crisis. Me concentraré en aquellas que considero les

crean más disyuntivas tanto a los empresarios como a los trabajadores. Se pueden organizar y sintetizar en los siguientes ejes.

- ¿Cómo hacer que las acciones focalizadas en la optimización de costos laborales y de gestión sean lo menos traumáticas posible? Esta reducción de gastos y racionalidad en el uso del presupuesto no necesariamente debe girar en torno a reestructuraciones o planes de desvinculación, sino que puede trabajarse también en proyectos de reingeniería, revisión de procesos, planificación eficiente, tercerización, reducción de costos no prioritarios o superfluos, etc. La clave de la efectividad de estas medidas no se basa tanto en que hacer sino en cómo. En la medida en que sean prudentes y no drásticas, y se cuide la transparencia y comunicación, el resultado será más positivo.
- ¿Puedo prescindir de altos potenciales o descuidar su captación y retención? Estos pasan a ser esenciales, necesarios para colaborar en nuevas estrategias, procesos de cambio, contagio de optimismo proactivo y búsqueda de oportunidades. La superación de contextos de crisis requiere la identificación constante y precisa de talento clave, ya sea pro buen desempeño, conocimiento crítico del negocio y/o alto potencial para desarrollar y formar cuadros futuros.
- ¿Se producen cambios en las percepciones y comportamientos de los empleados, especialmente en las generaciones jóvenes? Seguramente estas pueden encontrar en la crisis una oportunidad de maduración. La oferta laboral no abunda y se debe revalorizar la función o actividad actual, y recuperar cierta visión a largo plazo. En los mayores puede generar angustia la dificultad de planificar a futuro. La incertidumbre con relación a las condiciones de trabajo y la estabilidad laboral.
- La gestión de cambios profundos propios de una crisis adquiere una complejidad adicional. ¿Cómo salir de la natural parálisis inicial de la gente que se refugia en su puesto actual? ¿Se puede trabajar sobre el proceso y sobre las competencias tanto actitudinales como operativas necesarias para que la transición sea más efectiva y menos traumática?
- El liderazgo efectivo cobra singular importancia. Los líderes, ¿dejan de hacer lo que venían haciendo? ¿Cuáles son las habilidades clave que se les empiezan a exigir? ¿Deberán estar preparados para fortalecer su capacidad de tomar decisiones, comunicar, contener y promover el trabajo en equipo complementando habilidades y conocimientos en un marco de diversidad?

Ese intangible llamado clima

El clima organizacional constituye uno de los aspectos más sutiles y complejos de la gestión de los recursos humanos cuyo estudio y análisis ha tomado cada vez más relevancia por ser la forma más efectiva de diagnosticar la satisfacción del talento y su compromiso con la estrategia de la empresa. En el mundo globalizado de hoy, la adecuada gestión de los intangibles (marca, clientes, know-how, talento, clima, etc.) comienza a identificarse como una clara ventaja diferencial del negocio. Su incidencia

en la productividad, los resultados, los riesgos, etc., puede ser factor decisivo en el posicionamiento con respecto a la competencia.

Supervisar periódicamente ese intangible llamado clima permite saber qué está funcionando bien y por qué, y que prácticas necesitan ajustarse, cambiarse o mejorarse; es uno de los medios para diagnosticar la percepción y las sensaciones de los empleados en un momento determinado.

La consecuencia a corto, mediano y largo plazo que pueden tener las decisiones que impactan en la estabilidad de la fuente de trabajo o en la interrupción repentina de actividades habituales del personal, especialmente si están mal comunicadas e implementadas, es el bajo rendimiento de los empleados que se ven afectados. El clima laboral empeora y la motivación disminuye. Una de las prioridades que debe sostenerse aun en los contextos de crisis, es mantener un ambiente de trabajo comprometido y productivo. No puede evitarse que el clima general cambie y las expectativas de la persona bajen. Esto puede incrementar los índices que miden la satisfacción en el trabajo, porque disminuyen las expectativas y la estabilidad por sí misma pasa a ser lo más valorado. Aun así, para superar las turbulencias e incertidumbres, si el talento se considera componente clave del negocio, se requiere gente satisfecha, comprometida con sus objetivos, tareas, manteniendo una moral alta con entusiasmo, en un ambiente tranquilo y focalizado.

Un aspecto adicional y no menor a considerar en procesos de reducción de plantilla es el cuidado de los que permanecen en la compañía. Es común que se ponga mucha atención en aquellos a los que debe comunicarse su desvinculación o reubicación, pero estas decisiones impactan directamente en aquellos que conservan su fuente de trabajo. Quedan atemorizados y hasta paralizados esperando al próximo de la lista. Contenerlos, informarles, tranquilizarlos, asegurarse de que no han comenzado a buscar otro trabajo, ayudarlos a que se concentren en la tarea contribuye al clima, a la productividad y a la salida exitosa de la turbulencia.

Identificación y retención del alto potencial

Sin duda, la única manera de dar lugar a soluciones flexibles e innovadoras para sobrellevar una crisis, obtener ventaja de una situación de cambio y delinear el futuro, es con personalidades, mentes preparadas y dispuestas. En general, se trata de altos potenciales, aquellas que además de conocimiento técnico, también demuestran alta capacidad de aprendizaje y autodesarrollo, habilidad de adaptación, relacionamiento y visión (estar siempre mirando adelante). Destellan una luz diferenciadora. Incluso muchos cuentan con una especialización fundamental que podría escasear en el nuevo mercado.

Antes de la aparición de los síntomas de la crisis es el mejor momento para aprovechar la inversión que se ha hecho en talento. Fomentando la retención y el desarrollo de aquellos que poseen un alto potencial y/o conocimientos críticos. Según Simon Dolan⁵, es el momento de generar novedad, de combatir la amenaza de la crisis con mucho

⁵ Ibídem.

más talento del que ya existía. La rotación continúa pero con menor volumen y seguramente focalizada en los mejores.

El primer paso es identificar el capital humano de la empresa que demuestra habilidad estratégica, ingenio, capacidad de adaptación y visión sobre las nuevas necesidades de los clientes, y gestión de la eficiencia. La escasez de los talentos excepcionales continuará y las empresas tendrán que dar algunos pasos para hacer frente a esta problemática. Las compañías deberán aprovechar las fortalezas de aquellos que sobresalen en su performance, posibilidades y calificación. Son ellos quienes en principio contribuirán a superar los momentos de ambigüedad. Puede ser que la empresa no cuente con estos recursos; ¿se suspende toda acción de atracción y reclutamiento? Quizá parte de las soluciones está en manos de profesionales con los que no cuenta la organización; en este caso, encontrarlos, captarlos e incorporarlos será una oportunidad y una inversión.

El capital humano de una empresa se mide por su capacidad de aportar valor y por el grado en que posee conocimientos determinantes para competitividad. Esto pasa a tener especial relevancia en contextos críticos.

Cuando se tiene identificados a los talentos clave (ya sean de alto desempeño y/o performance excepcional) con una gestión adecuada, se está en mejores condiciones para enfrentar la crisis, y las probabilidades de superarla serán mayores que las de los competidores.

Los altos potenciales con buenos performers aportan experiencia y competencias relevantes para crear a su alrededor una cultura orientada al manejo de contextos complejos con gestión positiva de las crisis. Contribuyen con trabajo en equipo, mirada optimista, proactiva, capacidad de diálogo, gestión del conocimiento, mejora de las sinergias e interacciones entre distintas áreas de la empresa: elementos clave para acomodarse en forma ágil, inteligente y rápida a los cambios que imponen la crisis.

La capacidad de rodearse de los mejores es el factor más importante para el éxito.⁶

Finalmente, no podemos perder de vista el entorno, el mundo global, los cambios van a continuar, los factores externos continuaran siendo diferentes todos los días... Los líderes de las empresas no se pueden olvidar de esto y todos los días tienen que hacer una evaluación de que está pasando en su entorno y como está la organización internamente para afrontar los retos / crisis futuras.

⁶ Fernández Aráoz, Claudio: *Rodéate de los mejores*. Editorial LID, Madrid, 2008.

UN MUNDO LABORAL GLOBAL: ¿ARRAIGO, O MOVILIDAD?

El mundo se ha globalizado y esto ha diluido las fronteras. Una economía abierta, con un flujo de recursos de capital, materias primas y servicios moviéndose libremente impulsa a las organizaciones a internacionalizar sus operaciones para compartir a escala internacional. El talento constituye el recurso fundamental para manejar este desafío. Uno de los factores críticos del éxito de las compañías más competitivas consiste en poseer una fuerza laboral diferenciada, abierta a viajar y movilizarse, que les facilite un nutrido cuadro de talentos con las habilidades y los conocimientos necesarios para sostener el negocio. Muchos de los clientes son regionales o internacionales, los productos se consumen en todo el planeta, y los proyectos no tienen límites geográficos.

La comunicación ha perdido las demarcaciones temporales y espaciales, cada vez es más fácil y rápido trasladarse de un lugar a otro. ¿Quién no tiene un amigo o colega en otro país? ¿Quién no se enriquece con el aporte de culturas diversas?

Algunas de las inquietudes e incertidumbres que la decisión implica son las siguientes:

- ¿Ganaré competitividad si facilito como empresa, o acepto como talento, una propuesta de movilidad? ¿Los mejores talentos querrán irse?
- ¿Existen competencias específicas para trabajar con distintas culturas? ¿Es necesario entrenarse en ellas?
- ¿Quién tiene que adaptarse: el que ingresa a la nueva cultura, o los que ya son parte de ellas?
- ¿Qué procesos y variables son críticos para facilitar un proyecto de movilidad?
- ¿La disponibilidad para mudarse o trabajar en diferentes países a todas las edades?
- ¿Quiénes se convierten en nómadas laborales pierden sus raíces?
- ¿Trabajar en distintas geografías condiciona el tipo de contrato que se genera con el empleador y las propias expectativas?
- ¿Existen herramientas específicas para afrontar y acompañar el desafío de trabajar con diferentes culturas?

¿Qué factores son importantes para que una organización sobrelleve el cambio de manera efectiva?

- Desarrollar la visión de lo que la organización debería ser y parecer ante un nuevo escenario. Este objetivo debe ser claro, y a su vez habría que fijar metas intermedias que orienten y motiven en el avance. Identificar a las personas clave que ayuden a llevar a cabo las decisiones.
- Confeccionar mapas precisos y detallados con escenarios posibles.
- Conservar el sentido claro de los valores e identidad de la empresa (la razón de ser). Una crisis no debe distorsionar la esencia del negocio.

- Comprender las relaciones de interdependencia de la organización con el medio externo (la competencia, la tecnología, los recursos, etc.).
- Armar estructuras organizacionales lo suficientemente flexibles como para manejar con eficiencia el tipo de trabajo requerido por las condiciones de mercados.
- Conocer profundamente las capacidades y habilidades con las que cuenta el talento para encaminar el cambio. Estimular y obtener la mejor performance posible.
- Implementar mecanismos para comprometer a la gente, hacerla parte de los problemas y de la solución, protagonista de los cambios y oportunidades.

La motivación de los líderes: el gran secreto

Los grandes líderes primero se lideran a sí mismos, con autonomía, iniciativa y responsabilidad y, desde allí, motivan a través de sus conductas.

1. Se centran en las personas: conocen sus motivaciones, deseos y como les está yendo, los escuchan y les dedican tiempo y esfuerzo.
2. Lideran en el ejemplo: saben que lo que hacen es observado permanentemente y son modelo de los excelentes estándares necesarios para alcanzar objetivos laborales y realizarse personalmente.
3. Se sacrifican: ponen las necesidades de los demás de la organización por delante de las propias. La dedicación posee un alto contenido motivacional.
4. Son expertos en crear ambientes de trabajo agradables en los que las personas sienten que lo que hacen es importante y significativo para alcanzar un objetivo.
5. Comunican, informan a su equipo y lo hacen de inmediato, preferentemente cara a cara. Las personas se desalientan fácilmente si son los últimos en enterarse de las cosas, sobre todo, en decisiones que les atañen.
6. Fomentan la creatividad y estimulan el aprendizaje para que sus colaboradores contribuyan y se alimenten de nuevas ideas y pensamientos.
7. Crean cultura e instalan una mentalidad de reconocimiento: premian el esfuerzo y celebran los éxitos demostrando así aprecio por el trabajo bien hecho.
8. Generan retos y estimulan a los demás que lo hagan. Identifican oportunidades, suman a las personas a los desafíos y los hacen reales y alcanzables.
9. Se preparan para el mañana, están un paso adelante y poseen una visión y misión del futuro. Quienes los rodean desean saber las consecuencias de sus conductas y hacia dónde están yendo.
10. Inspiran coraje, vigor, vitalidad, dan sentido a las acciones, renuevan la percepción de un propósito y la confianza. Inspirar es despertar el deseo en el otro de mejorar su desempeño, de desplegar todas sus capacidades y potencial. La inspiración proviene del ejemplo y del valor, significa transmitir optimismo, con el que las personas pueden ver más allá de la adversidad. Más allá de donde se encuentran hoy. El optimismo que comparten con sus empleados siembra el campo donde la motivación prospera y permita que las personas alcancen los máximos resultados.

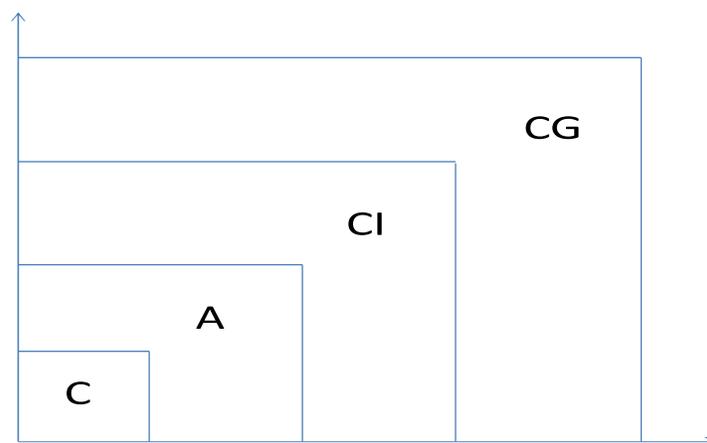
Herramientas de Apoyo

Para la solución del caso se recomienda el uso de algunas Metodologías / herramientas de apoyo que normalmente se utilizan para simplificar la información y concentrar en una sola hoja los puntos principales del caso.

Metodología de Análisis del Caso

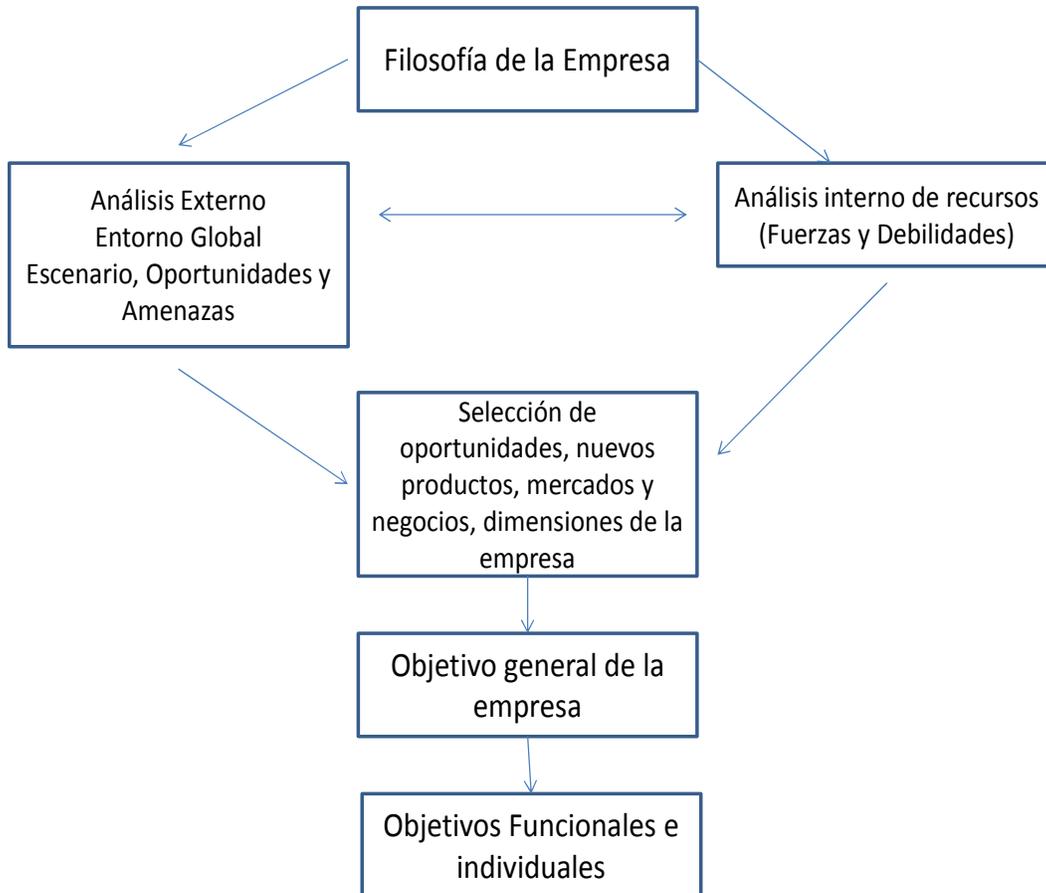
- **Definir los Hechos**
 - Estructura de los hechos – Distinguir adecuadamente entre hechos y opiniones
 - Contexto (Lugar – Fecha)
 - Protagonistas (Departamentos – Organizaciones)
 - Personajes
- **Diagnostico** - Cual es la problemática?
- **Soluciones** / Puede ser a Corto Plazo – Mediano Plazo – Largo Plazo
 - Planear varias soluciones posibles
 - Analizar la posibilidad de cada una de ellas de acuerdo a los hechos
 - Analizar ventajas e inconvenientes de cada una de ellas
- **Decisión** – Optar por alguna de las soluciones propuestas o un conjunto compatible de varias de ellas.

Modelo de Cambio



C= Capacitación / Conocimiento
A= Actitud
CI= Comportamiento Individual
CG= Comportamiento Grupal

Modelo Básico de Planeación



FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando las fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.	Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.	Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Solución

Hechos:

- Empresa fundada en los 80's en la ciudad de Chicago con inicio de operaciones en México en los años 90's.
- La oficina de México representa el 18% de las ventas totales de Latinoamérica, con más de 1,000 empleados y 12 oficinas en la República Mexicana.

País	('000) USD		País	('000) USD	
AMERICAS	80,000	42%	Brasil	9,500	48%
EMEA	50,000	26%	México	3,500	18%
APAC	40,000	21%	Argentina	2,500	13%
LATAM	20,000	11%	Colombia	2,000	10%
Venta Total	190,000		Venezuela	1,500	8%
			Chile	1,000	5%
			Total	20,000	

- Comité Ejecutivo conformado por 7 integrantes, 4 miembros de la familia "XO" uno de ellos es el Director General, un hombre de 50 años de edad y doble nacionalidad (estadounidense y mexicana), con una licenciatura en Economía, en la Universidad de Michigan, y un MBA, en Harvard. Casado y con dos hijos radicados fuera del país.
- Empresa fundamentada en un ambiente laboral muy familiar.
- Promedio de antigüedad de los empleados de 20 años; la más antigua sumaba 25 años.
 - Antigüedad de los empleados
 - 65% + 15 años
 - 20% + 5 años
 - 15% - 5 años
 - 45 personas en edad de jubilación
- En los últimos 20 años, la empresa ha adquirido algunos de los más conocidos jugadores de la industria de intermediarios de seguros y consultoría, lo cual ha reforzado de manera importante el posicionamiento de NOA en el mercado.

- Por primera vez en la historia, en 2005 no se lograron los resultados esperados.
- Para 2011 aún no se lograba estabilizar a la compañía, es por ello que se determinó que era momento de iniciar un proceso de reestructuración desde las oficinas centrales.
- Finales de 2013 inicio de la reestructura, con el reemplazo del CEO.
- Rotación del 15% del personal, como parte de la reestructura.
- Posiciones estratégicas/directivas cuyos titulares fueron sustituidos con el objetivo de acabar con hábitos y costumbres anquilosados:
 - Director de Recursos Humanos
 - Director de Operaciones
 - Director de Ventas
 - Director de Mercadotecnia
- Se desarrolló un nuevo Modelo de Negocio, el cual representó cambios significativos respecto al modelo anterior como se puede ver en el cuadro anexo.
Cambio del Modelo de Negocio

Anterior Modelo	Nuevo Modelo
Ocho Pilares / Lineas de Negocio	Cuatro Pilares / Mandos de reporte
Negociaciones de acuerdo con la linea de negocio	Unificación de negociaciones
Fuerza de venta centralizada	Fuerza de venta segregada / dos grupos
Programa de bonos estándar	Programa de bonos por objetivos
Liderazgo / Confianza	Liderazgo / Resultados

- Definición de nueva Visión y Misión para la compañía, después de más de 20 años.
- Después de 12 meses, se han visto reflejados los efectos de los cambios principalmente en los siguientes puntos:
 - No está funcionando bien la nueva estrategia implementada

- Se perdieron puntos internos clave y capacidades fundamentales tales como:
 - Pérdida de personal con talento y reconocimiento en el mercado (15% de rotación)
 - Tranquilidad en el ambiente laboral
 - Tranquilidad del mercado
- La competencia tomó la oportunidad, ante los cambios y la intranquilidad del mercado para penetrar parte del mercado que ya estaba con NOA
- Se está perdiendo la sólida posición competitiva de la empresa
- La empresa está enfrentando problemas estratégicos, lo cual ha generado pérdida de clientes y talento

Análisis:

Planeación Estratégica (PE)

- El objetivo central fue el cambio de la Dirección de la Empresa, volviéndola más Corporativa y menos familiar. No se tienen claros los efectos de estos cambios en el mercado, tomando en cuenta que durante los últimos 20 años se han tenido buenos resultados.
- La PE no está alineada correctamente con los Valores y Filosofía de la Empresa, ya que el cambio puede ir en contra de esto y generar un efecto negativo durante la implementación de la Reestructura.

Comunicación

- La comunicación de la reestructura la mantuvieron con mucha limitación y con hermetismo.
- La rotación del 15% de personal genero incertidumbre y “rumores”, esto contamina el ambiente de las organizaciones.
- El mercado puede no tener claro el objetivo y generar incertidumbre, tomando en cuenta que han trabajado durante 20 años con el mismo equipo y los mismos líderes (Familia XO).

Cambios Estructurales

- Pérdida de talento importante para la organización.
- Falta de planes de sucesión, para mitigar los efectos de las salidas de personal, principalmente las posiciones clave y de atención a clientes.
- La competencia tiene la oportunidad de captar la fuga de talento de la empresa.

Evaluación del Proyecto

- La evaluación de los efectos del cambio se realizó 12 meses después de iniciada la reestructura, lo cual no le dio oportunidad a la empresa de tomar acciones ante los resultados negativos.

Una herramienta sugerida para tener claridad de la posición en la cual se encuentra la reestructura es utilizando un FODA.

Fortalezas <ol style="list-style-type: none">1) Posicionamiento de la empresa en mercado y conocimiento del mismo con base en los buenos resultados históricos y la fidelidad de sus clientes2) Talento reconocido en el mercado dentro de la empresa, por las buenas negociaciones, el tiempo que tienen en el negocio y la constante atención personalizada que tienen con los clientes3) Alta confianza por parte de los clientes.	Debilidades <ol style="list-style-type: none">1) Un CEO sin la suficiente experiencia para liderar la Reestructura en la Compañía.2) No se desarrolló un adecuado plan de seguimiento y de contingencia ante las consecuencias del cambio3) No se tienen los adecuados planes de sucesión en las posiciones de mandos altos.4) Alta rotación de empleados
Oportunidades <ol style="list-style-type: none">1) Las expectativas / tendencia del mercado es trabajar con empresas con estructuras Coporativas2) En el ramo se tienen mucha gente talentosa que puede ser captada por la compañía3) Respaldo de la casa matriz para hacer la reestructura.	Amenazas <ol style="list-style-type: none">1) La economía del país no está estable y ha generado muchas especulaciones del mercado.2) La competencia puede captar la fuga de talento de la empresa.

Diagnóstico:

Con base en el análisis se puede identificar que los resultados esperados de la reestructura y el cambio no fueron los esperados considerando principalmente por los siguientes puntos:

1. **Falta de comunicación adecuada internamente y externamente** – La comunicación hacia los empleados y los clientes no fue la correcta para transmitir la información adecuada y los objetivos planteados con esta reestructura. Toda la comunicación fue limitada y hermética.
 - Poca claridad de los empleados de los objetivos y el rol que tiene cada uno con el nuevo modelo de negocio, con incertidumbres y no enfocados a los resultados.
 - Se creó incertidumbre en el mercado, generando pérdida de clientes.
 2. **Perdida de Talento y Planes de sucesión deficientes** – A partir de la reestructura se generó una fuga de talento ya reconocida en el mercado y que fue captado por la competencia, esto ligado con la falta de planes de sucesión adecuados para las posiciones críticas, lo cual genera grandes conflictos en la continuidad de los procesos y logro de resultados,
 3. **Seguimiento de resultados inadecuado** – Ante cambios tan importantes de una compañía, el seguimiento de los resultados es crítico, ya que la falta de esto, provoca que no logran los resultados esperados.
1. ¿Qué acciones tomar para asegurarnos de comunicar adecuadamente el rumbo que está tomando la compañía y no generar incertidumbre en el mercado y con los empleados?
 2. ¿Cómo podemos minimizar el efecto de la pérdida de talento sin afectar el servicio a los clientes?
 3. ¿Cómo nos aseguramos que el modelo de negocio sea adoptado y entendido de la manera más eficiente para la obtención de resultados en un corto plazo?
 4. ¿Qué acciones deben ser consideradas para no perder posicionamiento en el mercado?

Plan de Acción / Solución

Opción 1

1. Reevaluar el Plan Estratégico para la implementación de esta reestructura, tomando en cuenta el Análisis y Diagnóstico realizado 12 meses después del inicio de la reestructura.
2. Generar un Plan de Comunicación organizacional al 100% con Empleados y Clientes que permita lo siguiente:
 - a. Reestablecer la comunicación con los empleados y clientes, asegurándonos del correcto entendimiento de los objetivos y acciones.
3. Asegurarnos de la correcta implementación del nuevo modelo de negocio, como parte de una mejora en la calidad del servicio y valor agregado.
4. Hacer una evaluación de la pérdida de talento que ha generado la reestructura en la compañía y evaluar el desarrollar un plan para poder cubrir esa pérdida de talento. Una opción puede ser el contratar como asesores a las personas que consideren más críticos para generar un plan de sucesión y transferencia de conocimientos.
5. Establecer un proceso de seguimiento mensual de resultados internos y externos de los efectos de la reestructuración y el plan de acción de recuperación establecido.

Opción 2

1. Continuar con el plan original e identificar los riesgos y áreas de oportunidad para ir tomando las acciones correspondientes en el camino.
2. Tomar como base la retroalimentación recibida de los Directivos, como Luis, para identificar las áreas de oportunidad e identificar los de mayor riesgo en un corto plazo. Generar un plan de acción para cada uno de los riesgos.
3. Generar conversaciones directas con los clientes, empleados o proveedores que se tengan identificados como “Riesgo” para poder tener una retroalimentación adecuada y hacer las aclaraciones pertinentes.
4. Tener confianza en el plan original y en el posicionamiento de la compañía en el mercado

Opción 3

1. Asesorarse con un externo, especialista en este tipo de operaciones, para llevar acabo la reestructura y/o en su caso, hacer las adecuaciones correspondientes al Plan Estratégico.

Selección de Alternativa y Justificación

Tomando en cuenta el Diagnóstico realizado después de los 12 primeros meses de implementación de la reestructura, que se han identificado los resultados insatisfactorios y las consecuencias en el mercado, se considera que la Opción 1 es la que cubre adecuadamente las áreas o resultados que se requieren corregir.

Las acciones a tomar son:

1. Reevaluar el Plan Estratégico para la implementación de esta reestructura, tomando en cuenta el Análisis y Diagnóstico realizado 12 meses después del inicio de la reestructura.
2. Generar un Plan de Comunicación organizacional al 100% con Empleados y Clientes que permita lo siguiente:
 - a. Reestablecer la comunicación con los empleados y clientes, asegurándonos del correcto entendimiento de los objetivos y acciones.
3. Asegurarnos de la correcta implementación del nuevo modelo de negocio, como parte de una mejora en la calidad del servicio y valor agregado.
4. Hacer una evaluación de la pérdida de talento que ha generado la reestructura en la compañía y evaluar el desarrollar un plan para poder cubrir esa pérdida de talento. Una opción puede ser el contratar como asesores a las personas que consideren más críticos para generar un plan de sucesión y transferencia de conocimientos.
5. Establecer un proceso de seguimiento mensual de resultados internos y externos de los efectos de la reestructuración y el plan de acción de recuperación establecido.

Conclusiones

Como se menciona en la Nota Técnica (NT), *el cambio de una manera práctica: se define como alejarse del presente hacia una nueva situación de desequilibrio (inestabilidad) en busca de un orden diferente.* Por lo que el generar comunicación eficaz y tener la percepción con oportunidad te da la oportunidad de eliminar esa sensación de inestabilidad que se puede crear en el mercado y en la propia empresa.

Tener retroalimentaciones de los Directivos, como el caso de Luis, es un buen ejercicio y que proporcionará información muy valiosa de los posibles riesgos internos y externos que puede presentar la empresa en el mediano y largo plazo.

Una reestructura en cualquier empresa de un tamaño importante, como es el caso de NOA, es normal que se generen incertidumbres y se presenten contratiempos en el camino, pero es importante tomar confianza en el posicionamiento del mercado y preocuparse por transmitir la información adecuada para generar tranquilidad al mercado y proveedores. En el caso de los empleados, al tratarse de un cambio generacional, después de 20 años, se tiene que hacer en un tiempo relativamente corto (2 a 3 años).

Recordemos que se tienen algunos mitos en la Administración del Cambio, como se menciona en la NT como que:

- *A las personas no les gusta cambiar, los cambios son aceptados cuando se entienden y valoran los beneficios*
- *La velocidad del cambio depende del tamaño de la organización*
- *El cambio implica pérdida de control, el cual es pasajero*

Una de las habilidades fundamentales de los líderes en las organizaciones es saber manejar el cambio para no perder la estabilidad del ambiente laboral y lograr la continuidad de las operaciones de las organizaciones.

El reforzar la comunicación es sumamente importante, ya que una comunicación poco eficiente va a generar una resistencia al cambio

- Los empleados no se encuentran involucrados o no se le ha pedido participar en la planeación e implementación del cambio propuesto, son espectadores pasivos que se someten. La gente se resiste a ser cambiada, empujada a un nuevo escenario sin valorar ni decidir de manera voluntaria; no se resisten a cambiar si así lo deciden, aun cuando el cambio sea por un requerimiento externo.
- La comunicación sobre el cambio a través de un documento es impersonal y se comenta a pocas personas.

Implementación del cambio – *La implementación y el seguimiento son el 50% del proceso: requiere de una gran sensibilidad hacia los procesos humanos (Liderazgo, comunicación, relaciones humanas y trabajo en equipo) para que el cambio tenga permanencia.*

Finalmente, la empresa son las personas, por lo que la Opción 1 está dando la oportunidad de replanteando el Plan de Reestructura, con base a los efectos que se han dado hasta el momento en relación de la percepción de las personas, la pérdida de talento y la pérdida de compromiso con los ideales de la Compañía.

En lo personal el desarrollar este caso fue muy importante, ya que significó un reto personal tomando en cuenta mis experiencias siempre han sido alrededor de temas financieros, administrativos y muy numéricos, por lo que para mí desarrollar un caso donde pudiera aplicar mis conocimientos adquiridos durante la maestría y que actualmente estoy viviendo en mi vida profesional, dirigidos a temas de personas, planeación estratégica, recursos humanos y fundamentalmente salirme del área de confort, es muy valioso para mí.

En el proceso de desarrollo del caso, confirmo que llegan etapas en la vida profesional que se vuelve mucho más valioso el tener sólidas bases en el manejo de situaciones, liderazgo hacia los equipos de trabajo, correcta comunicación, saber desarrollar una planeación estrategia adecuada, así como la ejecución. En la vida profesional no es suficiente tener conocimientos técnicos para poder llegar a tomar responsabilidad de posiciones en altos niveles y manejo de equipos de trabajo.

Finalmente, este trabajo es el último para cumplir una de las metas de mi vida académica, como concluir una maestría.