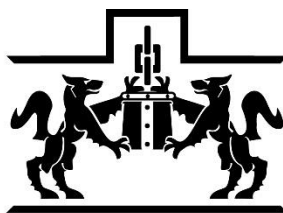


# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

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



LA VERDAD  
NOS HARÁ LIBRES

**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**

CIUDAD DE MÉXICO ®

**“GESTIÓN DEL CAMBIO ANTE IMPLEMENTACIONES  
TECNOLÓGICAS Y NUEVOS PROCESOS”**

## **TESIS**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**URIEL EDUARDO FUENTES TRUJILLO**

Director: Mtro. Guillermo Krebs Pérez

Lectores: Dra. Fátima Irina Villalba Padilla

Mtra. Rocio Gutierrez Fernández

Ciudad de México, 2018

## INDICE

• <b>Caso: Crédito Inmediato SOFOM E.N.R</b>	<b>Pág. 3</b>
• <b>Sustento teórico</b>	<b>Pág. 18</b>
○ El cambio organizacional	Pág. 21
○ Resistencia al cambio	Pág. 23
○ Resistencia a la implementación de sistemas	Pág. 24
○ Plan de acción de 8 pasos Kotter	Pág. 26
○ Modelo de cambio de Kurt Lewin	Pág. 29
○ Modelo Adkar	Pág. 32
○ Modelo de Higgings	Pág. 34
○ Alternativas de solución	Pág. 35
• <b>Solución del caso.</b>	<b>Pág. 36</b>
○ Hechos	Pág. 36
○ Análisis	Pág. 38
○ Diagnóstico	Pág. 38
○ Alternativas de solución	Pág. 40
▪ Evaluación de modelos de Gestión del cambio	Pág. 40
▪ Evaluación de alternativas para el desarrollo e implementación del sistema de aplicaciones e instalaciones.	Pág. 41
▪ Alternativa de solución para modificación de la estructura de las Gerencias de Administración de Cartera y la Gerencia de Aplicación.	Pág. 42
▪ Alternativa de solución para la medición el desempeño de los ejecutivos de cartera.	Pág. 44
○ Selección de alternativas y justificación	Pág. 51
○ Conclusiones	Pág. 53
○ Bibliografía	Pág. 55

## **CASO: Crédito Inmediato SOFOM, E.N.R.**

La tarde de un viernes de julio de 2016, Gerardo regresaba apresurado a sus oficinas en Bosques de las Lomas en la Ciudad de México, ya que tenía una reunión con su jefe Octavio, quien un día antes, le había comentado que tenía que hablar con él de un tema muy importante y, según sus cuentas, ya iba retrasado unos diez minutos.

Una vez que Gerardo llegó a Crédito Inmediato, se dio cuenta de que Octavio, aún no había salido de la Junta de Directores, así que aprovechó para revisar algunos correos en lo que esperaba.

### **LA PROPUESTA.**

Por fin, unos 20 minutos después, Octavio salió de la reunión y le pidió a Gerardo que pasara a su oficina. Una vez sentados los dos, Octavio le comentó a Gerardo que lo había propuesto como el nuevo Subdirector de Cartera derivado de la gran problemática que se vivía en esa Subdirección, uno de los temas principales que preocupaba a la Dirección era la aplicación de los pagos a la cartera por el tiempo que estos tardaban, ya que era un proceso manual que tomaba en promedio unas dos horas por Dependencia. Esto repercutía en que la empresa no pudiera utilizar los recursos y hubiera errores en la asignación de los pagos a los clientes.

Por otro lado, estaba el tema del seguimiento a la falta de pago de los clientes (Omisiones), y el pago de cuotas incompletas (Parcialidades), los cuales mes a mes aumentaban y no encontraban forma de poder frenar este incremento. Ya en otras ocasiones los anteriores encargados de esta área habían intentado sistematizar estos procesos pero sin ningún éxito, ya que la renuencia a implementar el sistema por parte de los Gerentes y los Ejecutivos había impedido que se realizara y todo se quedaba en reuniones de pasillo. Además, estaba el punto de poder medir el desempeño de los ejecutivos, los cuales sólo eran evaluados por las respuestas que daban las Dependencias respecto a las “omisiones y parcialidades” y no por el deterioro o mejoramiento de la cartera.

Gerardo, quien era Subdirector de Cobranza, conocía muy bien a los Gerentes y los Ejecutivos, por lo que había sido testigo de todos estos intentos y conocía perfectamente la problemática y la posición que tomaría el personal de esta Subdirección, además de esto, tenía en mente que si se lograba sistematizar el proceso, los ejecutivos de aplicación dispondrían de bastante tiempo libre, así que ya tenía en mente que podrían convertirse en analistas de la cartera y no sólo aplicadores.

Cuando por fin salió de la reunión con Octavio, sólo podía pensar en cómo lograría involucrar y convencer a su nuevo equipo de diseñar las reglas del sistema, implementarlo y utilizarlo, además de convencer a los ejecutivos de su nueva tarea.

## LA EMPRESA.

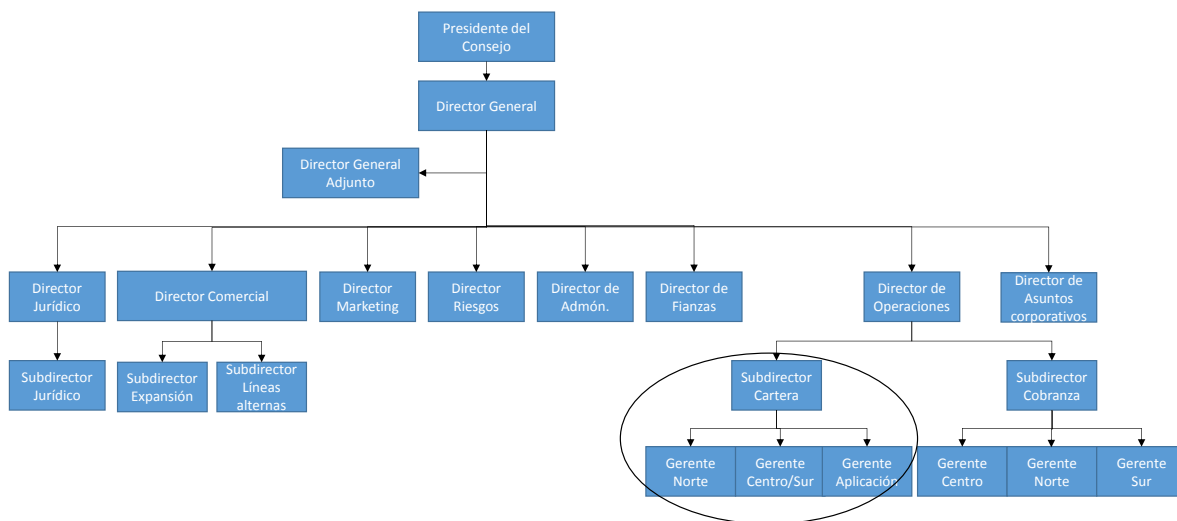
El corporativo de Crédito Inmediato está ubicado en la Ciudad de México en Bosques de las Lomas aunque no siempre han estado ahí. Inició operaciones en el 2003, siendo un negocio de tan sólo 20 empleados, en el primer año de operación el monto de los créditos otorgados ascendieron a 9.8 MDP, con 1,800 créditos por un ticket promedio de \$5,200 pesos por cliente. Sin embargo, en los últimos 13 años, las ventas han ido incrementando drásticamente hasta llegar en 2015 a 2,300 MDP distribuidos en 48,000 créditos y un promedio de \$65,900 pesos por crédito.

En general, Crédito Inmediato administra una cartera total de 132,700 créditos, los cuales no necesariamente corresponden a un crédito por cliente, esta cartera tiene un valor de 6,331 MDP, y comprende por 230 convenios. Estos convenios son firmados con distintas Dependencias del gobierno, las cuales pueden ser a nivel federal o estatal, así como con Gobiernos Estatales, Municipios y Ayuntamientos.

Hoy en día, la empresa cuenta con presencia a nivel nacional en 28 estados de la república, con 40 sucursales, incluyendo 5 en la Ciudad de México y 20 unidades móviles que son instaladas a lo largo del país, además de una fuerza laboral de 500 empleados.

Crédito Inmediato se ha posicionado como una de las 5 principales compañías de la industria. En 2013 fue adquirida por ZCOR, en un 51% de sus acciones. ZCOR es una empresa multinacional cuyo corporativo se ubica en Estados Unidos con presencia en varios países de Latinoamérica y Europa, la decisión de adquirir la empresa obedeció al crecimiento sostenido y exponencial que presentó en los últimos años, adicional al deseo de la multinacional de explorar el mercado mexicano.

Figura 1 Organigrama Crédito Inmediato



\*Fuente la empresa

## **LAS SOFOM.**

Las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOM), que es el sector al que pertenece la empresa, concentran sus operaciones en el otorgamiento de crédito, arrendamiento financiero o factoraje financiero, en el caso de Crédito Inmediato, fue con el objetivo de atender las necesidades de crédito del mercado que la banca comercial ha descartado por el alto riesgo en la recuperación de la cartera.

Este es el caso de millones de personas que por sus características socioeconómicas, no es muy factible que tengan acceso a préstamos con la banca comercial, ya que su baja o nula capacidad de endeudamiento por un medio tradicional de crédito es muy baja por el nivel de sueldo que percibe además de que ya se encuentran fuertemente endeudadas con prestamistas, casas de empeño y cualquier tipo de persona o empresa que les pueda ofrecer dinero. Sin embargo estas opciones son muy riesgosas ya que en la mayoría de los casos tienen que dejar una prenda en garantía y la tasa de interés a la que se les presta el dinero es excesiva y terminan pagando hasta 400% del capital solicitado.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (CNBV., 2016), 91.6% de la población en México percibe por su actividad laboral menos de \$13,000 pesos mensuales, evidentemente estos ingresos no son suficientes para que una familia pueda subsistir y hacer frente a sus gastos corrientes, lo que ha derivado en que cada mes se vean obligados a solicitar créditos en diferentes instancias o bien a las tarjetas de crédito. De acuerdo a esta encuesta, 68.9%<sup>3</sup> de la población solicita estos créditos para hacer frente a gastos de educación, gastos médicos, comida, pago de servicios y gasto corriente. Este círculo de préstamos constantes deriva en que la capacidad de endeudamiento de las personas disminuya y por lo tanto no tengan acceso a créditos con la banca comercial.

Respecto al acceso a los créditos en México (CNBV., 2016), 45% de la población no tiene contratado un crédito; sin embargo, el otro 55%<sup>2</sup> los tiene en 25.4%<sup>2</sup> con el mercado informal, 16.4%<sup>2</sup> con el mercado formal y 12.6%<sup>2</sup> con ambos mercados. Adicional a lo anterior, hoy en día, sólo 19.7% de la población tiene contratada una tarjeta de crédito o un crédito con alguna institución financiera.

Estas cifras nos permiten observar que aún existe un nicho de mercado muy amplio para el sector financiero de un 80%. Sin embargo, la participación en el mercado de las SOFOM en el rubro de préstamos personales de acuerdo a los resultados de la Supervisión del producto del Crédito Personal y/o SIMPLE (CONDUSEF., 2015) en 2015 es de 0.3%. Por tanto, si consideramos que de acuerdo al INEGI la población económicamente activa en México es de 51 millones de personas, hablamos de 1,530,000 clientes potenciales equivalentes al 0.3% de la población económicamente activa, incluyendo a aquella población que no labora en el sector gubernamental, lo que podría ser una oportunidad para este tipo de instituciones.

En 2016, de acuerdo a la renovación de registros ante CONDUSEF (CONDUSEF., 2015), existen un total de 2,900 SOFOM registradas en el país, sin embargo, de éstas, sólo han renovado su registro 762 empresas, 689 están en proceso y 1,449 cancelaron sus registros.

Lo anterior es el reflejo de la crisis que esta industria está viviendo, pero no por motivo del comportamiento financiero de la población, ya que como se mencionó anteriormente, la gente, aunque no toda, sigue en búsqueda de créditos personales y el otorgamiento de estos va en aumento. Los créditos personales han crecido de 2010 a 2015 en 383% de acuerdo a cifras de la AMDEN (Asociación Mexicana de empresas de descuento de Nómina) (AMDEN., 2016), a pesar de que el segmento de mercado es grande y el consumo de créditos va en aumento, existen riesgos que esta industria enfrenta, de los cuales hablaremos posteriormente.

La AMDEN fue fundada en 2012, surge como un organismo gremial auto regulatorio, derivado del gran incremento de empresas dedicadas al descuento sobre nómina, las cuales en su mayoría eran pequeñas, desorganizadas y sólo buscaban aprovechar el buen momento por el cual estaba pasando la industria. Sin embargo, derivado de las malas prácticas que la mayoría de estas nuevas empresas realizaban, el sector se vio afectado, resultando en la pérdida de clientes y la desconfianza tanto de las personas como de las Dependencias en contratar los productos crediticios.

Por tal motivo las principales empresas del sector fundaron la AMDEN, con la intención de agrupar a las empresas y establecer modelos de operación que se ajustaran a las buenas prácticas y sana competencia, estableciendo reglas, procedimientos y políticas que permitieran recuperar y mantener la confianza tanto de los clientes como de las Dependencias.

Además de esto, la AMDEN, representa los intereses de las empresas asociadas ante las Dependencias y autoridades cuando se presenta algún problema que involucre a más de una de las asociadas.

## **LOS PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA.**

El sector de las SOFOM hoy en día enfrenta diversos retos muy importantes, sobre todo porque estos, ya están afectando el desempeño y permanencia de las empresas. El primero de ellos es el político, en primer lugar, se encuentran los intereses de los funcionarios públicos a cargo de las Dependencias, ya que en muchas ocasiones desvían los recursos que les corresponden a las SOFOM, para sus intereses particulares, incurriendo en impagos, impactando directamente la calificación de riesgo que obtienen de las calificadoras. Este factor es muy importante ya que afecta el costo de fondeo de las empresas, las cuales al incrementar la morosidad de sus carteras, disminuyen sus calificaciones de riesgo,

por lo que los fondos son más caros y este incremento se ve reflejado directamente en las tasas de interés a las que tienen que otorgar los préstamos. Por otro lado, los flujos de efectivo con los que disponen para su operación y pago de deuda disminuyen, por lo que se ven afectadas de igual forma la liquidación de pasivos y el otorgamiento de créditos, ocasionando muchas veces que tengan que retrasar la liberación de los recursos destinados a los clientes.

En segundo término, esta industria se enfrenta a la corrupción, México es uno de los países más corruptos del mundo, es bien sabido que no es fácil tratar con el gobierno ya sea como proveedor o como ciudadano, realizar cualquier trámite ante alguna Dependencia o registrar un negocio es una pesadilla. Este tipo de problemas afectan directamente a las empresas, impactando fuertemente sus finanzas y la calidad de sus carteras.

Por último, existe el riesgo de continuidad de la operación, cuando las empresas se enfrentan a los cambios de los funcionarios a nivel de operación o dirección y cambios de Gobierno. Respecto al cambio de funcionarios operativos, el problema radica en la alta rotación de personal que estos puestos tienen, ya que cada vez que se presenta un cambio, será necesario establecer nuevamente la relación con los nuevos funcionarios y esperar a que tomen las riendas de sus actividades para que la información fluya nuevamente, lo que prácticamente detiene la operación de las empresas en estos convenios.

Por otro lado, en cuanto a los cambios de Gobierno, en muchas ocasiones suceden tres puntos importantes, el primero de ellos se da cuando la administración saliente no liquidó las deudas con las empresas y no deja registro de éste adeudo, es decir no lo deja apasivado y no hay registro contable que sustente la deuda hacia las empresas, por lo que la administración entrante no reconoce que exista dicho adeudo. En segundo lugar, está la continuidad de los contratos, en diversas ocasiones las nuevas administraciones desconocen los contratos celebrados con las administraciones anteriores, dando por terminada la relación con las empresas de un momento a otro, desinstalando las carteras y deteniendo los pagos derivados de las retenciones quincenales que corresponden a los pagos de los créditos contratados por sus empleados. Este punto es el que más afecta a las empresas, ya que de un día a otro se quedan sin ventas, sin recuperación y con una cartera vencida de hasta un 70 u 80 por ciento de la colocación en esa Dependencia. Esto puede obligar a la empresa a realizar un quebranto de la cartera, impactando fuertemente las finanzas.

Lo anterior obliga a que las SOFOM se vean en la necesidad de realizar la recuperación de esta cartera a través de negociaciones con los clientes. Sin embargo, el nivel de recuperación de esta cartera es apenas de 7%, considerando que en la mayoría de las ocasiones sólo se recupera el capital restante y no los intereses por devengar ni lo que la Dependencia retuvo en su momento.

Finalmente, en el aspecto político, cuando una nueva administración llega y existió un cambio de partido político, regularmente estos se dedican los primeros meses a auditar a la administración anterior, por lo que detienen cualquier operación con proveedores incluyendo pagos y colocaciones, derivando muchas veces en la pérdida del convenio y de la cartera.

Como último punto nos encontramos con los problemas sociales de cada estado, los cuales se han visto encrudecidos en este año, principalmente con los trabajadores adscritos al SNTE (Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación) derivado de las reformas educativas, los cuales constantemente cierran las Dependencias ocasionando que éstas no puedan laborar con normalidad, produciendo retrasos en la entrega de la información necesaria para administrar los portafolios, así como el atraso en los pagos a las empresas. Por otro lado, a los profesores que dicho sea de paso, son la mayoría, se les están descontando los días que no se presentan a dar clases y por lo tanto su ingreso quincenal no es suficiente para que las Dependencias puedan retener el pago que corresponde al devengamiento de sus créditos, incrementando la morosidad de las carteras, la reducción de ingresos y el incremento de las reservas financieras en las empresas.

En síntesis, siempre que exista un cambio en cualquier estructura dentro de alguna institución de gobierno, puede afectar la continuidad del contrato, generar un atraso en los pagos, desinformación y otros efectos negativos, incluso fraudes o simplemente un desencantamiento de las relaciones con la empresa.

Todos hemos sabido de casos en donde el Gobernador, el Tesorero del estado, o cualquier persona con el suficiente poder de hacerlo, realizan millonarios fraudes. Pero también no menos importantes son los problemas sociales, por ejemplo en Oaxaca o Guerrero, en donde día a día son cerradas las Dependencias del gobierno, lo que impide a los funcionarios hacer sus labores y por lo tanto realizar pagos o las gestiones necesarias para la operación de la empresa, haciendo de que éste sector sea uno de los más riesgosos y difíciles de mantener la continuidad del negocio.

Por último podemos hablar de los problemas económicos que enfrentan los Estados de la República, los cuales cuentan con economías pobres y sobre endeudas.

## **LA TECNOLOGÍA EN CRÉDITO INMEDIATO.**

Crédito Inmediato siempre se había caracterizado por tratar de proporcionar las herramientas tecnológicas que sus departamentos requirieran, sin embargo eran renuentes a realizar compras de software, por lo que el departamento de sistemas siempre tenía que estar haciendo desarrollos in house de acuerdo a las necesidades planteadas por los usuarios. Este tema era un punto de fricción frecuentemente, ya



que la lista de requerimientos era demasiado amplia y en ocasiones no se daban abasto, sin embargo, casi todas las áreas al final tenían lo que requerían.

Uno de los principales problemas para la automatización de procesos, radicaba en la informalidad de los requerimientos realizados a sistemas, los cuales sólo se quedaban en conversaciones de pasillo entre el usuario y los de sistemas, ya que ésta requería de un documento detallado acerca de lo que se estaba solicitando y los usuarios no lo elaboraban, y por tanto la idea se quedaba en el aire.

## **LA SUBDIRECCIÓN DE CARTERA.**

La Dirección de Cartera siempre se había caracterizado por tener un equipo muy problemático el cual estaba conformado por tres gerentes y 17 personas más a cargo de ellos. Uno de los Gerentes, Miguel Torres, con 7 personas a su cargo, tenía 43 años, era casado y había estudiado sistemas, aunque nunca se tituló, era una persona muy hermética respecto a su vida personal y vivía al norte de la ciudad, Ángel Zamudio, con 9 ejecutivos y 41 años, era soltero, estudió Administración de Empresas, los dos estaban encargados de realizar la instalación de los créditos en cada una de las Dependencias en la zona norte y centro/sur del país respectivamente, además de la administración de la cartera en general. Es decir, deben cerciorarse que cada uno de los créditos se descuenta correctamente, y en caso de que no, hacer todas las gestiones necesarias para que esto suceda.

Por último, Alejandro Gómez, de 45 años, quien estaba pasando por un divorcio y tenía dos hijos a los que casi ya no veía, contaba con un equipo de 18 personas. Él era Gerente de Aplicación y era el encargado junto con su equipo de registrar cada uno de los descuentos realizados a los clientes por parte de las Dependencias, así como de aplicar los pagos hechos por las Dependencias a la empresa derivados de los descuentos retenidos a los acreditados.

## **LOS PROBLEMAS.**

Estos equipos no eran independientes, de las 18 personas que estaban bajo las órdenes de Alejandro, 5 recibían órdenes de Miguel y 4 de Ángel, es decir, compartían responsabilidades, tanto de aplicación como de instalación y administración de la cartera. Este punto era uno de los primeros cambios que Gerardo quería instituir, ya que era uno de los principales motivos por los cuales discutían, porque los ejecutivos se encontraban en la disyuntiva sobre qué instrucción era la más importante. Gerardo buscaba que cada colaborados tuviera clara la línea de mando y sus responsabilidades.

Uno de los problemas generales del área, era la discusión constante entre los líderes de estos tres equipos. Cada uno de ellos estaba ahí desde hace 8 años y ya

habían pasado por muchos cambios de directores, pero jamás ninguno de ellos había sido propuesto para ocupar el puesto, parecía como si todos fueran el auditor de todos, sólo se enfocaban en encontrar el error en el trabajo del otro e ir a divulgarlo inmediatamente con el superior, además de correr a gritar enfrente de todos lo que había ocurrido.

Todos ellos habían trabajado de la misma forma hace ya muchos años y eran muy renuentes a cambiar sus procesos o incluir nuevas herramientas, cada Gerente era experto en lo que hacía pero parecería que tuvieran miedo ante cualquier cambio que pudiera ser promovido y hacían todo lo posible porque éste no se implementara.

Independientemente de los problemas internos, esta Dirección no era muy bien vista por las demás áreas; constantemente eran tachados de ineficientes, además de que cada vez que Cartera requería de la ayuda de otra área éstas ponían cualquier tipo de pretexto para no entregar la información.

Aunado a lo anterior, cada una de las gerencias tenía sus propios problemas, comenzando con las Gerencias de Administración de Cartera. En la instalación de nuevos créditos ante las Dependencias existían deficiencias importantes, porque el proceso de generación de los documentos y archivos que el personal de este departamento necesitaba presentar, dependían directamente del trabajo de la Gerencia de Aplicaciones, quienes, si por algún motivo tenían algún retraso en sus procesos, impedían que la información para las instalaciones estuviera disponible de forma correcta y muchas veces este problema derivaba en no poder instalar las carteras, lo que representaba pérdidas para la compañía.

Este último aspecto era el que realmente tenía en problemas a estas dos áreas, ya que constantemente se culpaban entre sí de que las cosas no salieran a tiempo y se tuvieran los errores, que aunados a los demás, costarían la cabeza del actual Subdirector de cartera.

Por otro lado, estaba la problemática de identificar y dar seguimiento a la cartera que por algún motivo ya no presentaba descuento o bien, éste era menor al esperado. La gente de Administración de Cartera no daba el seguimiento oportuno a este tema ya que la cantidad de créditos era demasiada para ser absorbida por cada ejecutivo. Esto impedía poder concentrar los esfuerzos adecuadamente, además de que constantemente se quejaban de que este dato no era correcto por los errores cometidos en aplicación, argumentando que la forma de aplicar la cartera por parte del sistema no era la indicada, ya que los pagos de la cartera podían ser; quincenales, catorcenales o decenales dependiendo el convenio.

Adicional a lo anterior, algunas Dependencias tenían nóminas desconcentradas y en muchas ocasiones, éstas no pagaban al mismo tiempo y el sistema no estaba diseñado para reconocer los pagos según el caso, ocasionando que muchos créditos fueran registrados como omisiones.

Alejandro Gómez, quien no se consideraba parte del equipo y, quien desde su punto de vista era el mejor calificado de los gerentes, tenía más tiempo que la mayoría de las personas en la empresa, prácticamente fue el empleado número dos; sin embargo, había permanecido en este puesto durante once años y jamás había sido considerado para un ascenso.

Alejandro era considerado una persona poco amable, incapaz de proponer alguna solución a los problemas que se le presentaban, sino todo lo contrario, a cada solución que su equipo, superior o personal de otra área le proponían, siempre encontraba el lado negativo o por qué no se podían hacer las cosas, él era el principal culpable de que no existieran cambios en la Subdirección.

A pesar de que el número de carteras que aplica cada uno de los ejecutivos de aplicación es reducido, en promedio 13 carteras, el tiempo que utilizan en éste proceso lleva aproximadamente 3 horas por Dependencia y por quincena aplicada.

Por otro lado, aunado a los problemas de operación derivados de un ineficiente sistema, la mala actitud de Alejandro estaba contaminando a su equipo, que dicho sea de paso, a pesar de que existe una alta rotación con el personal nuevo, aquéllos que logran rebasar los 6 meses trabajando en la empresa toman una actitud muy positiva.

Era increíble ver en los pasillos a Alejandro quejándose de cada aspecto de su trabajo y en cómo las demás áreas, a su parecer no hacían su trabajo, no desperdiciaba cualquier conversación para manifestar su inconformidad y desagrado por lo que hacía.

Como último punto, pero no menos importante desde el punto de vista de Gerardo, es que él era el menor de los tres gerentes y de la mayoría de las personas que conformarían su equipo, por lo que probablemente no aceptarían fácilmente este cambio y mucho menos que una persona menor y con menos tiempo en la empresa de un momento a otro se convirtiera en su jefe e implementara todos los cambios que él había estado pensando hace tiempo.

## **GERARDO TRUJILLO.**

Con 33 años, Gerardo era casado, apenas llevaba 4 años de matrimonio y estaba por tener a su primer hijo, estudió Finanzas en la Ciudad de México, en la Universidad la Salle, y actualmente estaba concluyendo la maestría en Administración de Empresas.

Antes de entrar a Crédito Inmediato, Gerardo había trabajado tres años en el sector Gobierno en las tiendas de SuperISSSTE, y estuvo a cargo de un programa a nivel nacional, el cual permitía a las SOFOM otorgar préstamos personales a los trabajadores que cotizaban al ISSSTE sin la necesidad de firmar un convenio con

cada una de las Dependencias. Además de esto, en su último año fue designado por su Director para implementar, en conjunto con el área de sistemas, un mecanismo que pudiera controlar y automatizar los pedidos que los gerentes de cada tienda harían a los proveedores. Fue aquí donde por primera vez se enfrentó a la problemática de involucrar a todo un grupo de personas a innovar y participar en el diseño de esta nueva aplicación.

Gerardo se consideraba un hombre de familia y más aún por el pronto nacimiento de su hijo, por lo que procuraba pasar el mayor tiempo posible con su esposa, era amante de los animales y al vivir en Toluca procuraba ir regularmente a la Marquesa a pasear en bicicleta con sus perros, ésta era una actividad que disfrutaba mucho.

Al recibir la nueva propuesta, Gerardo estaba a punto de cumplir dos años como Subdirector de Cobranza, y se encontraba bastante cómodo con este puesto y las actividades que desempeñaba, consideraba que había logrado conformar un buen equipo de trabajo, el cual era ya capaz de realizar sus labores con cierta independencia. Sin embargo, el hecho de ser Subdirector de Cartera era algo que le atraía demasiado, ya que desde su incorporación a la compañía, había puesto el ojo en esa posición.

El siguiente lunes por la mañana;

**Gerardo:** Buenos días Octavio ¿cómo te va, podemos hablar un minuto?

**Octavio:** ¡Claro Gerardo!, ¿ya pensaste en lo que platicamos el viernes?, supongo que tu respuesta es sí.

**Gerardo:** Claro, la verdad es que estuve pensando mucho tiempo en todos los problemas a los que me voy a enfrentar, empezando, si te parece, en re-distribuir las actividades y al personal.

**Octavio:** ¿Cómo?, ¿estás pensando en cambiar a la gente?, me parece buena idea empezando por Alejandro, creo que es el más problemático de todos.

**Gerardo:** ¡No!, para nada, no creo que sea prudente deshacerme en este momento de alguno, ellos son los expertos, a lo que me refiero es que el primer cambio que voy a hacer es que los tres gerentes ya no compartan personal e implementar el sistema de aplicación de cartera.

**Octavio:** Perfecto, entonces ¡ya estamos!, si te parece bien convoco a reunión a todo el personal para informarles del cambio.

## **LA PRESENTACIÓN.**

**Octavio:** Buenas días a todos ¿cómo están?, quiero comunicarles que desde hace una semana, Ernesto ha dejado de ser el Director de Cartera, aunque me parece

que ya lo saben y he tomado la decisión de que Gerardo será el nuevo encargado de esta área, no como Director si no como Subdirector.

Les pido que por favor le den todo su apoyo, ya que él cuenta con el mío para hacer los cambios e implementaciones que considere necesarios, Gerardo ¿quieres decir algo?

**Gerardo:** Muchas gracias Octavio, primero, quiero agradecer a mi equipo de cobranza por todo el apoyo que me brindaron, sé que hicimos cosas muy importantes y reconozco que sin ustedes este nuevo paso no hubiera sido posible, son grandes profesionales y sé que apoyaran a la persona que quede en mi lugar, además de que sigo a sus órdenes.

Por otro lado, equipo de cartera, sé que cuento con ustedes para lograr los retos que este Departamento plantea, también estoy seguro de que lograremos cosas muy importantes y que de estos logros se desprenderán cosas muy buenas para cada uno de ustedes. Sobra decir que mi puerta siempre está abierta y que por favor cualquier buena idea que tengan en mente me la hagan saber.

Les pido que por favor al finalizar la reunión, se queden unos minutos más conmigo para platicar algunos temas.

**Octavio:** Muy bien equipo, si nadie tiene algo más que decir, ¡vámonos! que tenemos mucho trabajo y estos muchachos tienen mucho que platicar.

Todo el equipo de cartera tenía una expresión de “¿¡Qué rayos acaba de pasar aquí!?”, sobre todo por parte de los tres gerentes, y en especial de Miguel, ya que Ernesto le había prometido varias veces la Subdirección. Sin embargo por parte de los ejecutivos que se encontraban en corporativo y los foráneos, los cuales se encontraban enlazados vía telefónica, no hubo más que felicitaciones y expresiones de felicidad, esto, porque Ernesto nunca se había metido demasiado a la operación de la Dirección y técnicamente había puesto a cargo a Miguel, quien tenía una forma de dirigir muy grosera y poco amable, siempre trataba a las personas como si fueran retrasados mentales.

**Octavio:** Pues bueno, ¿cómo ven?, me saque la rifa del tigre ¿no?, o bueno por lo menos eso es lo que todo el mundo piensa, pero, yo creo que no, me queda claro que todos ustedes han hecho un buen trabajo con las herramientas que tienen a su alcance y con la poca ayuda que han recibido, sé que quizás a algunos les sorprenda la noticia, pero también sé que son personas muy profesionales y que cuento con todo su apoyo para que este proyecto salga adelante. Foráneos, pronto me estaré poniendo en contacto con ustedes, ya pueden colgar, también ejecutivos les pido que nos den un minuto, Alejandro, Miguel y Ángel por favor no se vayan.

Había un silencio con sabor a hostilidad en la sala de juntas, nuevamente los tres gerentes habían pasado desapercibidos para tomar la Dirección del área, se podía ver en su rostro un gesto de enfado y decepción, el primero en hablar fue Miguel.

## **EI PRIMER ENFRENTAMIENTO.**

**Miguel:** Bueno Gerardo, ¿qué nos vas a decir? porque tenemos mucho trabajo (en un tono de burla y fastidio).

**Gerardo:** Lo sé Miguel, todos estamos muy ocupados, pero te pido que tengas paciencia y escuches lo que tengo que decir.

Primero que nada, entiendo lo que ha de estar pasando por sus mentes y sobre todo por la tuya Miguel, sé que este departamento ha pasado por muchos cambios en los últimos años y que han visto ir y venir Directores y que ninguno de ustedes ha sido promovido o tomado en cuenta para esta posición, sé que sienten que no son valorados ni tomados en cuenta, pero les puedo asegurar que en esta ocasión no va a ser así, tenemos que poner orden.

**Ángel:** (en tono de burla y sonriendo) ¡ajá!

**Gerardo:** Ángel ¿dije algo que te causara gracia?, porque estoy hablando muy en serio, y lo primero que requiero de ustedes es seriedad y compromiso.

**Ángel:** Perdón Gerardo pero este discurso lo hemos escuchado ocho años y no hay cambios en la empresa, todo sigue igual.

**Alejandro:** Es cierto.

**Gerardo:** Eso lo entiendo, por eso he decidió que los cambios comienzan a partir de hoy, y creo que todos estarán de acuerdo excepto tú Alejandro, he tomado la decisión de automatizar la aplicación de la cartera, no podemos seguir con los mismos errores y retrasando la operación porque este proceso sea manual. Por otra parte nueve ejecutivos foráneos que están compartiendo funciones entre administración de cartera, instalaciones y aplicaciones a partir del siguiente mes sólo fungirán en la parte de administración e instalación de cartera.

Inmediatamente Alejandro replicó en tono muy agresivo.

**Alejandro:** mmm... no creo que eso sea posible, llevamos años solicitando a sistemas que hagan las modificaciones y no hacen nada, además, ¡No!, no estoy de acuerdo, me estás quitando al 50% de mi personal, no voy a salir a tiempo con la aplicación de la cartera, ¿tú qué sabes de los tiempos que requerimos?, ¡yo no voy a trabajar de esa forma!, no va a ser mi culpa si a finales de mes no se dan los resultados ni se aplican los pagos a tiempo y no voy a aceptar que me digan nada.

Gerardo, quien regularmente era muy tranquilo, ya esperaba esta reacción por parte de Alejandro y sabía que de no hacer nada en ese momento o respondía correctamente ante los tres Gerentes, iba a perder todos los encuentros futuros y las cosas no iban a salir bien, era muy importante ganar esa primer batalla, pero tratando de no raspar mucho la relación.

**Gerardo:** Alejandro, entiendo que han solicitado a sistemas esto muchas veces, pero también es cierto que nunca han elaborado un requerimiento ni un procedimiento de las reglas que deberá seguir el sistema, todo se ha quedado en el aire y en esta ocasión no debe ser así, cada uno de ustedes deberá participar en el diseño y redacción del documento conforme a sus necesidades y experiencia. Por otro lado, entiendo tu preocupación, sé que piensas que las cosas no van a salir a tiempo, conozco a detalle cuál es el problema, y sé que tardan demasiado tiempo en aplicar las carteras porque el sistema no es eficiente, pero también entiendo que la gente que no está en corporativo sólo utiliza un cierto porcentaje de su tiempo para aplicar y que en ocasiones o falla con la aplicación o lo hace con las instalaciones.

Me comprometo contigo a que a más tardar en dos meses tú tendrás un sistema eficiente y reduciremos el tiempo de aplicación en un 90%.

**Alejandro:** No te creo Gerardo, como ya te comenté, llevamos años solicitando a sistemas que haga las modificaciones para que la aplicación sea más eficiente y no lo hacen, no estoy de acuerdo y no acepto este cambio por ningún motivo y ¡hazle como quieras!

**Gerardo:** ¡Alejandro!, en primer lugar te pido que no grites, esta modificación se va a hacer contigo, sin ti o a pesar de ti, la decisión es tuya, y ¡tienes que decir en este momento si vas a formar parte de este equipo o no!, lo que yo espero de ustedes es compromiso y profesionalismo, de igual forma yo estoy comprometido con ustedes.

Como te comenté hace un momento, tienes mi compromiso de que en dos meses podrás operar con tan sólo nueve personas sin ningún problema, caso contrario, ten la seguridad de que contrataré más personal.

**Alejandro:** Perdón Gerardo pero ¿si entiendes que me tardo un promedio de dos horas en aplicar cada cartera?

**Gerardo:** Lo sé claramente, y también sé dónde tenemos que modificar, así que necesito tu respuesta en este momento, ¿estás o no dispuesto a contribuir con el equipo y seguir siendo parte de él?

**Alejandro:** Esta bien Gerardo ya veremos qué pasa, pero cuenta conmigo.

**Gerardo:** Por otro lado el siguiente cambio en tu departamento, una vez concluido el sistema, son las actividades de tu personal, estimo que con la implementación de la plataforma tardaremos un promedio de nueve minutos para que las aplicaciones se hagan y la gente tendrá demasiado tiempo libre.

Así es que tu gente se convertirá en analista de cartera para soportar la actividad de los ejecutivos en cuanto a las Omisiones y Parcialidades, ¿está claro?

Por otro lado, deben saber que a mí no me gustan los chismes, no me gustan los policías ni los auditores, no quiero que vengan a mí a decirme quién hizo mal las cosas ni a acusar a nadie, enfóquense en su trabajo y no en el de los demás. Tampoco quiero que su gente venga conmigo a arreglar sus problemas, para eso ustedes son sus jefes, tienen completa libertad de decidir sobre ellos, tienen que funcionar como líderes, orientarlos y sobre todo respetarlos.

Siempre estaré dispuesto a escucharlos, pero si vienen a mí con un problema, no es sólo para informármelo esperando que yo lo resuelva como están acostumbrados, lo que espero de ustedes es que me traigan una solución y que se hagan cargo de las cosas.

Otro punto importante que quiero comentarles es sobre los permisos de sus equipos, ustedes tienen completa libertad de autorizar o no los permisos, yo no tendré injerencia en este punto, ustedes saben cuáles son sus cargas de trabajo y cómo administrar sus tiempos, lo único que requiero de son resultados, esto aplica también para las vacaciones. Entiendo que Ernesto no les daba muchas vacaciones y que todos tienen demasiados días acumulados, los cuales tienen el riesgo de perder, ustedes tienen la libertad de tomarlos cuando más les convenga, si en algún caso específico por alguna emergencia o situación requiero de su presencia aquí, lo platicaré con ustedes, pero por favor no tengan miedo de planear sus vacaciones ni que su gente las planeee, sólo les pido que dejen un responsable de sus áreas.

Es más, por favor el viernes requiero de un calendario de vacaciones de cada uno de ustedes y su personal, tomen una semana completa, no solamente viernes o lunes, ¿les queda claro?

**Miguel:** Sí.

**Alejandro:** Entendido.

**Ángel:** Correcto.

**Octavio:** Ahora bien, el siguiente cambio está relacionado a medir los resultados de la Subdirección, entiendo que por el momento los únicos que son medidos son el personal que cuenta con un sueldo variable, que dicho sea de paso tiene una percepción fija muy baja.

También sé que esta medición únicamente va en función de las respuestas que obtienen por parte de las Dependencias en cuanto a las Omisiones y Parcialidades de los descuentos quincenales.

Esto se terminó, no podemos seguir midiendo el desempeño solamente enfocado a simples respuestas, tenemos que dirigirlo a la administración de la cartera.

Miguel interrumpió, diciendo: “bueno es que no es nuestra culpa si una dependencia cierra o si los trabajadores no van a trabajar, o si piden otro crédito y por eso no les alcanza, eso no depende de nosotros, además la gente espera el bono obtenido por



los indicadores clave de rendimiento (KPI's) cada mes, es casi una percepción fija para ellos”.

**Octavio:** Exacto Miguel, y no es una percepción fija, ¿cómo es posible que los números estén tan mal y la gente siempre obtenga el 100% de su bono?, esto es un ingreso adicional que se obtiene con base en los resultados, y estos se reflejan en la calidad de nuestro portafolio, la cual es muy mala.

Por eso he decidido enfocar estos resultados a cuatro indicadores:

El primero de ellos tiene que ver con la instalación de los nuevos créditos, debemos medir cuál es la eficiencia en la ratificación de la cartera, como segundo punto están las omisiones, en tercer lugar los descuentos parciales y como último, la cartera que se va a descuento fuera de nómina.

Yo no voy a decir qué peso, ni como calcularlo, les pido que por favor analicen estas variables y me digan cómo las vamos a calificar, la suma total de éstas ponderaciones será la evaluación de los ejecutivos e impactará el bono que reciban a finales de cada mes, también ustedes serán medidos con base en este resultado y por último yo.

Este nuevo KPI nos dará un panorama de la eficiencia en nuestras actividades.

**Ángel:** ¡No estoy de acuerdo Gerardo!, ¿por qué los vas a medir por cosas que no dependen de ellos, a poco los vas a castigar si no se instala a tiempo?, ¿o si la Dependencia no mandó la información? eso no es justo, no es justo que si comercial vende mal y por eso no se instalan o descuenten, nos castigues a nosotros.

**Gerardo:** Ángel, lo siento, así son las cosas, y es nuestra responsabilidad, y bien dices, no es nuestra culpa pero nosotros somos los encargados de resolverlo o prevenirlo, quiero que alguno de ustedes me diga si han informado a comercial que no venda en cierto convenio, o que cambie la fórmula para determinar la capacidad de descuento de los trabajadores, nadie ha hecho nada por prevenir estas situaciones. Así que esto se va a hacer.

**Ángel:** ¡Pues no estoy de acuerdo, pero si es una instrucción pues ya qué!

**Gerardo:** Sí Ángel, es una instrucción.

**Miguel:** Yo creo que a mucha de la gente no le va a parecer, y lo más seguro es que renuncien si pasa esto, luego no nos vamos a responsabilizar de que las cosas no se hagan.

**Gerardo:** Miguel, así son las cosas, y te repito, esto se va a hacer, tenemos que cambiar las cosas, la gente que no esté dispuesta puede irse.

Por último, también quiero que por favor piensen en cómo podemos solucionar los problemas que tenemos actualmente, quiero que me digan cómo hacer más eficiente el nivel de ratificación de créditos, cómo disminuir las omisiones y

parcialidades. Alejandro, ¿qué requieres para mejorar la aplicación y disminuir tus tiempos?

Adicional a esto, ¿qué problemas ven ustedes y dónde tenemos oportunidades?, quiero reiterarles que son libres de darme cualquier idea que sea objetiva y constructiva, nos vemos en la reunión del viernes.

## **EL RETO.**

Una vez que los gerentes salieron de la reunión, Gerardo se quedó un par de minutos sentado en la silla analizando cómo le había ido en este primer encuentro, y cómo ya lo había anticipado, le preocupó mucho la reacción y negatividad de los gerentes ante estos primeros cambios y se preguntó qué tipo propuestas y análisis traerían para la siguiente reunión y cómo lograría que este equipo renuente al cambio participe en el diseño del sistema, lo implemente y lo utilice.

## **MARCO TEÓRICO.**

En México, como en el mundo, la exigencia del entorno ha obligado a las empresas a cambiar constantemente sus procesos y las herramientas que utilizan para el desempeño de sus actividades, sobre todo en el ámbito tecnológico respecto al proceso y obtención de información, así como la administración de los procesos internos de la empresa en cuanto a operación y administración. Sin embargo, estos cambios, no han ido muy de la mano con la aceptación del personal respecto a implantar nuevas tecnologías.

Los sistemas deben proporcionar información clave para la toma de decisiones, esta información debe ser sencilla, clara, expedita, veraz, precisa, consistente y fácil de analizar e interpretar. (Jack F., 2000).

De acuerdo a la Encuesta sobre Tecnologías de Información y las Comunicaciones (INEGI., 2013), en el cual realiza un comparativo entre los años 2008 y 2012 respecto al uso de tecnologías, se puede observar cómo éstas están tomando gran importancia en la operación de las empresas (Figura 2).

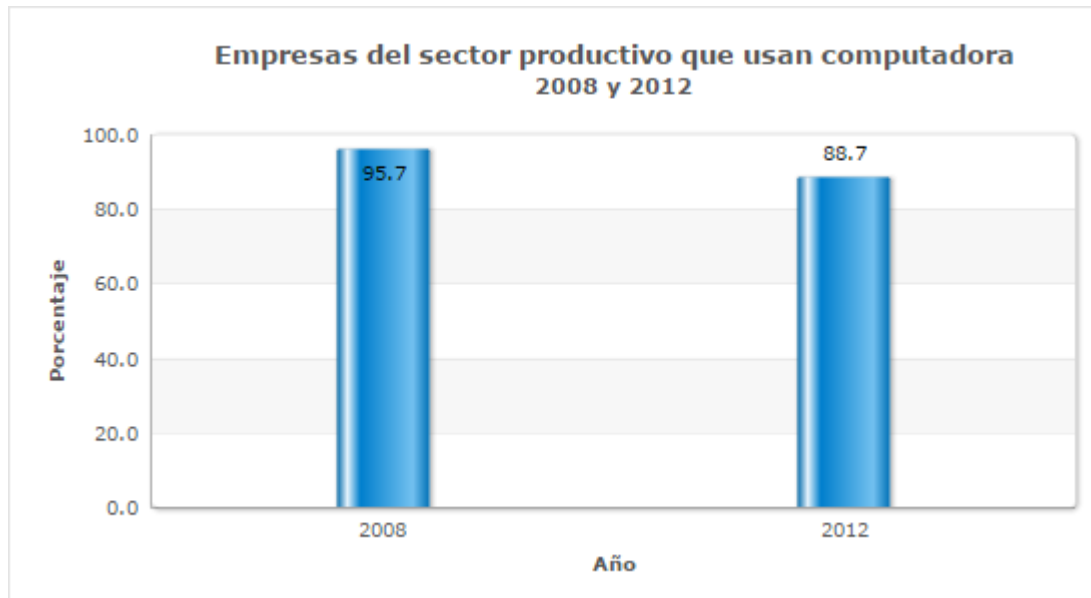
Figura 2: Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2013

Indicadores básicos 2008 y 2012				
Empresa				
Indicador	Total de empresas		2008 <sup>a</sup>	2012 <sup>b</sup>
	2008	2012	Por ciento	Por ciento
Que usan computadora <sup>c</sup>	50,195	138,881	95.7	88.7
Que usan Internet <sup>c</sup>	48,266	132,573	92.0	84.6
Con página web <sup>c</sup>	26,126	64,920	49.8	41.5
Con intranet <sup>c</sup>	20,014	46,135	38.1	29.5
Que reciben pedidos por Internet <sup>c</sup>	4,555	11,407	8.7	7.3
Que hacen pedidos por Internet <sup>c</sup>	7,068	22,224	13.5	14.2
Con Internet de banda angosta <sup>d e</sup>	17,745	21,159	36.8	16.0
Con Internet de banda ancha fija <sup>d f</sup>	26,818	124,272	55.6	93.7
Con Internet de banda ancha móvil <sup>d g</sup>	8,927	29,758	18.5	22.4
Con red LAN <sup>c</sup>	39,609	103,126	75.5	65.8
Con extranet <sup>c</sup>	4,319	10,781	8.2	6.9

Fuente: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Por otro lado, a pesar de que se puede observar que el número de empresas que usan computadoras se ha incrementado, esta proporción no coincide con el incremento de nuevas empresas, ya que de acuerdo a esta encuesta el número de empresas que usan computadoras ha disminuido en un 7.3%, como se puede observar en la figura 3.

Figura 3: Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones 2013, Empresas del sector productivo que usan computadoras.



Fuente: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

En lo que se refiere al sector financiero, esta encuesta también revela que 100% de las empresas utiliza algún tipo de sistema de planeación de recursos empresariales (ERP) en la administración de sus operaciones. Es tanta la importancia que las empresas en México han dado a la implementación de sistemas de información para el control de sus operaciones, que, de acuerdo al INEGI, en 2013, el 72% de las empresas contaban con su propio departamento de sistemas y desarrollo de software, mientras que tan sólo el 28% no lo considera necesario, pero esto es debido al tamaño de la empresa. (INEGI., 2013).

De acuerdo a la publicación del periódico el Universal, "Importancia de las TI en las empresas", las organizaciones actuales cada vez presentan mayores grados de dependencia hacia las áreas de Tecnología de la Información. Hasta 50% del capital de las empresas se gasta en estos menesteres, las empresas quieren tener sus sistemas operando los 365 días del año. (Mtro. Arboleya VJ., 2012). En este contexto, las tecnologías de información dejan de ser una opción y pasan a convertirse en un elemento clave de la configuración competitiva empresarial. Comenzamos a hablar de un nuevo modelo de organización productiva que ya no es sólo una cadena integral y secuencial de operaciones, si no que da lugar a un nuevo diseño basado en conceptos de organización no estática, proceso colaborativo, horizontalidad, flexibilidad, información, relaciones y procesos extendidos. (Mabilon A., 2010).

## **EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

En nuestros días, el cambio en las organizaciones ha tomado un papel muy importante, debido a la creciente rapidez con que el entorno cambia para las empresas, lo que ha requerido que las organizaciones aumenten su capacidad de adaptación ante las nuevas circunstancias.

El cambio organizacional es definido por (Malott M. E., 2001). “Como un estado constante de alteración, variación o modificación”, sin dejar de lado que estos pueden estar relacionados. A medida que estos cambios se vuelven un factor permanente dentro de las empresas, la capacidad de adaptabilidad de las personas a estos cambios se convierte en un factor determinante para que las empresas sobrevivan, derivado de que estos cambios generan en las personas un sentimiento de amenaza e incertidumbre a lo desconocido, los cuales son una fuente importante de ansiedad e incomodidad personal.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta & Amoeiro., 1996). Por otro lado, (Barroso G. & Delgado M. 2007), consideran que el cambio es una modificación de la forma de trabajo que genera un papel protagónico en el recurso humano y una necesidad real y expresa de los individuos de aceptarlo.

Por otro lado, (French W. & Bell C., 1995), mencionan que el cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas.

Al respecto, (Zaltman G. & Duncan R. 1977), hablan del cambio como, toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global. De forma básica, (Van de Ven, A. H. & Poole, M. S., 1995), lo definen como la diferencia en forma, calidad o estado a largo tiempo de una entidad organizacional, y consideran tres elementos importantes:

**1) Diferencia:** debe ser establecida por el cambio con actitudes, preceptos e ideas. Para el caso de la cultura empresarial, las modificaciones deben hacer referencia en ocasiones a elementos relacionados con los artefactos (logos, tecnología, ubicación física, etc.), o cambio en los valores organizacionales.

**2) A lo largo del tiempo:** su orientación debe buscar la permanencia en el tiempo debido a que, independientemente de esta transformación, es necesario incidir en que los cambios se producen de forma súbita o continua en un espacio de tiempo más o menos amplio. El continuo del tiempo viene delimitado por factores externos o internos de la organización (que pueden ser volátiles), el perfil de los empleados o la estructura interna de la organización.

**3) Forma, calidad o estado:** estableciendo diferencias cualitativas del propio cambio creando niveles diferentes.

(Díez de Castro, E., Calvo de Mora, A. & Díez Martín, F., 2004). Entienden el cambio en tres dimensiones básicas:

**1) Según el contexto:** en el cual se tiene en cuenta el cambio convergente y divergente.

**2) De acuerdo con el contenido:** el cual considera por un lado, el cambio evolutivo y progresivo que se produce lenta y gradualmente y, por otro lado, el cambio revolucionario en el que se modifican aspectos básicos de la organización, sus reglas y su estructura.

**3) En lo concerniente con el proceso:** que puede ser tangible (procesos de trabajo, estructuras formales) e intangible (relaciones sociales y creencias).

Sin embargo, existen otro tipo de razones por las que los cambios se pueden hacer presentes en las empresas de acuerdo a (Acosta, C., 2002), algunas de ellas son:

- 1) Desarrollo de nuevos productos o servicios.
- 2) Nuevas tendencias administrativas.
- 3) Presiones del entorno.
- 4) Problemas financieros.
- 5) Alianzas estratégicas.
- 6) Nuevas tecnologías.

(McCalman, J. & Paton, R., 1992), afirman que: “el impacto de cualquier proceso de cambio ha de ser estudiado en toda la organización, y no en una de sus partes”.

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos concluir que las organizaciones tienen hoy día la exigencia de cambiar cada vez más rápido y de manera eficaz. Los cambios dejaron de ser momentáneos y son procesos que involucran una gran inversión de tiempo relacionado a facilitar a su fuerza laboral éstas etapas de transición, entre más se prolongue esta transición, es más factible que la empresa fracase en su intento de reestructurarse y hacer frente a los cambios que el ambiente le requiere.

### **Resistencia al cambio.**

Octavio Paz dijo: *“Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo, del miedo al cambio”.*

De igual forma, (Smith, D., 1997). menciona que *“la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio y no la resistencia en sí misma”.*

La resistencia es un fenómeno natural ligado a todo proceso de cambio, no hay cambio a fondo sin resistencia. La resistencia aparece en primer lugar como una sensación percibida por el propio sujeto: el cambio provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto (Zimmermann, A., 2000). Este autor también comenta que esta sensación se percibe incluso cuando planeamos el cambio.

La resistencia es una parte natural del proceso de cambio, es una reacción natural a cualquier cosa que causa una pérdida de equilibrio, (Conner, Daryl R., 1992).

El cambio se refiere a un fenómeno social que puede ocurrir en diversos contextos con distintas magnitudes, así como con varios tipos de manifestaciones. Éste es, inherente a la sociedad y a las personas y aunque su ocurrencia es diaria, las personas no pueden enfrentar y aceptar las consecuencias de estos cambios, tan rápido como para no ser afectadas por estos. (De León V., 2000), así mismo identifica algunas manifestaciones inherentes a la resistencia al cambio, como; cuestionamiento quisquilloso de los detalles del proyecto, cuestionamiento acerca de las necesidades de cambiar, manifestaciones de burla respecto al proyecto, indiferencia y postergación, citar nostálgicamente el pasado, no cooperar y culpar al proyecto de todos los contratiempos sufridos.

De igual forma (Robbins, S., 1999), señala que algunas manifestaciones de resistencia al cambio pueden ser abiertas, y éstas se visualizan con huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje, o bien, encubiertas como son; demoras, ausentismo, solicitudes de traslado, renunciaciones, pérdida de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores.

Otro argumento importante a considerar dentro de la resistencia al cambio, de acuerdo a (Margulies, N. & Wallace, J., 1989), es que la naturaleza, la frecuencia y la magnitud de los cambios a los que los individuos y las organizaciones se enfrentan son mayores hoy en día.

El enfoque de (Katz, D., & Khan, R. 1978), sobre la resistencia al cambio se basa en seis factores que contribuyen a ésta, y están divididas en dos tipos: tipo A, es abierta e inmediata, la cual ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas y tipo B, que es implícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima al momento del cambio, ésta genera resistencia en el largo plazo, acumula resentimiento que explota después sin ninguna conexión explícita con el evento de cambio, produce la pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo, baja en la eficiencia y en la eficacia.

(Koontz, H., & Weihrich, H., 2007) muestran algunos ejemplos comunes del por qué las personas se resisten al cambio, como son:

**1)** No conocer la razón del cambio también causa resistencia. Muchas veces, la necesidad de un cambio no queda clara para los afectados.

2) Lo que no se conoce causa temor e induce a la resistencia. Una reestructuración organizacional genera incertidumbre en la gente sobre el efecto que vaya a tener en su trabajo. Los empleados quieren sentirse seguros y tener algún control sobre el cambio.

3) El cambio también puede reducir prestaciones o restar poder.

(Piderit, S., 2000) distingue tres formas de resistencia:

1) **Estado cognitivo:** una opinión contraria al cambio.

2) **Estado emocional:** un sentimiento negativo hacia el cambio.

3) **Comportamiento:** una acción en contra del cambio.

Estas tres formas de resistencia pueden, en algunas ocasiones no coincidir completamente para una misma persona. La decisión final del empleado a resistirse o aceptar el cambio propuesto se sostiene en las reflexiones que éste haga, que le provocan emociones hacia dicho cambio y lo conducirán a actuar en consecuencia (Hornung, S. & Rousseau, D. 2007).

### **Resistencia a la implementación de sistemas.**

La implementación de sistemas en las organizaciones hoy en día es uno de los factores determinantes para el éxito de éstas, a través de la optimización de recursos, el incremento de las ventas y la productividad de la empresa, así como el mejoramiento de los procesos, sin embargo, la resistencia al cambio en este ámbito puede suponer un fracaso para la implementación de nuevos sistemas.

De acuerdo a (Roberto C., 2015), en su artículo “La resistencia al cambio de los empleados hace fracasar la implementación tecnológica”, la tecnología muchas veces introduce un factor de control que es lo que no gusta a los empleados. Saben que si pasamos del papel a lo digital se van a empezar a sacar informes, datos, tiempos, etc. y eso supone que pueden sacarles los colores, refrendar una sensación con los datos para que empiecen a trabajar como deben en lugar, muchas veces, de hacer las cosas a su modo para ahorrarse trabajo.

Se considera resistencia al cambio en un ERP a toda acción activa o pasiva por los usuarios orientada a “boicotear” la transformación tecnológica que significa la implantación de un ERP, y esto puede estar dado por algunos de los siguientes aspectos según (Martínez S., 2012)

- **Miedo tecnológico:** el usuario considera que tiene una cierta edad, que siempre se ha hecho “así” y no entiende que haya que cambiar la forma de trabajar si hasta ahora ha funcionado y el nuevo ERP será mucho más difícil de manejar.



- **Temor a perder su trabajo:** pensar que el nuevo sistema puede eliminar puestos de trabajo.
- **Exceso de trabajo:** requiere un esfuerzo en formación, adaptación, introducción de datos, etc., que acumulado al trabajo diario ocasiona una resistencia importante.

## **HERRAMIENTAS O INSTRUMENTOS.**

Existen distintas teorías y herramientas que son utilizadas cuando una empresa requiere implementar cambios en su modelo de operación y estructura, así como en la implementación de algún sistema, por lo cual serán analizados algunos de ellos y la ejecución de alguna de estas técnicas tendrá como objetivo primordial atender los siguientes puntos:

### **1.- Comunicación y Participación (construida a partir de Schalk, R., Campbell, J., & Freese, C., 1998):**

Promover la oportuna y correcta comunicación al personal, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Comunicación formal de la Dirección al personal sobre la nueva estructura e implantación del sistema.
- Comunicación eficiente y clara por parte de la Dirección al personal sobre el proyecto.

Promover la participación de los empleados en la implementación del proyecto:

- Tomar en cuenta la opinión de los empleados en cuanto a la definición de la nueva estructura y al diseño del sistema.
- Que los empleados participen en el proceso de toma de decisiones sobre el cambio que afecte directamente a sus áreas

Con lo anterior se perseguirá que los empleados no se enteren del proyecto por otras fuentes.

### **2.- Mitigar la resistencia al cambio en tres puntos (Construida a partir de Oreg, S., 2006):**

- Falta de apoyo a las nuevas ideas y cambios propuestos.
- Resistencia a las nuevas ideas.
- Intentar hacer cualquier cosa para evitar el cambio.

### **3.- Comunicar y convencer de los beneficios del cambio (Construida a partir de Giangreco, A. & Peccei, R., 2005).**

- **Promoción y estabilidad:**
  - Aumento de responsabilidad en el puesto.
  - Incremento de poder en la empresa.
  - Mejora de estatus en la organización
  - Apertura de nuevas oportunidades en la organización.
  - Seguridad en las funciones que desempeña el empleado.
- **Calidad relacional y económica del puesto:**
  - Beneficios económicos.
  - Mayor integración social en la empresa.
  - Facilitación en el desempeño de las actividades.
  - Poder crear nuevas relaciones en la empresa.

### **Modelos de implementación del cambio.**

#### **Plan de acción de 8 pasos (Kotter, J. P., 1996).**

De acuerdo a Kotter existen algunos errores que las empresas cometen al querer hacer cambios significativos en sus organizaciones:

- Olvidarse de arraigar fuertemente los cambios en la cultura corporativa.
- No dar lugar a los aciertos a corto plazo.
- Subestimar el poder de la visión.
- No transmitir correctamente la visión.
- Cantar victoria demasiado pronto.
- Permitir un exceso de competencia.
- No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa.

Basado en lo anterior Kotter propone 8 pasos que se dividen en tres etapas:

- Etapa uno: La creación de un clima apropiado para el cambio.

- Etapa dos: Comprometer y habilitar a la organización.
- Etapa tres: Implementar y mantener la transformación.

### **Etapa uno, creación de un clima apropiado para el cambio.**

Kotter menciona que es de suma importancia que por lo menos el 75% de las personas que están involucradas en el proyecto, deben “comprar” la idea.

Para poder realizar un cambio, el primer paso deberá lograr que todos los involucrados se comprometan con el proyecto, poniendo sobre la mesa las amenazas y debilidades de la empresa, sin embargo también deberemos dejar claras cuáles son las oportunidades y fortalezas que están presentes.

#### **Paso uno: Crear el sentido de urgencia.**

El tiempo es un factor crítico para la implementación, por lo que deberemos de ser capaces de desarrollar un sentido de urgencia alrededor del proyecto, con este paso lograremos iniciar el movimiento que deseamos, y estableceremos una buena base para la ejecución del proyecto.

#### **Paso dos: Crear una coalición poderosa.**

Liderar proyectos que impliquen cambios, requiere que la gente esté comprometida y convencida de esto, para ello es necesario buscar gente clave dentro del grupo que participará en el proyecto. Estas personas pueden ser desde Directores hasta operativos, sin embargo todos ellos pueden ser líderes del cambio en las empresas.

Este tipo de personas deberán haberse ganado el respeto de sus compañeros derivado de su buen trabajo e integridad personal, este equipo de influyentes ayudaran a formar la coalición necesaria para liderar el proyecto e impulsaran la idea de una necesidad de cambio, esta tarea implica distintas gestiones frente al equipo.

#### **Paso tres: Establecer una visión clara del cambio.**

Tener muy claro el objetivo del por cual se está haciendo el cambio y cuáles serán los resultados de éste, es de suma importancia la visión de los resultados que esperamos de los nuevos proyectos, la claridad de la visión y la fácil comprensión de ésta ayudará al equipo a entender que es lo que se está persiguiendo su importancia.

## **Etapa dos: Habilitar y comprometer a la organización.**

### **Paso cuatro: Comunicar la visión.**

Es vital que la visión se comunique lo más frecuente posible y con fuerza, y esto debe ser desde la alta Dirección. Debe evitarse a toda costa que el mensaje pierda fuerza y pase desapercibido entre todas las comunicaciones que la empresa diariamente emite.

Además de la comunicación de la visión en las reuniones extraordinarias, es importante hacerlo también en el día a día, así como vincular las acciones cotidianas a la visión, si ésta se mantiene presente en la mente de todos, las actitudes y las acciones serán las correctas, por otro lado es muy importante que los líderes del proyecto lideren con el ejemplo.

### **Paso cinco: Eliminar obstáculos.**

A estas alturas del proyecto, ya existe una visión muy clara del cambio que se está realizando y cuáles son los objetivos a perseguir, además de que la empresa en todos sus niveles está siendo partícipe del proyecto. Sin embargo existirán personas que querrán participar y otras que no, en este caso será de suma importancia identificar estas barreras y eliminar los obstáculos.

### **Paso seis: Obtener triunfos a corto plazo.**

Obtener triunfos en fases tempranas del proyecto permitirá generar un impulso de motivación entre los integrantes del equipo y, con esto, vencer las resistencias de la gente crítica y negativa.

Por lo anterior, al realizar la planificación del proyecto, es importante que al principio se contemplen una serie de objetivos que sean de fácil logro, para que estos actúen como un agente positivo ante la gente, el trabajo realizado para alcanzar estos objetivos deberá ser reconocido por la empresa.

## **Etapa 3: Implantar y mantener.**

### **Paso siete: Construir sobre el camino.**

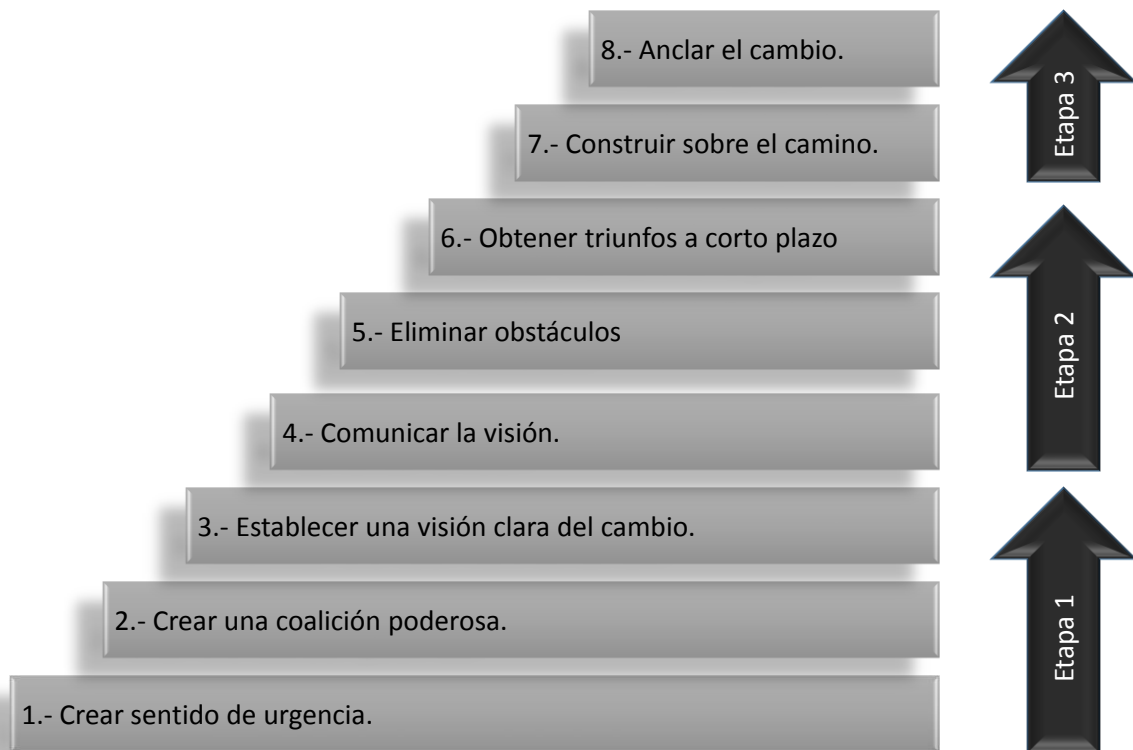
Muchos de los proyectos de cambio tienden a fracasar, derivado de que las empresas suelen cantar victoria demasiado pronto, o porque el cambio no se ha producido con la profundidad suficiente.

Siempre que las empresas se enfrentan a una nueva forma de hacer las cosas, ésta deberá evaluar qué es lo que salió bien y qué fue lo que salió mal, sólo podremos estar seguros de que el cambio se ha producido cuando la nueva forma de hacer las cosas se ha convertido en un hábito.

## Paso ocho: Anclar el cambio en la cultura de la empresa.

Si la empresa desea lograr que el cambio quede arraigado, deberá asegurarse que éste quede firme en la cultura organizacional de la empresa y tendrá que realizar los cambios necesarios para que el cambio esté presente en todos los aspectos de su organización.

Figura 4: Modelo de los 8 pasos de Kotter.



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter (año 1996).

## Modelo de cambio de (Lewin, R., 1947).

De acuerdo a Lewin, el cambio es una modificación a las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, este comportamiento depende de dos fuerzas; impulsoras y restrictivas, la primera de ellas son aquellas que ayudan a que el cambio se efectúe, mientras que la segunda impide que el cambio se produzca.

Al equilibrio de ambas fuerzas se le llama “equilibrio cuasi estacionario”, para modificar este equilibrio se pueden incrementar las fuerzas impulsoras o restrictivas, Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo un cambio:

**Descongelamiento:** Implica reducir o incrementar las fuerzas que mantienen a la empresa en su equilibrio actual, lo que hará que el comportamiento de la empresa comience a cambiar, cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento para dirigir la energía hacia resultados. En el caso que nos atañe, un ejemplo claro es la aplicación de la cartera de forma manual, lo que conlleva a muchos errores y un alto desperdicio de tiempo, es posible visualizar este proceso enfocando los siguientes puntos:

- **Identificar qué es lo que se va a cambiar.**
  - Estudiar el objeto del cambio para determinar que se va a cambiar
  - Entender cuáles son las razones objetivas para que se efectúe el cambio.
- **Asegurar el apoyo de los Directivos.**
  - Identificar quienes son las personas claves en la Dirección para lograr su apoyo.
- **Crear la necesidad del cambio.**
  - Asegurarnos de enfatizar la necesidad del cambio.
  - Utilizar la visión y la estrategia del proyecto como puntos de apoyo.
  - Difundir las razones de porqué el cambio.
- **Diseminar las dudas del proyecto con la organización, mostrar una actitud positiva ante cualquier cuestionamiento.**

**Cambio o movimiento:** Con esta fase comienza el desplazamiento de la empresa hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización en lo que respecta a patrones o hábitos. Sin embargo, esta acción implica el desarrollo de nuevos valores, conductas, hábitos y actitudes. Es necesario definir metas concretas y objetivas, elaborar planes de acción a corto y largo plazo y por último desarrollar a los líderes, para fomentar una cultura de trabajo en equipo.

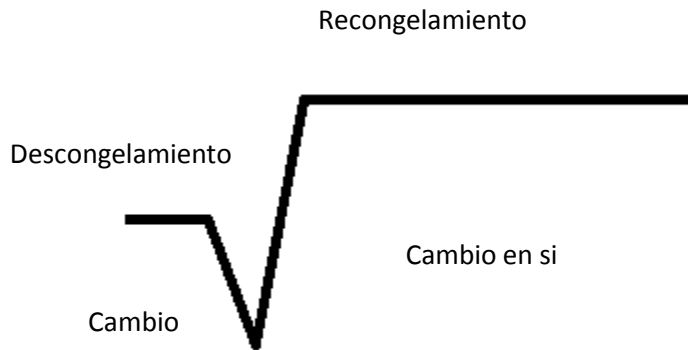
- **Comunicación continua.**
  - Difundir los beneficios del proyecto
  - Explicar amplia y específicamente las implicaciones que el cambio tendrá en cada área
  - Preparar al equipo para el proceso del cambio
- **Eliminar los rumores.**
  - Relacionar siempre la necesidad del cambio con las necesidades de la empresa.

- Enfrentar inmediatamente los problemas que se presenten y comenzar a resolverlos.
- Ser honesto y abierto en cuanto a las dudas que se presenten.
- **Otorgar toma de decisión.**
  - Los miembros del proyecto y áreas afectadas deberán tener múltiples formas de participación.
  - Asegurar que los líderes del proyecto dirijan día a día
- **Involucrar al equipo.**
  - Establecer objetivos a corto plazo que puedan reforzar el cambio.
  - En caso de ser necesario negociar con las partes involucradas que están fuera de la empresa.

**Recongelamiento:** Es el punto final del movimiento, ya que la organización se estabiliza en un nuevo estado de equilibrio, el cual frecuentemente necesitará el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y las estructuras organizacionales.

- **Penetrar el cambio en la cultura de la empresa.**
  - Identificar los obstáculos.
  - Identificar a las personas que impulsan y apoyan el cambio.
- **Desarrollar las estrategias necesarias que permitan que el cambio continúe.**
  - Generar sistemas de reconocimiento al personal.
  - Establecer canales de retroalimentación.
  - Adaptar la estructura de la organización.
  - Asegurar el apoyo del personal influyente.
- **Mantener informado y capacitado.**
  - Establecer mecanismos de información que permitan a la organización estar informados.
  - Crear programas de capacitación continua en aquellos aspectos que requiera el cambio

Figura 5: Modelo de cambio planeado de Lewin (esquema de la raíz cuadrada).



Fuente: Elaboración propia a partir de Lewin (1947).

### Modelo ADKAR.

El modelo de ADKAR fue desarrollado por (M. Hiatt & Jeffrey., 2006), considera que el cambio sólo puede realizarse si cada una de las personas involucradas es capaz de hacer la transición de manera exitosa, y puede ser utilizado en 4 supuestos dentro de la organización:

- 1) Diagnosticar la resistencia al cambio de los empleados.
- 2) Ayudar a la transición de los empleados a través del proceso del cambio.
- 3) Crear un plan de acción exitoso para el progreso personal y profesional durante el cambio.
- 4) Desarrollar un plan de gestión del cambio para los empleados.

Basado en lo anterior Hiatt centra su modelo en dos líneas interdependientes; las personas y el negocio, que a su vez se centran en 5 medidas y resultados que son necesarios para que el cambio a nivel individual sea exitoso y éste a su vez repercuta en todo el cambio organizacional.

**Las personas:** la razón más común que las empresas exponen para las fallas de un proyecto es la gente, por lo que apoyar a los gerentes a ser patrocinadores efectivos del cambio puede ser el factor más crítico en general para lograr los proyectos.



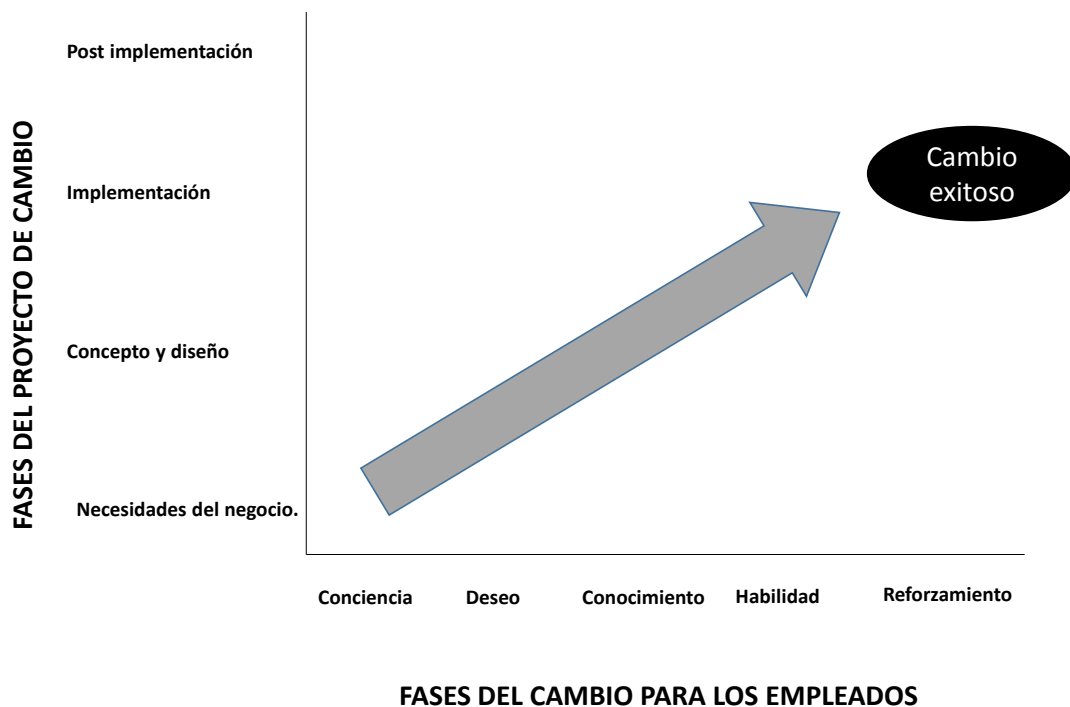
Esto, de acuerdo al modelo, se basa en la gestión eficaz del factor humano y requiere el 5 objetivos principales:

- Refuerzo para mantener el cambio en su lugar.
- Capacidad para implementar el cambio día a día.
- Establecer la conciencia de la necesidad del cambio.
- El conocimiento de cómo cambiar.
- Generar el deseo de participar y apoyar el cambio.

**El negocio:** esta dimensión del cambio incluye los siguientes 5 elementos:

- Identificar la oportunidad o necesidad del negocio.
- Definición del proyecto, alcances y objetivos.
- Diseño de nuevos procesos sistemas y estructura organizacional.
- Desarrollo de procesos y sistemas.
- Implementación en la organización.

Figura 6: Dos dimensiones de ADKAR



Fuente: Elaboración propia a partir de (M. Hiatt & Jeffrey., 2006)

### **Modelo de (Tory, E., Ruble, D. & Hartup, W., 1985).**

Este modelo está basado sobre los cambios planificados, concentrándose en cinco etapas:

- 1. Diagnóstico:** Es el punto inicial sobre el cual se basa el cambio determinando exactamente qué es lo que se requiere, lo que se desea y la situación actual en la que se encuentra la empresa, el propósito de esta etapa no es más que la de comprender con exactitud de la necesidad del cambio, utilizando como herramientas la recolección de datos específicos y su análisis, por otro lado, examina las actividades o procesos que son susceptibles del cambio y sus factores dependientes.
- 2. Identificación de resistencias:** Una de las partes esenciales del cambio, es identificar las áreas o procesos del cambio en donde exista una alta posibilidad de resistencia, identificando las posiciones dentro de la organización que se verán afectadas por el cambio y las reacciones que éstas podrían tener ante éste para estar en posibilidades de diseñar estrategias y herramientas que permitan crear las condiciones necesarias para la aceptación e implementación del cambio.
- 3. Asignación de responsabilidades:** Se debe fomentar con el personal involucrado en la implementación del cambio, el seguimiento y dedicación a realizar las actividades necesarias para que éste se lleva a cabo, en otras palabras, será necesario asignar a cierto personal un rol de liderazgo para manejar el proceso de cambio.
- 4. Desarrollo y puesta en marcha:** Como penúltima etapa el cambio deberá ser ejecutado, buscando encontrar una respuesta efectiva de la organización respecto a las modificaciones implementadas, siempre haciendo énfasis en la necesidad que las produjo. Es de suma importancia el apoyo de todos los miembros de la organización involucrados en el proceso, independientemente de que los directivos consideren que sus conocimientos y decisiones son los de más valor dentro de la empresa, no podemos dejar de lado la importancia de los niveles inferiores, ya que son ellos quienes ejecutan y conocen cada uno de los procesos, por lo que contar con el apoyo de ellos será de gran relevancia para la ejecución del proyecto.
- 5. Supervisión:** Se refiere a la última etapa del cambio y requiere de un gran cuidado y seguimiento al proceso, será necesario establecer metas y escalas de tiempo para lograrlas, generando herramientas que permitan evaluar el progreso de éstas. Aunado a lo anterior, generar una amplia y clara visión del estado actual de la empresa y al que se quiere llegar con el cambio implementado dará una visión muy clara del cumplimiento de los objetivos.

## **ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

Como alternativas de solución para el problema planteado en cuanto a la implementación de un sistema que permita la aplicación de la cartera de forma automática, con el fin de eliminar los errores en la dispersión de pagos, disminuir el tiempo de dispersión de pagos y disponibilidad de los recursos financieros de la empresa. Serán analizadas dos propuestas, las cuales consisten en desarrollar un sistema propio de aplicación y administración de cartera, o bien la adquisición de un ERP ya diseñado para este propósito y su adaptación al modelo de operación de la empresa. El análisis de las dos opciones será basado en los siguientes puntos:

### **1.- Costos de implementación.**

### **2.- Costos de mantenimiento.**

- Renta mensual.
- Solicitud de modificaciones.
- Nuevos desarrollos.
- Costo por usuario.

### **3.- Adaptación del sistema al modelo de operación de la empresa.**

- Nivel de adaptación del sistema al modelo de la empresa.
- Nivel de modificaciones requeridas al sistema.

### **4.- Tiempo de implementación.**

- Conectividad de los sistemas y bases de datos de la empresa al nuevo sistema.
- Tiempo de respuesta por parte del desarrollador.
- Integración de los equipos de trabajo.

### **5.- Vigencia del sistema.**

- Rendimiento del sistema con el incremento en el volumen de la cartera administrada y operación de las áreas de negocio.
- Compatibilidad con actualizaciones de software y hardware.
- Escalabilidad del sistema para nuevos desarrollos.

### **6.- Curva de aprendizaje.**

Por otro lado en cuanto a la resistencia por parte del personal de cartera a implementar un sistema, así como de la nueva estructura se analizarán los modelos de gestión del cambio de Kotter y Higgings, para determinar cuál de estos es el que

mejor se adapta al clima organizacional de la empresa y el nivel de resistencia que presenta cada uno de los integrantes del equipo.

## **SOLUCIÓN DEL CASO.**

Llegado el viernes, Gerardo se reunió con sus tres gerentes tal como lo habían acordado, Gerardo les comentó que la primera parte de la reunión iría enfocada a la resolución de la aplicación, las instalaciones y las omisiones, finalizando con el proceso de automatización del sistema.

### **I) Hechos.**

- Alejandro Gómez, gerente de aplicaciones, lleva más de 11 años en la empresa, jamás ha sido promovido para un ascenso y es el principal opositor para realizar cualquier cambio en el modelo de operación de su área.
- De los 18 ejecutivos designados a la aplicación de la cartera, 9 también realizan actividades de administración de cartera, 5 están asignadas a Alejandro Gómez y 4 a Ángel Zamudio. Ésta combinación crea conflictos entre los tres gerentes y los 5 ejecutivos, ya que cada gerente tiene sus prioridades, creando una disyuntiva para los administradores, ya que tienen que tomar la decisión de qué orden acatar, produciendo errores importantes, omisiones que afectan la operación del área y descontento del personal.
- El número de carteras asignadas para cada ejecutivo de aplicación en promedio asciende a 13, sin embargo el tiempo promedio de carga de información en el sistema es de 3 horas. Esto produce una alta ineficiencia en la administración del tiempo y del personal. Adicional a lo anterior, estos retrasos ocasionan que la información requerida para la instalación de las nuevas ventas no esté disponible en tiempo ocasionando que algunas veces ésta no se instale, produciendo conflictos con los gerentes de Administración de cartera y pérdidas para la empresa.
- Derivado del número de horas que el personal de aplicación de cartera dedica a esta actividad, regularmente tienen que salir más tarde del horario de salida, lo que produce una alta inconformidad por parte del equipo provocando una alta rotación de personal e incremento de la carga de trabajo para el resto de los ejecutivos durante el tiempo de contratación y capacitación del nuevo personal.
- El índice de error derivado de la aplicación manual de la cartera por la falta de un sistema es muy alto, reflejándose en los saldos de la cartera y en las omisiones y parcialidades de la misma. Estos errores provocan inconformidad con los gerentes de cartera, ya que sus ejecutivos pierden tiempo en las aclaraciones con el área de aplicación.

- La forma de dispersión del sistema está produciendo errores importantes ya que no identifica si el descuento que se le aplica al cliente por parte de la Dependencia es quincenal, catorcenal o decenal dependiendo el convenio, ya que el sistema está configurado a descuentos quincenales.
- La administración de las omisiones y parcialidades de la cartera van en aumento, el sistema no permite identificar oportunamente estas situaciones, por lo que la revisión se hace mensual y el tiempo de reacción para poder gestionarlas es muy reducido.
- Existe una rotunda negativa por parte de los Gerentes de cartera para visitar las Dependencias y de solucionar los problemas que se presentan.
- Derivado de la falta oportuna de información y administración de la cartera por la inexistencia de un sistema, el seguimiento a las omisiones de la cartera es muy bajo. Esta falta de seguimiento y baja reinstalación de la cartera, se debe también a que no existen los mecanismos que permitan medir el trabajo de los administradores al respecto.
- Los administradores de cartera no proponen políticas o restricciones de venta para el área comercial, lo que impediría que se sigan vendiendo créditos que a la larga serán irrecuperables.
- No existe un sistema que facilite a los ejecutivos realizar los archivos que solicitan las Dependencias para la instalación de la cartera, este proceso es manual y conlleva mucho tiempo además de errores en la elaboración de la información.
- Los gerentes ya tienen por lo menos 8 años en la empresa, la forma de hacer las cosas siempre ha sido la misma y no han existido cambios en el área al respecto. Por otro lado ya han pasado por muchos cambios en la Dirección de la misma y ellos no han sido considerados para ser ascendidos, lo que ha producido una actitud negativa y descontento hacia la empresa.
- Los gerentes se reúsan a hacer cualquier cambio en el modelo de operación del área, y llegan a sabotear cualquier iniciativa que se presente.
- Los problemas internos en el área de cartera, han afectado mucho la relación con las demás áreas de la empresa, al grado que éstas últimas se rehúsan a tener alguna interacción con cartera, al grado que cuando esta solicita información o apoyo le es negada o retrasada lo más posible interfiriendo en la operación de cartera.

## **II) Análisis.**

### **¿Frente a qué problema nos encontramos?**

Partiendo de las definiciones de resistencia al cambio y modelos de gestión del cambio explicadas con anterioridad, podemos observar que los Gerentes de la Subdirección de Cartera se encuentran ante una situación de cambio inminente en cuanto a la forma de hacer las cosas, la estructura tradicional que manejan hace ya mucho tiempo y la pérdida de poder organizacional. Estas situaciones han creado un ambiente de resistencia que puede propiciar el atraso o incluso fracaso de la implementación de los nuevos proyectos y redefinición de la estructura del área.

Adicional a lo anterior nos encontramos ante el problema de la gran disfuncionalidad de la Subdirección relacionada con los conflictos entre los Gerentes y del personal del área ante otros departamentos, derivada de la gran ineficiencia en los procesos de administración y aplicación de la cartera.

Sin embargo, esta problemática no sólo derivada de los problemas inherentes a la relación entre el personal, también lo es la falta de un sistema eficiente para el desarrollo de sus actividades de forma eficiente y efectiva.

Retomando las palabras de Miguel “no es nuestra culpa si una dependencia cierra o si los trabajadores no van a trabajar, o si piden otro crédito y por eso no les alcanza, eso no depende de nosotros, además la gente espera el bono obtenido por los KPI’s, cada mes, es casi una percepción fija para ellos”, podemos identificar que los ejecutivos de cartera no han sido evaluados correctamente por su función como administradores de cartera, y esta situación se ha presentado para toda el área, lo que ha resultado en un mal desempeño para la compañía. En caso de que esta situación continúe y no se logre cambiar el clima organizacional del área o entre los gerentes y se impulse el trabajo en equipo, la situación en la empresa seguirá complicándose.

Es indispensable para la empresa que la forma de hacer las cosas cambien en la Subdirección de cartera, y sobre todo contar con el apoyo de los Gerentes, ya que su gran experiencia será fundamental para realizar los cambios e implementaciones necesarias para mejorar los resultados y el ambiente que se vive en el área.

### **III) Diagnóstico.**

1.- Comenzando con el proceso que da origen a la administración de la cartera, podemos observar que la falta de un sistema que permita la correcta aplicación de la cartera y optimice los tiempos para que la información esté disponible en tiempo y forma para la instalación ante las Dependencias está ocasionando que el personal de instalación tenga el tiempo justo para preparar la documentación y archivos necesarios para realizar esta actividad. Por otro lado, en ocasiones la mala aplicación o falta de documentación da como resultado que las instalaciones sean incompletas o incluso que no se realicen.

**2.-** La parametrización actual del sistema para la carga de pagos está mal programada, produciendo errores en la morosidad de los créditos.

**3.-** La tarea de instalación de la cartera depende de que otra Gerencia realice sus actividades, sin embargo aunado a lo anterior, no existe un sistema que permita generar de manera automática los archivos que solicitan las Dependencias para esta actividad, por lo que el personal de instalación invierte mucho tiempo en generar estos archivos.

**4.-** El hecho de que Alejandro Gómez y Ángel Zamudio compartieran a 9 de sus ejecutivos entre instalaciones, administración y aplicación, está generando problemas importantes entre ambos gerentes y entre los ejecutivos, derivado de que cada uno de los gerentes tiene su propias prioridades y estos se sobreponen a los del otro y cada uno de ellos envía señales al ejecutivo de que su instrucción es más importante que el del otro, provocando un problema entre los ejecutivos, los cuales se ven en la disyuntiva de a qué orden van a dar prioridad. Esta actividad conjunta está provocando que las aplicaciones, las instalaciones y la gestión de la cartera no se lleven a cabo correctamente.

**5.-** Alejandro Gómez presenta una completa resistencia al hecho de que el personal a su cargo va a disminuir, sostiene que el trabajo no saldrá a tiempo, aunado a esto, es el principal opositor a que el proceso de aplicación de la cartera se automatice.

**6.-** Los ejecutivos de cartera no son medidos adecuadamente, hoy en día únicamente son calificados con base en las respuestas que obtienen de las Dependencias respecto del por qué los créditos no se están descontando correctamente, y no están enfocados al hecho de cómo están administrando el portafolio y las actividades que realizan para asegurar que los créditos se descuenten y mitigar el riesgo de que estos dejen de descontarse.

**7.-** Derivado de los errores y aumento de tiempo en los procesos de aplicación y administración de cartera, es de suma importancia que se realice la implementación del sistema.

**8.-** Los tres gerentes presentan una alta resistencia al cambio derivado del tiempo que llevan en sus posiciones y realizando las mismas actividades, sin ningún cambio en los procesos.

Podemos observar que en este caso se cumple la premisa de (Zaltman G. & Duncan R., 1977), los cuales identifican en el cambio una alteración en una situación o proceso que afecta la estructura, la tecnología y los recursos humanos de las empresas.

Es por esto que se requiere aplicar los modelos de (M. Hiatt & Jeffrey., 2006) y (Kotter, J. P., 1996) de administración del cambio, para poder implementar los cambios propuestos por Octavio. Adicional a esto, se analizaran dos alternativas para el desarrollo e implantación del sistema de administración de cartera.

#### IV) Alternativas de solución.

##### Evaluación de modelos de gestión del cambio.

Solución a corto plazo: Con la finalidad de implantar los cambios propuestos para la Subdirección de cartera, serán evaluados los modelos de gestión del cambio de Kotter y Higgings.

El criterio de evaluación será con base en el análisis de 10 variables, las cuales se consideran fundamentales para poder implementar los cambios de manera eficiente, cada una de estas variables tiene una puntuación máxima de 10%, sumando en total el 100% de la calificación, y a los cuales se les asignará un valor específico, aquel modelo que obtenga una puntuación mayor, será el que se implementará para gestionar el proyecto (Figura 7).

Figura 7: Evaluación de variables para los modelos de gestión del cambio de E Tory Higgings y Kotter

	Valor	Higgings		Kotter	
		Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación
Identificar necesidad del cambio	10%	9	0.9	9	0.9
Establecer posición actual de la empresa	10%	9	0.9	8	0.8
Identificar objetivos derivados del cambio	10%	9	0.9	9	0.9
Identificar resistencias	10%	8	0.8	7	0.7
Mitigar resistencias	10%	9	0.9	7	0.7
Involucrar al equipo	10%	10	1	10	1
Implementación	10%	9	0.9	10	1
Obtener triunfos a corto plazo	10%	8	0.8	9	0.9
Seguimiento	10%	9	0.9	9	0.9
Penetración del cambio	10%	8	0.8	9	0.9
<b>TOTAL</b>			<b>8.8</b>		<b>8.7</b>

##### Evaluación de alternativas para el desarrollo e implementación del sistema de aplicaciones e instalaciones.

Como primer punto se analizarán las opciones de que el sistema sea desarrollado por la Dirección de TI de la empresa o bien la contratación de algún proveedor externo para el desarrollo del sistema a través de la medición de 14 factores a los cuales se les asignará un porcentaje considerando su impacto en la implementación (Figura 8).



Figura 8: Comparativo de factores para elegir al proveedor del sistema

Factores	Puntaje máximo	Dirección de TI		Otra empresa	
		Puntos/costo	Calificación	Puntos/costo	Calificación
<b>Costo de implementación</b>	<b>18%</b>	547,000.00	0.082	658,000.00	0.062
<b>Costo de mantenimiento:</b>	<b>15%</b>		0.129		0.123
Renta mensual	3.75%	35,000.00	0.024	45,000.00	0.021
Solicitud de modificaciones	3.75%	\$1,000 Hra	0.034	\$1,350 Hra	0.032
Nuevos desarrollos	3.75%	\$1,000 Hra	0.034	\$1,350 Hra	0.032
Costo por usuario	3.75%	Incluido en renta mensual	0.038	Incluido en renta mensual	0.038
<b>Adaptación del sistema al modelo de operación de la empresa:</b>	<b>8%</b>	17	1.36	9	0.72
Nivel de adaptación del nuevo sistema al modelo de operación		9		5	
Nivel de modificaciones requeridas al sistema interno		8		4	
<b>Tiempo de desarrollo</b>	<b>17%</b>	2.5 meses	0.135	3 meses	0.128
<b>Tiempo de implementación</b>	<b>10%</b>	4 meses	0.067	6 meses	0.050
<b>Conectividad de los sistemas y bases de datos</b>	<b>2%</b>	8	0.184	6	0.138
<b>Tiempo de respuesta por parte del desarrollador</b>	<b>2%</b>	9	0.207	5	0.115
<b>Integración de los equipos de trabajo</b>	<b>2%</b>	8	0.184	8	0.184
<b>Vigencia del sistema</b>	<b>15%</b>	8	1.200	8	1.200
<b>Curva de aprendizaje</b>	<b>10%</b>	8	0.800	6	0.600

Calificación final

4.477

3.442

\*Cifras expresadas en pesos MN

\*Metodología para el cálculo de la calificación del costo de implementación:  $((1000,000 - \text{Costo}) / \text{Costo}) * (\% \text{ del puntaje})$

\*Metodología para el cálculo de la calificación de la renta mensual:  $((100,000 - \text{Costo}) / \text{Costo}) * (\% \text{ del puntaje})$

\*Metodología para el cálculo de la calificación de la solicitud de modificaciones y nuevos desarrollos:  $((100,000 - \text{Costo}) / \text{Costo}) * (\% \text{ del puntaje})$

\*Metodología para el cálculo de la calificación del tiempo de desarrollo e implementación:  $((12 - \text{Costo}) / \text{Costo}) * (\% \text{ del puntaje})$

Figura 9: Cronograma para la implementación del sistema por parte de la Dirección de TI.

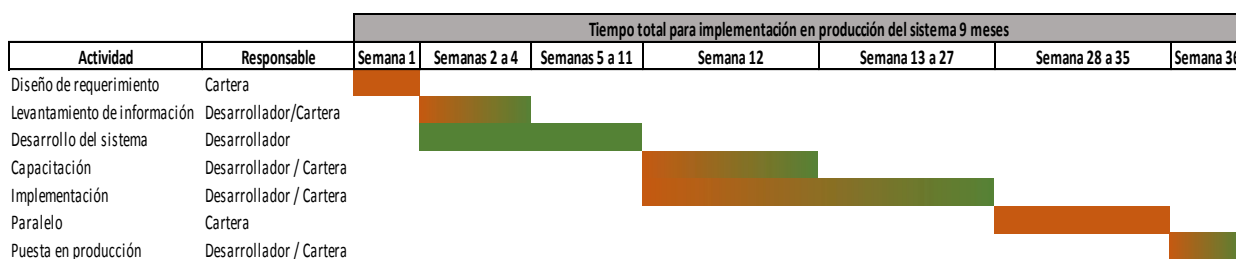
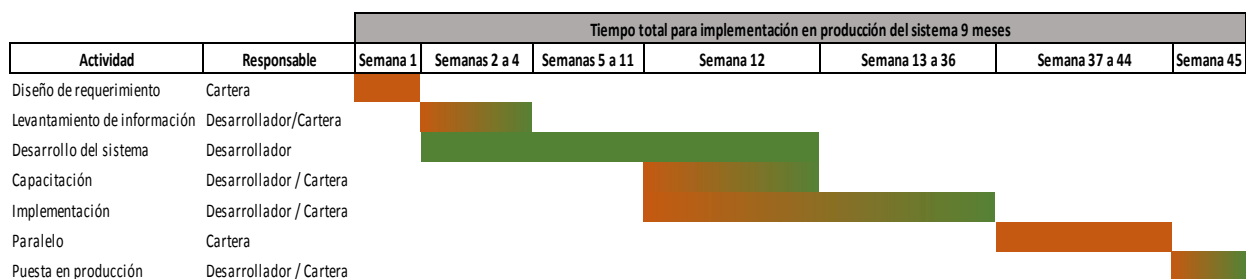


Figura 10: Cronograma para la implementación del sistema por parte de un desarrollador externo.



**Alternativa de solución para modificación de la estructura de las Gerencias de Administración de Cartera y la Gerencia de Aplicación.**

Solución a corto plazo: Como se describió anteriormente, uno de los principales problemas de la Subdirección, recae en que 9 ejecutivos están compartiendo funciones con tres distintos gerentes (Figura 11), los cuales tienen objetivos distintos, provocando que algunas de las funciones no se realicen o bien se realicen deficientemente, por lo que se proponen dos alternativas de distribución del personal.

**Figura 11: Ejecutivos que comparten actividades con otras gerencias**

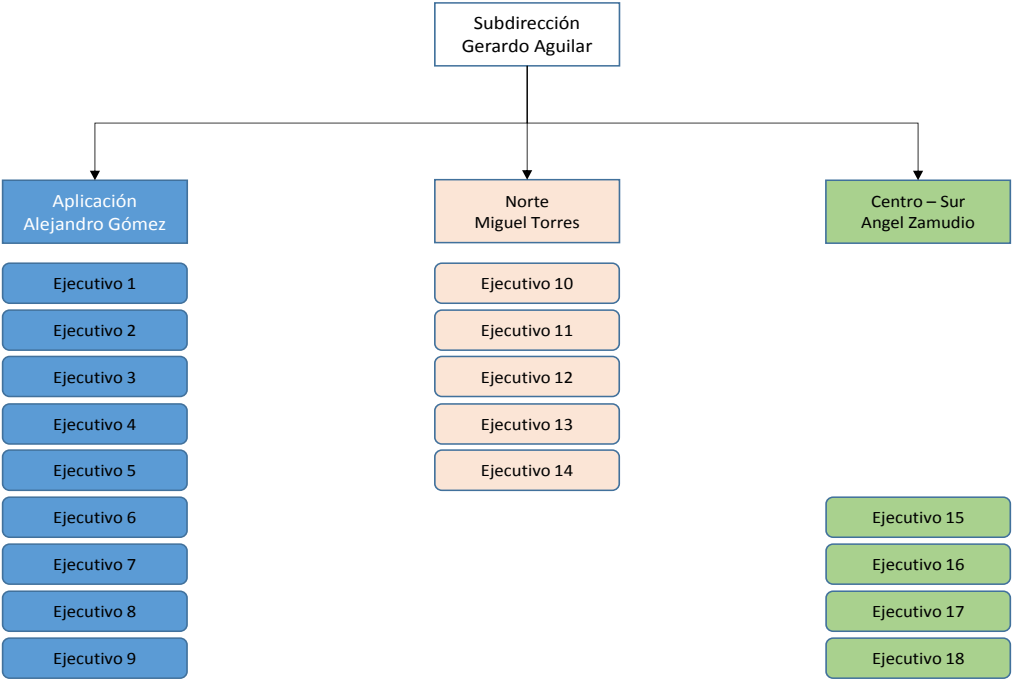
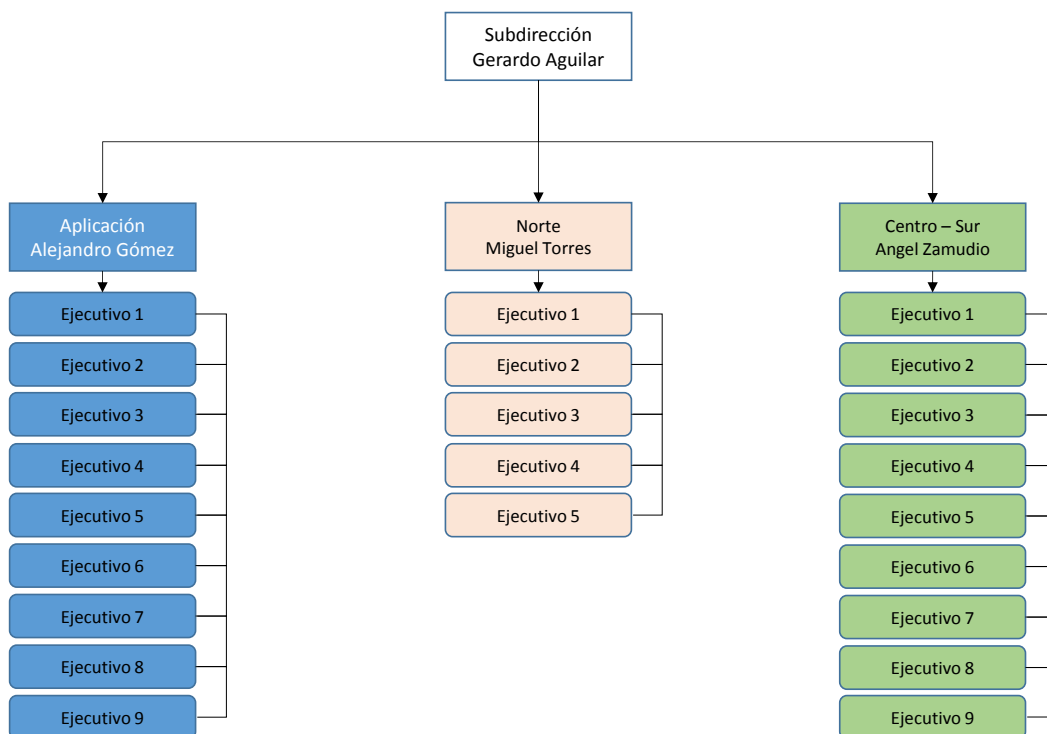


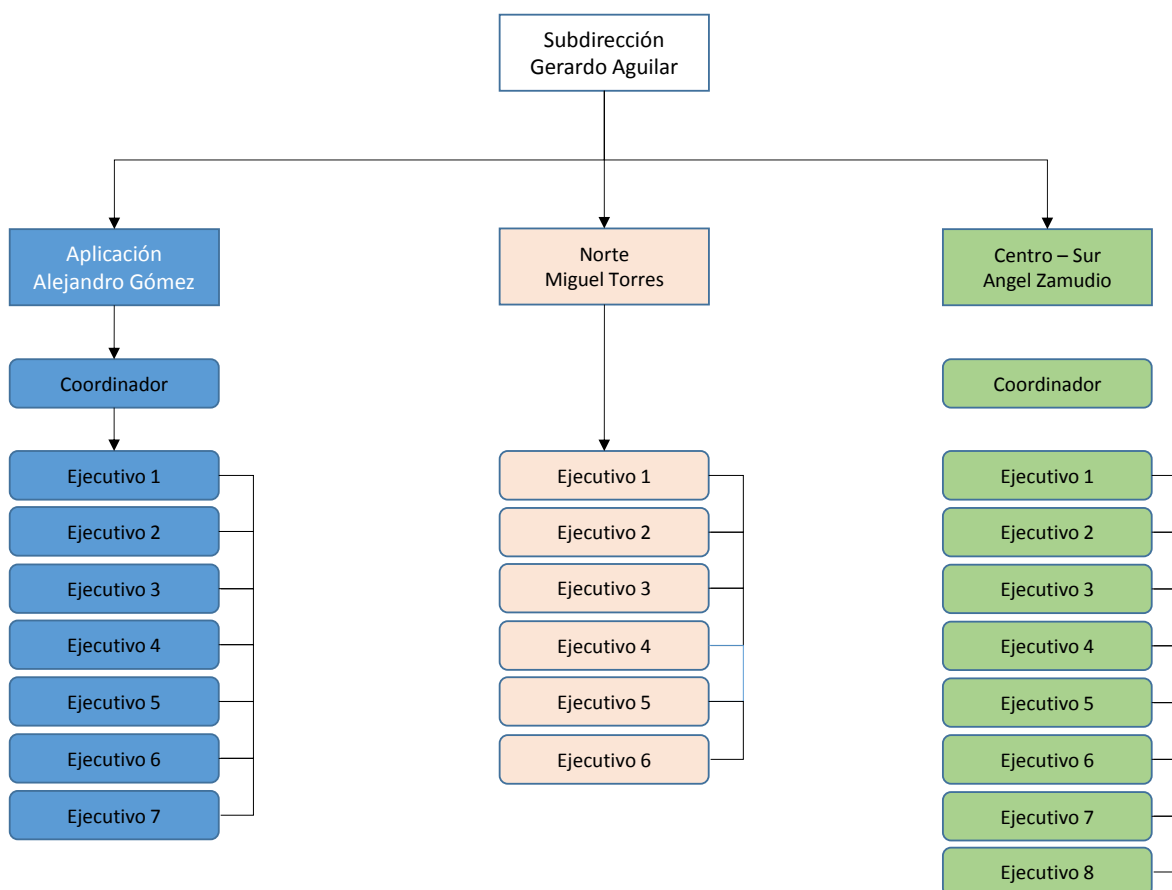
Figura 12: primera propuesta para reestructurar la Subdirección de Cartera



Con la primer propuesta (Figura 12), la distribución de convenios para los ejecutivos de cartera es de 16 convenios en promedio, aunque este número es superior a la actual, el hecho de que solamente estén enfocados a la administración de la cartera y dejen de compartir funciones con la Gerencia de aplicación, supone un aumento en el tiempo para realizar sus funciones.

Por otro lado, con la mejora en los tiempos de carga al sistema de la información de los pagos aplicados a la cartera, los ejecutivos de cartera disminuirán significativamente el tiempo perdido esperando a que se realice esta actividad, por lo que el número de convenios a aplicar puede aumentar a un promedio de 25 convenios por ejecutivo.

Figura 13: 2da propuesta para reestructurar la Subdirección de Cartera.



En la segunda propuesta (Figura 13) se pretende incorporar a un coordinador en las Gerencias de aplicación y de Centro – Sur. En la primera de ellas esta opción se deriva de la necesidad de apoyar al Gerente en la coordinación de asuntos administrativos, así como en el reporte de información que generalmente se hace a la Dirección General y al Subdirector de Cobranza.

Por otro lado en el caso de la Gerencia Centro – Sur, esta incorporación está enfocada igualmente a coordinar las actividades administrativas, aunado a que esta gerencia es la que mayor número de convenios administra y el seguimiento de la administración del portafolio requiere de mayor tiempo.

**Alternativa de solución para la medición el desempeño de los ejecutivos de cartera.**

Solución a corto plazo: Ya que en la actualidad la forma de medir el desempeño de los ejecutivos de cartera, está basada únicamente en la obtención de respuestas por parte de las Dependencias acerca de los motivos por los cuales no se

descuentan correctamente los créditos (Figura 14), propiciando una falta de seguimiento e interés por reinstalar los mismos y sanear la cartera, se propone modificar los criterios de evaluación.

Ambas propuestas persiguen aumentar la rentabilidad de la empresa, aumentar los ingresos, disminuir el riesgo del portafolio y mejorar la calificación de la empresa para disminuir los costos de fondeo.

Figura 14: Ejemplo del modelo de evaluación actual.

Ejecutivo	# Omisiones	# Parcialidades	Créditos con respuesta	% del total	% de bono
Juan Pérez	200	165	300	82.19%	90%

Tabla de rangos	
% de respuestas obtenidas	% del bono a pagar
90% a 100%	100%
89% a 75%	90%
74% a 50%	80%
Menor a 50%	0%

Figura 15: Primer propuesta para criterios de evaluación para los ejecutivos de cartera.

Indicador Primario	Valor en puntos	Metodología de cálculo	
		Frecuencia	Calculo
Ratificación de créditos de acuerdo a la fecha de inicio de descuento	45	Mensual	El porcentaje real de créditos ratificados se obtiene de la $\frac{\sum(\text{Créditos cuyo inicio de descuento corresponde al mes inmediato anterior al cierre del mes a evaluar})}{\sum(\text{de créditos cuyo inicio de descuento corresponde al mes inmediato anterior al cierre del mes a evaluar con descuento reportado por la Dependencia})}$ . Al resultado de la operación se le asigna un factor de acuerdo al rango en el que se encuentre en la tabla No 1, y este factor se multiplica por 45% que es el valor final de efectividad que se asigna al segmento. (Valor total en puntos 45)
Omisiones	25	Mensual	El porcentaje de créditos con omisión se calcula de la $\frac{\sum(\text{Créditos con estatus activo y deudor activo que al cierre de mes no contaron con descuento})}{\sum(\text{de los créditos que al cierre del mes inmediato anterior a evaluar se encuentran etiquetados en el sistema con estatus Activo y Deudor Activo})}$ . Al resultado de la operación se le asigna un factor de acuerdo al rango en el que se encuentre en la tabla No 2, y este factor se multiplica por 25% que es el valor final de efectividad que se asigna al segmento. (Valor total en puntos 25)
Parcialidades	25	Mensual	El porcentaje de créditos con parcialidad se calcula de la $\frac{\sum(\text{los créditos que a la última quincena reportada por la Dependencia el descuento es igual o menor al 99\% del establecido en la cuota periódica y tienen un estatus de Activo o Deudor Activo}) - \sum(\text{los créditos que al cierre inmediato anterior, no presentan descuento y que al cierre del mes a evaluar tienen un descuento igual o menor al 99\% del establecido en la cuota periódica y tienen un estatus de Activo o Deudor Activo})}{\sum(\text{los créditos que al cierre del mes inmediato anterior a evaluar se encuentran etiquetados en el sistema con estatus Activo y Deudor Activo})}$ . Al resultado de la operación se le asigna un factor de acuerdo al rango en el que se encuentre en la tabla No 3, y este factor se multiplica por 25% que es el valor final de efectividad que se asigna al segmento. (Valor total en puntos 25)
Créditos Fuera de Nómina	5	Mensual	El porcentaje de créditos CFN se calcula de la $\frac{\sum(\text{Créditos en los cuales la Dependencia ha entregado de manera oficial el estatus laboral del trabajador el cual es de inactivo})}{\sum(\text{los créditos que al cierre del mes inmediato anterior a evaluar se encuentran etiquetados en el sistema con estatus Activo y Deudor Activo})}$ . Al resultado de la operación se le asigna un factor de acuerdo al rango en el que se encuentre en la tabla No 4, y este factor se multiplica por 5% que es el valor final de efectividad que se asigna al segmento. (Valor total en puntos 5)

Figura 16: Ejemplo de metodología de cálculo para la primer propuesta de evaluación de desempeño de los ejecutivos de cartera.

Tabla (1) Efectividad Ratificaciones 45%					
% ratificado	Efectividad	Esperado	Ratificado	%	Efectividad
>=85%	100%	1,000	850	85.00%	45%
>= 70% <=85%	85%	1,000	700	70.00%	38%
<70%	0%	1,000	600	60.00%	0%

Tabla (2) Efectividad Omisiones 25%					
% incremento	Efectividad	Omisiones mes anterior	Omisiones mes actual	Incremento	Efectividad
<= 3.25%	100%	1,000	1,032	3.20%	25%
> 3.25% <= 3.5%	75%	1,000	1,035	3.50%	19%
>3.24% <= 3.8%	50%	1,000	1,038	3.80%	13%
>3.8% <= 4.25%	25%	1,000	1,043	4.25%	6%
>4.25%	0%	1,000	1,050	5.00%	0%

Tabla (3) Efectividad Parcialidades 25%							
% incremento	Efectividad	Parcialidad mes anterior	Parcialidad mes actual	Omisión a Parcialidad	Base parcialidades	Incremento	Efectividad
<= 2.2%	100%	1,000	1,050	28	1,022	2.20%	25%
>2.2% <= 2.4%	75%	1,000	1,050	26	1,024	2.40%	19%
> 2.4% <= 2.6%	50%	1,000	1,050	24	1,026	2.60%	13%
>2.6% <= 2.8%	25%	1,000	1,050	22	1,028	2.80%	6%
>2.8%	0%	1,000	1,050	20	1,030	3.00%	0%

Tabla (4) Efectividad Fuera de Nómina 5%					
% incremento	Efectividad	Cartera Administrada	CFN mes actual	Participación	Efectividad
<= 0.15%	100%	1,000	2	0.15%	5%
>.15% <= 0.25%	75%	1,200	3	0.25%	4%
>.25% <= 0.45%	50%	1,100	5	0.45%	3%
>.45% <= .65%	25%	930	6	0.65%	1%
>.65% <= 0.85%	15%	944	8	0.85%	1%
>.85%	0%	1,000	10	1.00%	0%

Tabla (5) Total Efectividad mensual							
Ejemplos	Ef. Ratificado	Ef. Omisiones	Ef. Parcialidades	Ef. CFN	Efectividad	Bono mensual	Pago bono
Ejemplo1	45%	25%	25%	5%	100%	7,000.00	7,000.00
Ejemplo2	38%	13%	13%	3%	66%	7,000.00	4,602.50
Ejemplo3	0%	6%	6%	1%	13%	7,000.00	927.50

Con esta primera propuesta (Figura 16) se persigue mejorar los siguientes indicadores de la cartera:

**Ratificación:** Incrementar el número de créditos vendidos que logran ser instalados y descontados por primera vez por la Dependencia. Lo anterior busca asegurar que los ejecutivos de cartera realizan el proceso de instalación en tiempo y forma.

**Omisiones:** Disminuir el número de créditos que no se están descontando, al mismo tiempo se busca que el ejecutivo realice las acciones preventivas y correctivas para identificar porque motivos no se está descontando la cartera y paralelo a esto, realizar las acciones necesarias para la reinstalación de la misma.

**Parcialidades:** En muchas ocasiones los créditos no presentan el 100% del descuento quincenal originalmente pactado, este indicador persigue que los ejecutivos realicen las acciones preventivas para identificar los motivos que causan este problema, por otro lado deben corregir la situación buscando reinstalar los descuentos por el máximo de su capacidad quincenal.

**Fuera de nómina:** La falta de una correcta identificación y clasificación de aquellos créditos cuyos acreditados han sido dados de baja de la Dependencia, repercute directamente en las reservas de la empresa, ya que de no darse a tiempo esta clasificación, el crédito sigue devengando intereses y no es quebrantado a tiempo, lo que aumenta significativamente las pérdidas de la empresa.

Adicional a lo anterior, en diversas ocasiones la empresa vende a trabajadores de las Dependencias que están en gran riesgo de ya no laborar, derivado de contratos temporales, la edad (jubilaciones) o bien de alta rotación, por lo que este indicador busca que los ejecutivos de cartera identifiquen a tiempo estos segmentos y realice las modificaciones necesarias a las políticas de venta para prohibir las ventas en estos segmentos.



Figura 17: Segunda propuesta para criterios de evaluación para los ejecutivos de cartera.

Indicador Primario	Valor en puntos	Metodología de cálculo	
		Frecuencia	Cálculo
Ratificación de créditos de acuerdo a la fecha de inicio de descuento	40	Mensual	El porcentaje real de créditos ratificados se obtiene de la $\frac{\sum(\text{Créditos cuyo inicio de descuento corresponde al mes inmediato anterior al cierre del mes a evaluar con descuento reportado por la Dependencia al cierre del mes a evaluar})}{\sum(\text{Créditos cuyo inicio de descuento corresponde al mes inmediato anterior al cierre del mes a evaluar})}$ . Al resultado de la operación se le asigna un factor de acuerdo al rango en el que se encuentre en la tabla No 1, y este factor se multiplica por 40% que es el valor final de efectividad que se asigna al segmento. (Valor total en puntos 40)
Omisiones	30	Mensual	El porcentaje de créditos con omisión se calcula de la $\frac{\sum(\text{Créditos con estatus activo y deudor activo que al cierre de mes no contaron con descuento})}{\sum(\text{Créditos que al cierre del mes inmediato anterior a evaluar se encuentran etiquetados en el sistema con estatus Activo y Deudor Activo})}$ . Al resultado de la operación se le asigna un factor de acuerdo al rango en el que se encuentre en la tabla No 2, y este factor se multiplica por 30% que es el valor final de efectividad que se asigna al segmento. (Valor total en puntos 30)
Parcialidades	10	Mensual	El porcentaje de créditos con parcialidad se calcula de la $\frac{\sum(\text{los créditos que a la última quincena reportada por la Dependencia el descuento es menor al 99\% del establecido en la cuota periódica y tienen un estatus de Activo o Deudor Activo})}{\sum(\text{los créditos que al cierre del mes inmediato anterior a evaluar se encuentran etiquetados en el sistema con estatus Activo y Deudor Activo})}$ . Al resultado de la operación se le asigna un factor de acuerdo al rango en el que se encuentre en la tabla No 3, y este factor se multiplica por 10% que es el valor final de efectividad que se asigna al segmento. (Valor total en puntos 10)
Ventas fuera de segmento	20	Mensual	El porcentaje de créditos al segmento se calcula de la $\frac{\sum(\text{Créditos vendidos al cierre del mes inmediato anterior, cuyos acreditados pertenecen a algún segmento de la Dependencia del cual se tiene conocimiento que la posibilidad de que sea incobrable es muy alta.})}{\sum(\text{El total de créditos vendidos en la Dependencia al cierre del mes inmediato anterior a evaluar})}$ . Al resultado de la operación se le asigna un factor de acuerdo al rango en el que se encuentre en la tabla No 4, y este factor se multiplica por 20% que es el valor final de efectividad que se asigna al segmento. (Valor total en puntos 20) <b>Nota: Se determinará como segmento con alta probabilidad de incumplimiento a aquel segmento del cual previamente el administrador de cartera identificó.</b>

Figura 18: Ejemplo de metodología de cálculo para la segunda propuesta de evaluación de desempeño de los ejecutivos de cartera.

Tabla (1) Efectividad Ratificados 40%					
% ratificado	Efectividad	Esperado	Ratificado	%	Efectividad
85% >	100%	1,000	850	85%	40%
70%> <=85%	85%	1,000	700	70%	34%
<70%	0%	1,000	690	69%	0%

Tabla (2) Efectividad Omisiones 30%					
% Omisiones	Efectividad	Activos + DA Inicio	Omisión Cierre	valor 30%	Efectividad
<=8.7%	100%	1,000	80	8.00%	30.00%
8.7%> <=10.7%	75%	1,000	100	10.00%	22.50%
10.7%> <=13.7%	50%	1,000	130	13.00%	15.00%
13.7%> <=15.7%	25%	1,000	150	15.00%	7.50%
15.7%> <=17.7%	15%	1,000	170	17.00%	4.50%
>17.7%	0%	1,000	180	18.00%	0.00%

Tabla (3) Efectividad Parcialidades 10%					
% Omisiones	Efectividad	Activos + DA Inicio	Omisión Cierre	valor 10%	Efectividad
<=1%	100%	1,000	10	1.00%	10.00%
1%> <=2%	75%	1,000	20	2.00%	7.50%
2%> <=3%	50%	1,000	30	3.00%	5.00%
3%> <=4%	25%	1,000	40	4.00%	2.50%
4%> <=5%	15%	1,000	50	5.00%	1.50%
>5%	0%	1,000	60	6.00%	0.00%

Tabla (4) Efectividad Segmentos 20%					
% Omisiones	Efectividad	Ventas del mes	Vta al segmento	valor 20%	Efectividad
<=5%	100%	1,000	50	5.00%	20.00%
5%> <=10%	75%	1,000	100	10.00%	15.00%
10%> <=15%	50%	1,000	150	15.00%	10.00%
>15%	0%	1,000	160	16.00%	0.00%

Tabla (5) Cálculo efectividad mensual					
Ejemplos	Efect. Ratificado	Efect. Omisiones	Efect. Parcialidad	Efect. Segmento	Efectividad
Ejemplo 1	40%	30%	10%	20%	100%
Ejemplo 2	34%	15%	5%	15%	69%
Ejemplo 3	0%	0%	0%	0%	0%

Con esta segunda propuesta de evaluación (Figura 18) se persigue mejorar los siguientes indicadores de la cartera:

**Ratificación:** Incrementar el número de créditos vendidos que logran ser instalados y descontados por primera vez por la Dependencia. Lo anterior busca asegurar que los ejecutivos de cartera realizan el proceso de instalación en tiempo y forma.

**Omisiones:** Disminuir el número de créditos que no se están descontando, al mismo tiempo se busca que el ejecutivo realice las acciones preventivas y correctivas para identificar porque motivos no se está descontando la cartera y paralelo a esto realizar las acciones necesarias para la reinstalación de la misma.

**Parcialidades:** En muchas ocasiones los créditos no presentan el 100% del descuento quincenal originalmente pactado, este indicador persigue que los ejecutivos realicen las acciones preventivas para identificar los motivos que causan este problema, por otro lado deben corregir la situación buscando reinstalar los descuentos por el máximo de su capacidad quincenal.

**Ventas fuera de segmento:** A diferencia de la primer propuesta, se pretende evaluar con las “ventas fuera de convenio”, si efectivamente los ejecutivos de cartera ya realizaron algún cambio respecto a las políticas de venta en aquellos segmentos que previamente se identificó que tenían un alto riesgo de incobrabilidad con las Dependencias.

**V) Selección de alternativas y justificación.**

**1.- Modelo de gestión del cambio:** Con base en la figura 7, la cual muestra el puntaje obtenido para cada uno de los criterios considerados para evaluar cuál de los dos modelos de gestión propuestos es el mejor considerando las circunstancias actuales de la Subdirección, se determina que se utilizará el modelo de Higgings basado en el siguiente diagnóstico:

Que es lo que se requiere:	1) Sistematizar el proceso de aplicación y dispersión de pagos. 2) Modificar la estructura del área de aplicación. 3) Implementar mediciones que permitan evaluar el desempeño de los administradores de cartera. 4) Mitigar la resistencia al cambio.
Que es lo que se desea:	1) Eliminar errores de aplicación por procesos manuales. 2) Disminuir tiempos de disponibilidad de información para instalaciones y eliminar la omisión de estas. 3) Incrementar los descuentos de la cartera. 4) Hacer participe al equipo sobre las nuevas implementaciones.
Situación actual de la empresa	1) Los descuentos no son aplicados correctamente, el proceso es manual y toma mucho tiempo. 2) En ocasiones las instalaciones no se realizan por falta de información en tiempo y forma. 3) Los descuentos de los créditos no se realizan de forma correcta. 4) Existe un conflicto entre los ejecutivos de aplicación y cartera por reportar a distintos jefes. 5) Los ingresos de la compañía se están viendo afectados por la mala aplicación y la falta de descuentos.

**2.- Reestructura de la Subdirección de Cartera:** de las dos estructuras presentadas se determinó que la más viable es la segunda que corresponde a la incorporación de dos Coordinadores, uno para la Gerencia de aplicaciones y otro para la Gerencia Centro – Sur, con estas estructuras los gerentes se comprometen a cumplir los siguientes objetivos.

**Aplicaciones:**

- Disminuir el índice de errores en dispersión de los pagos en la cartera a través de una mejor supervisión a los ejecutivos.
- Reducir el tiempo de entrega de información a los administradores de cartera.
- Mejorar la coordinación y asignación de convenios a los ejecutivos de aplicación, para optimizar las cargas de trabajo.
- Eficientar el envío de reportes y controles a las distintas áreas y sobre todo a la Subdirección y Dirección del área.
- El Coordinador será el responsable de realizar las actividades administrativas del área, lo que permitirá al Gerente disponer de mayor tiempo para la operación de la Gerencia de aplicación.

**Gerencia Centro – Sur:**

- Cada uno de los administradores se compromete a disminuir en un 5% en el primer año el índice de créditos en Omisión respecto al total de la cartera activa.
- El tiempo de implementación de las modificaciones a las políticas de venta disminuirá en un 50%.
- La etiqueta del estatus de los créditos estará a cargo del coordinador y será el responsable de coordinar a los administradores para que estos obtengan la información correspondiente por parte de las Dependencias.
- El Coordinador será el responsable de realizar las actividades administrativas del área, lo que permitirá al Gerente disponer de mayor tiempo para la operación de la Gerencia Centro – Sur.

**3.- Implementación de nuevos criterios para la evaluación del desempeño de los administradores de cartera:** Se decidió utilizar el primer modelo propuesto, que a diferencia del segundo, evalúa los acreditados que dejan de laborar en la Dependencia (CFN), esta decisión se tomó ya que al analizar y calificar los incrementos en omisiones, parcialidades y CFN los administradores de cartera tienen los elementos suficientes para determinar cuáles son los segmentos del personal de la Dependencia que implican un alto riesgo de incobrabilidad, ya sea por el tipo de integración del salario del trabajador o por el tipo de plaza.

- Con esta nueva medición se espera que las omisiones disminuyan de un 37% al 30% en el transcurso de un año.
- Se proyecta que el porcentaje de ratificación de los créditos aumentará del 80% al 90% en un año.
- El nivel de créditos en CFN, disminuirá de un 5% al 3% del total de la cartera activa.

**4.- Desarrollo e implementación del sistema:** Derivado del análisis mostrado en a figura 8, se ha tomado la decisión de que el proveedor del sistema sea la propia Dirección de TI, adicional a la calificación obtenida, se toma en consideración que al ser el proveedor in house, no se requerirá de una curva de aprendizaje muy alta para los desarrolladores en cuanto al entendimiento de los procesos de cartera, por otro lado los tiempos de respuesta para la solución de problemas deberán ser más rápidos.

Con esta implementación se espera obtener las siguientes mejoras.

**Figura 19: Mejoras esperadas con la implementación de un sistema.**

Actividad	Tiempo de ejecución (Promedio minutos)	Margen de error	Consecuencia principal	% reducción de tiempo	Mejora esperada
Aplicación	180 Min	20%	1) Omisiones y Parcialidades inexistentes, 2) Información no confiable para realizar análisis de la cartera 3) Falta de información oportuna para realizar las instalaciones 4) Disputas entre los Gerentes	90%	1) Disminución de información inconsistente 2) Generación de información veraz y oportuna para las instalaciones 3) Disminuir los conflictos entre los Gerentes.
Instalaciones	120 Min	25%	1) Falta de instalación de créditos, 2) Baja de descuentos no procedentes 3) Desinstalación de la cartera 4) Retrazos en la entrega de instalaciones 5) Pérdida de tiempo derivado de la desconfianza de la información	50%	1) Incrementar la eficiencia de la instalación de la cartera 2) Disminución del tiempo de proceso y preparación de las instalaciones.

## CONCLUSIONES.

El cambio es un factor permanente en la vida de las personas u organizaciones, no es posible ser ajenos a éste y mucho menos si las empresas quieren sobrevivir en un mundo altamente competitivo, la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones y retos, será un factor determinante para lograr el éxito y sobrevivencia.

Como pudimos observar, el personal de la Subdirección de Cartera, promovió durante mucho tiempo la resistencia a realizar los cambios que la operación de la empresa requería para hacer más eficientes y seguros sus procesos. El motivo de esta negación está presente dos aspectos principales: la creencia de que quizás ya no serían requeridos en la empresa por automatizar procesos, así como el miedo a cambiar radicalmente la forma de realizar las cosas.

Para el caso de Crédito Inmediato, los cambios derivan de la necesidad de optimizar la operación de la Subdirección de Cartera para así disminuir radicalmente los errores cometidos por realizar procesos manuales. Por este motivo una de las soluciones al problema fue la implementación de un sistema integral que permitiera disminuir de forma sustancial el tiempo de la operación y mitigar los errores producidos por los procesos manuales.

Adicional a lo anterior, otra de las soluciones propuestas fue la definición de una nueva estructura, lo cual representó un cambio importante para los gerentes, ya que esto pudo ser percibido por cada uno de ellos como una pérdida de poder ante la organización y el personal. Sin embargo, con este cambio, se lograron definir tramos de control y responsabilidades para cada una de las personas de la Subdirección.

Finalmente como complemento a la definición de roles y separación de las áreas, una de las implementaciones adicionales, fue el establecer KPI's, los cuales derivado de la nueva estructura permitirán medir y premiar el trabajo a nivel de los ejecutivos hasta la Subdirección de cartera. Con esta nueva implementación, el área estará enfocada a aumentar la eficiencia del portafolio de la empresa y se verá traducido en mejor rentabilidad y disponibilidad de recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) CNBV. (2016). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2015*. septiembre 10, 2016, de Comisión Nacional Bancaria y de Valores Sitio web: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Encuesta%20Nacional%20de%20IF/ENIF%202015.pdf>
- 2) CONDUSEF. (2015). *Resultados de la Supervisión del Producto Crédito Personal y/o Simple*. septiembre 10, 2016, de gob.mx Sitio web: <http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/95942/PresCdPs2015.pdf>
- 3) CONDUSEF. (2015). *1,449 SOFOMO ENR no renovaron su registro ante CONDUSEF*. septiembre 10, 2016, de gob.mx Sitio web: <https://www.gob.mx/condusef/prensa/1-449-sofom-enr-no-renovaron-su-registro-ante-condusef>
- 4) AMDEN. (2016). *Informe Estadístico 2015*. septiembre 11, 2016, de Asociación Mexicana de Empresas de Nómina Sitio web: <http://www.empresasdenomina.com.mx/estadisticas.html>
- 5) Jack F. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Editorial McGraw-Hill
- 6) INEGI. (2013). *Encuesta sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (ENTIC 2013)*. Septiembre 10, 2016, de INEGI Sitio web: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/entic/default.aspx>
- 7) Mtro. Arboleya V.J. (2012). *Importancia de las TI en las empresas*. Septiembre 20, 2016, de El Universal Sitio web: <http://archivo.eluniversal.com.mx/articulos/74993.html>
- 8) Mabilon, A. (2010). *Retos de la gestión de las tecnologías de la información en una nueva era de colaboración social*. En: *Nuevas tendencias en Management, Fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Bresca Editorial
- 9) Malott, M.E. (2001). *Paradoja de Cambio Organizacional*. México: Trillas.
- 10) Landaeta, & Amoeiro. (1996). *En búsqueda de un cambio permanente*. Calidad Empresarial, 15
- 11) Barroso G., & Delgado M. (2007). *Gestión del cambio organizacional a través de proyectos*. Ingeniería Industrial, XXVIII, 42-47.
- 12) French W., & Bell C. (1995). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- 13) Gerald Z., & Robert D. (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley.
- 14) Van de Ven A. H., & Poole M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of Management Review*, vol. 20.
- 15) Díez de Castro E., Calvo de Mora A., & Díez Martín, F. (2004). *La construcción de la teoría del cambio organizativo*. I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el siglo XXI - Osuna.
- 16) Acosta. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en El Cambio Organizacional*. *Revista Colombiana de Psicología*, p11, pp 9-24.
- 17) McCalman, J. & Paton, R. (1992). *Change management: a guide to effective implementation*. Londres: Paul Chapman Publishing.
- 18) Smith, D. (1997). *Taking Charge Of Change: Ten Principles For Managing People And Performance*. New York: Basic Books.
- 19) Zimmermann, A. (2000), *Gestión del cambio organizacional, Caminos y Herramientas*. Bolivia: Abya-Yala.
- 20) Conner, & Daryl R. (1992). *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. Canadá: Random House
- 21) De León, V. (2000). *Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- 22) Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- 23) Margulies, N. & Wallace, J. (1989). *El cambio organizacional. "Técnicas y aplicaciones"*. México: Trillas.
- 24) Katz, D., & Khan, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- 25) Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de Administración "Un enfoque internacional"*. México: Mcgraw-Hill.
- 26) Piderit, S. (2000). *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward An Organizational Change*. *Academy of Management Review*, 25
- 27) Hornung, S. & Rousseau, D. (2007). *How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Climate*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43



- 28) Roberto C. (2015). *La resistencia al cambio de los empleados hace fracasar la implementación tecnológica*. octubre 21, 2016, de pymesyautonomos.com  
Sitio web: <https://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/la-resistencia-al-cambio-de-los-empleados-hace-fracasar-la-implantacion-de-la-tecnologia>
- 29) Martínez S. (2012). *Resistencia al cambio en implantación ERP – ¡Atrévete a cambiar!*. octubre 21, 2016, de mundoerp.com Sitio web: <http://mundoerp.com/blog/resistencia-al-cambio-implantacion-erp/>
- 30) Schalk, R., Campbell, J., & Freese, C. (1998). *Change and employee behavior*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, 1998.
- 31) Oreg, S., (2006). *Personality, context and resistance to organizational change*. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 15, 2006
- 32) Giangreco, A., & Peccei, R., (2005). *The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, 2005.
- 33) Kotter, J. P., (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- 34) Lewin, R. (1947). *Frontiers in Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, Human Relations, 1947, 1:5.
- 35) M. Hiatt, & Jeffrey. (2006). *Adkar: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Colorado: Prosci.
- 36) Tory, E., Ruble, D. & Hartup, W.. (1985). *Social Cognition and Social Development: A Sociocultural Perspective*. Londres: Cambridge University