

Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Caso de estudio: Gestión del Cambio en una Compañía Aérea

Gschwind, María Florencia

Zubiría, Lina

Magíster en Business Administration

UADE Business School

CHRO 23

Fecha Entrega 25/08/2014

*Agradezco a mi familia, mis padres y hermano, que me acompañan en cada paso que doy.
A mi novio Daniel por la paciencia durante el tiempo que le dediqué a la elaboración de este
trabajo.
A mi tutora, Lina Zubiría, por toda la ayuda brindada.
Y al principal entrevistado, “Germán Castañeda”, ya que sin su ayuda esto no habría sido
posible.*

ABSTRACT

The objective of this paper is to create a case study in order to analyze how a HR manager was able to formulate and implement a transformation and organizational change process in an Argentinean airline in 2012, after its nationalization.

As the philosopher Heraclitus said "The only thing that is constant is change". This quote has even more sense today when companies are facing a political, economic, social and cultural environment in constant transformation.

The increasing growth and complexity of organizations, the environmental dynamism, the technological innovation, the internationalization of markets and the entry of new competitors means that companies have the constant need to innovate.

The change in the context of an organization is a complex process which is influenced by several factors all of them conditioned by a major player: the human being. That is the reason why each change must be managed effectively, in order to reorient the organization to achieve its objectives, driving the transition to change and implement it.

Given the importance of company leaders in this change management -since they are those who must cooperate and ensure the adaptation of the organization's members to the new circumstances- it is considered essential that the approach of this issue in the training future and current HR leaders. With this training they will have the tools and skills to enable them to achieve levels of greater openness and collaboration, designed to facilitate the acceptance and implementation of change, assuming the role of strategic business partners.

ÍNDICE

1. OBJETIVO GENERAL	5
2. OBJETIVOS PARTICULARES	5
3. MARCO TEÓRICO: CAMBIO ORGANIZACIONAL	5
3.1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO.	5
3.2. ¿QUÉ CAMBIAR?	7
3.3. TIPOS DE CAMBIO	9
3.4. ETAPAS DEL CAMBIO	11
3.4.1. DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO	12
3.4.2. DEFINICIÓN DEL ESTADO FUTURO	13
3.4.3. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL	14
3.5. ADMINISTRACIÓN DE LA TRANSICIÓN: ¿CÓMO OBTENER EL COMPROMISO?	15
3.6. RESISTENCIA AL CAMBIO	16
4. MARCO METODOLÓGICO	21
5. CASO DE ESTUDIO	22
“LÍNEAS AÉREAS COLOMBIANAS: EL DESAFÍO DEL CAMBIO”	22
<i>Características de la industria</i>	22
<i>Tendencias en la región</i>	24
<i>Líneas Aéreas Colombianas</i>	24
<i>Objetivos de la nueva gestión estatal</i>	27
<i>Acerca de Germán Castañeda</i>	29
<i>Los primeros días en LAC</i>	31
<i>¿Qué había que hacer?</i>	33
6. CONCLUSIONES	42
7. BIBLIOGRAFÍA	51
8. ANEXOS	53

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un caso de estudio para analizar cómo un director de Recursos Humanos formuló e implementó un proceso de cambio y transformación organizacional en una compañía aérea Argentina durante el año 2012, luego de su estatización.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

- Reflejar en el caso de estudio la importancia de que el área de Recursos Humanos se involucre en la gestión y liderazgo de los procesos de cambio.
- Demostrar la importancia de que los cambios perseguidos desde Recursos Humanos estén alineados y acompañen a los objetivos estratégicos del negocio.
- Entender a la resistencia como inherente a todo proceso de cambio, y sugerir formas de apaciguar sus efectos para que el mismo sea posible.

3. MARCO TEÓRICO: CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIO.

El contexto actual se caracteriza por la permanente evolución. La globalización trajo consigo el acceso a nuevos mercados, productos, conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios, forzando a las empresas a llevar adelante procesos de cambio, como alternativa prácticamente excluyente para sobrevivir.

“Hoy, más que nunca, las organizaciones de alto rendimiento están cambiando rápidamente: redefiniendo sus fronteras, remodelando procesos, eliminando sus actividades no estratégicas, haciendo partícipes a clientes y proveedores” (Dauphinais: 1995, 3).

El dinamismo en los mercados está generado por procesos evolutivos en el entorno tecnológico, económico, ecológico, social y político, y a nivel empresa trae consigo elevadas exigencias de flexibilidad, para responder rápidamente a los cambios que se operan en esos mercados. Tal como postula Igor Ansoff (1990), el cambio en el contexto se fue acelerando progresivamente, y esto trajo como consecuencias:

- “- Una dificultad creciente para predecir el cambio lo suficiente como para planificar con anticipación una respuesta oportuna.
- La necesidad de aumentar la velocidad de la implantación de la respuesta.
- La necesidad de flexibilidad, para poder brindar una respuesta precisa a las sorpresas que no pueden predecirse.” (1990, 10).

Frente a este contexto, quienes tendrán éxito son las empresas que pueden responder al ritmo del cambio. “Los ganadores, no se sorprenderán de que haya cambios inesperados: habrán desarrollado la capacidad de adaptarse, aprender y responder. Los perdedores se pasarán el tiempo tratando de controlar y dominar el cambio, en vez de responder a él con agilidad”. (Ulrich: 1997, 249).

Ante la necesidad de esta flexibilidad en las empresas, para adaptarse permanentemente a los cambios, resulta clave el rol de Recursos Humanos para dirigir y acompañar estos procesos. “Cuando la firma vive una transformación, los ejecutivos de recursos Humanos sirven como socios de negocios, ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo” (Op. cit, 65).

Para que el cambio sea posible, es crucial establecer un ámbito adecuado, y es por eso que la función de los responsables de recursos humanos como agentes de cambio

resulta vital. Por un lado, para lograr que sean comprendidos los objetivos y beneficios del proceso, y por el otro, para que se puedan dimensionar los eventuales conflictos e iniciar acciones para enfrentarlos. Todo esto permitirá que las resistencias se transformen en energías favorables al cambio.

Como agentes de cambio, los profesionales de Recursos Humanos deben asumir un papel de socios estratégicos: ayudar en el diagnóstico de los problemas de la organización, separar los síntomas de las causas, determinar qué cambios son necesarios, y de qué forma pueden ponerse en práctica eficazmente: “como asesores y facilitadores internos, los socios estratégicos de recursos humanos aconsejan a los líderes sobre lo que debería hacerse y cómo, y ayudan a gestionar el proceso de cambio. No solo definen marcos conceptuales para la gestión eficaz del cambio, sino que además ejercen sus habilidades de facilitación para hacer avanzar las iniciativas de cambio” (Ulrich: 2006, 268)

Según Dauphinais (1995) el fracaso en la remodelación de los negocios puede conducir a la compañía a un descenso del rendimiento, baja moral de los empleados y desilusionar a las personas claves. En palabras de Richard Chang: “el cambio mal dirigido es en el mejor de los casos confuso y en el peor, antiproductivo. Causa ansiedad, genera caos” (1999, 1). De allí deriva la importancia fundamental de que el departamento de Recursos humanos se involucre en la gestión y desarrollo de los procesos de de cambio organizacional.

3.2. ¿QUÉ CAMBIAR?

Frente a los cambios de entorno, se estableció la necesidad de respuesta por parte de las compañías y sus recursos humanos. Hay diferentes tipos de respuesta que pueden sucederse ante los cambios del entorno. Dave Ulrich (1997) hace referencia a tres tipos:

- *Iniciativas de cambio*: están centrados en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos. Por ejemplo: implementar una nueva estructura organizativa, una iniciativa de mejora de la calidad o un programa de reducción de costos. De acuerdo al autor, estos son cambios que se dan todos los años en la mayoría de las firmas, cuando por medio de la planificación estratégica se identifican iniciativas necesarias y se las implementa como parte de un proceso evolutivo de mejora de la dirección empresarial.

- *Cambios de procesos*: se centran en la manera en que se hace el trabajo. Se acude a la simplificación del trabajo, la evaluación del valor agregado, y se rediseñan los procedimientos.

- *Cambios culturales*: se dan cuando en una empresa se reconceptualizan los modos fundamentales de hacer negocios. Se renueva la identidad de la firma tanto para los empleados como para los clientes.

Otra clasificación de los tipos de cambio es propuesta por Dauphinais (1995), quien define seis “resortes de cambio”, es decir, aspectos que pueden cambiarse dentro de la organización y que en su conjunto llevarán a un cambio general mayor. Estos son:

- *Mercados y clientes*: la forma en que se contemplan y segmentan los mercados y clientes.

- *Productos y servicios*: ámbito y variedad de productos y servicios que se lanzan al mercado. En este aspecto se considera la posibilidad de establecer alianzas y asociaciones estratégicas con clientes y proveedores claves.

- *Procesos de actividad empresarial*: procesos de acción con los cuales es posible el lanzamiento de productos y servicios.

- *Personal y sistemas de recompensa*: el tipo de personal que se requiere, y sistemas y procedimientos para recompensar su desempeño.
- *Estructura e instalaciones*: configuración de la estructura organizacional y contexto físico en el que la compañía lleva a cabo sus actividades.
- *Tecnologías*: sistemas y herramientas de tecnología de la información que se requieren para ser competitivos.

3.3. TIPOS DE CAMBIO

Una vez que se identifica la necesidad del cambio, y se determina puntualmente cuál es el cambio que se implementará, es necesario definir de qué forma se llevará adelante esta implementación. Los autores Nitin Nohria y Rakesh Khurana (1993) conceptualizan tres métodos para lograrlo, que son:

- *Cambio Programático*: Se trata de un cambio estructurado, que cuenta con declaraciones de misión, planes de implantación detallados y objetivos claros. Es un enfoque más racional del cambio, utilizado en el nivel directivo. Es el que más probabilidades tiene de fracasar debido a la gestión, y no por una falla en sí mismo. Esto se debe a que generalmente se cree que el sólo hecho de iniciar un programa formal de gestión del cambio implica el tomar todas las medidas necesarias para implantarlo. Por el contrario, el verdadero cambio no se producirá si no se tienen en cuenta los aspectos conductuales de la organización.

Por otro lado, los autores hacen referencia a “*la falacia de la emulación*”, que tiene que ver con la tendencia de los directivos a copiar éxitos de otras áreas o empresas, sin llevar adelante una adaptación personalizada a medida de la organización, quitando el realismo y el sentido al proceso de cambio: “los directivos deben adaptar los programas a las necesidades específicas de la organización y sus diversas unidades. No hay soluciones infalibles” (Op. Cit, 2).

- *Cambio Discontinuo*: Se trata de cambios radicales de procesos, estructuras, sistemas y personas de una organización, debido a cambios en la organización interna o en el entorno. Ejemplos de cambios radicales son la reingeniería radical, una fusión o adquisición o una reestructuración. Existen tres factores principales que orientan este tipo de cambio:

- *La discontinuidad del sector*: cambios de tecnología, disponibilidad de sustitutos, nuevos procesos, desregulación.

- *Dinámica interorganizativa*: situaciones en la que la organización crece más que su estructura, sistemas, procesos o estrategia.

- *Cambios en los patrones de demanda* de los productos o servicios que ofrece la organización.

Y por último:

- *Cambio Emergente*: Se trata de un proceso de cambio permanente en el que se van probando alternativas que permitan optimizar la eficiencia de la compañía. Un ejemplo de este tipo de cambio es la mejora continua, en la cual se determina la necesidad de un cambio pero no hay un plan firme para llevarlo adelante. Cada área de la organización responde al reto de una forma diferente, y se va modificando de acuerdo a los resultados obtenidos.

Por un lado este tipo de cambios da lugar a la innovación y participación de las diferentes áreas de la empresa, aprovechando energías creativas ocultas de la organización. Sin embargo, crea cierta confusión, debido a la falta de reglas y objetivos claros.

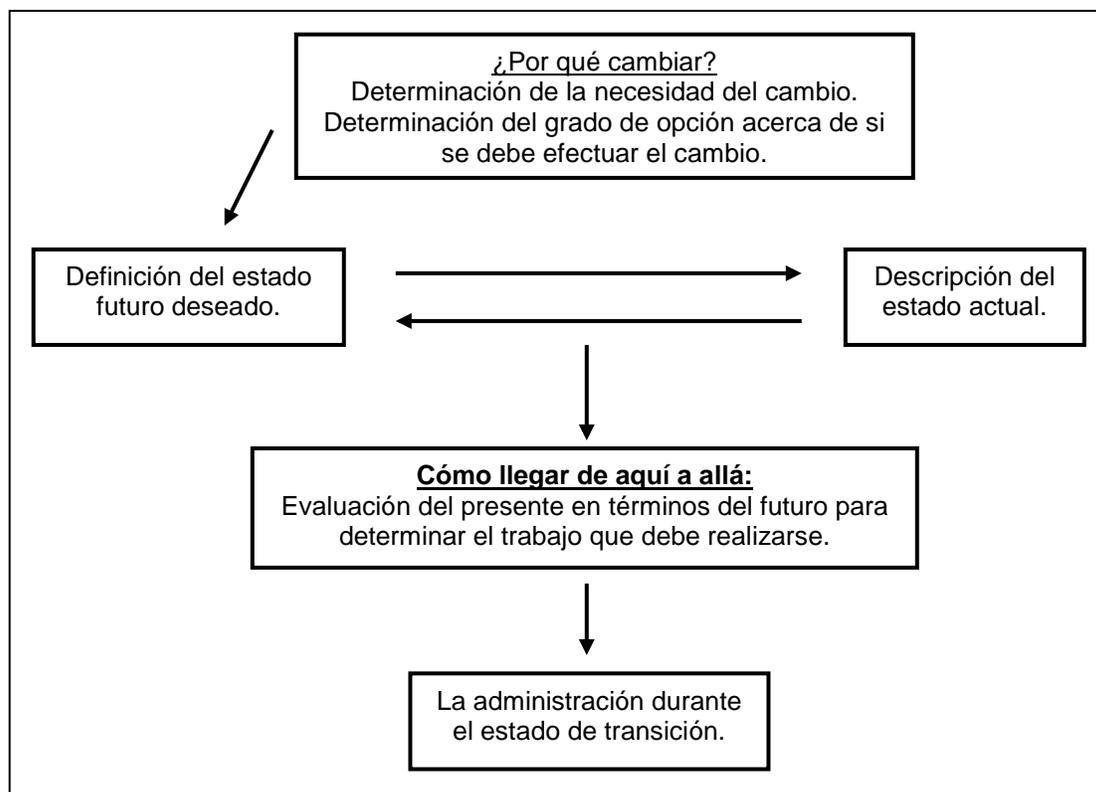
3.4. ETAPAS DEL CAMBIO

Tal como describe Richard Beckhard (1988), cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas:

- El **estado futuro**, al que los directivos quieren que llegue la organización.
- El **estado presente**, en el que se encuentra la organización actualmente.
- El **estado de transición**, relacionado con la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

De esta forma, el trabajo que debe efectuarse para administrar cambios importantes implica **definir** el estado futuro, **evaluar** el presente, y **administrar** la transición.

Grafico I: Etapas del cambio



Fuente: Beckhard: 1988, 32

3.4.1. DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO

Con frecuencia, la necesidad de cambio se describe en términos de síntomas. Un factor importante del buen diagnóstico organizacional, es la expresión precisa del problema que necesita un cambio. Sin embargo, tal como comenta Beckhard (1988), después del diagnóstico de los síntomas, es importante poder definir cuales son las causas que están ocasionando esos síntomas.

Hacia una clasificación de los cambios de acuerdo a por qué son necesarios, Richard Chang (1999) hace referencia a dos tipos de cambio:

- Si el cambio propuesto es "*creativo*", se encontrarán señales en la organización que indican la necesidad del cambio. Por ejemplo: la disminución de las ventas, quejas de los clientes, etc. Dichas señales son alertas que indican la necesidad del cambio.
- Si el cambio propuesto es "*proactivo*" se deberán decidir cuáles son las oportunidades, beneficios o ventajas que tendrán lugar como resultado del mismo. Por ejemplo: ganar mayor participación en el mercado, aumentar la satisfacción de los empleados, o atraer a un segmento más amplio de la población.

Una vez que se encontraron los síntomas u oportunidades que hacen necesario el cambio, resulta fundamental poder entender la cantidad de control o influencia que se tiene sobre las causas o condiciones que, en primer lugar, ofrecen el estímulo para cambiar. "Algunas veces las demandas o fuerzas externas provocan la necesidad de un cambio. En tal caso, los dirigentes de la organización no tienen más elección que enfrentarse a la demanda del cambio. En otros casos, la necesidad de cambio en una organización es estimulada por fuerzas internas o externas, pero ninguna de ellas bajo

el control general de la administración. En estos casos, el gerente puede escoger no sólo cómo iniciar el cambio, sino si debe iniciarlo". (Beckhard: 1988, 35).

3.4.2. DEFINICIÓN DEL ESTADO FUTURO

"Si no sabes a donde vas, es posible que termines en otro lugar" (Op. Cit, 47). Cualquier cambio tiene algún estado final, una condición o conjunto de condiciones que definen la terminación del cambio particular.

En palabras de Chang, "la definición anticipada del resultado que se quiere alcanzar, permitirá dirigirse en la dirección correcta" (1999, 29).

El **estado futuro** "debe describir la visión del líder del cambio en un momento específico a suficiente distancia en el futuro para poder ofrecer un sentido de la viabilidad de los cambios proyectados" (Beckhard: 1988, 49).

Elaborar una descripción detallada del estado futuro trae consigo algunos beneficios, tales como:

- 1- Genera optimismo, que se convierte en una fuerza impulsora para considerar las posibilidades de administrar el cambio.
- 2- Permite que los miembros de la organización visualicen el papel que ellos mismos desempeñarán en el cambio, mejorando así el cumplimiento correspondiente por parte de los empleados.
- 3- Especifica la naturaleza de los cambios proyectados, ayudando a reducir la incertidumbre, que puede causar creciente ansiedad u originar comportamientos que se oponen al logro del estado final deseado.

- 4- Evita que la administración tienda a atacar los síntomas y solucionar problemas, y centre su atención en la definición de lo que se necesita para que la organización sea eficaz.

El establecimiento de un objetivo tentador para la organización es un punto clave en la consecución de apoyo para el cambio. “Sin una meta u objetivo, y sin etapas evaluables a lo largo del proceso, los esfuerzos de cambio para mejorar los rendimientos de la empresa pueden convertirse rápidamente en slogans sin contenido” (Dauphinais: 1995, 15).

3.4.3. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL

Antes de determinar un plan de acción para alcanzar las metas futuras, es necesario observar con minuciosidad el sistema actual, y realizar una evaluación clara y precisa del estado presente. De acuerdo a Beckhard (1988) al examinar esta imagen a la luz del estado futuro, será posible determinar lo que necesita cambiarse y diferenciarlo de lo que no necesita cambiarse

Para definir el estado presente, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Identificar y establecer prioridades dentro de la constelación de problemas* relacionados con el cambio. Se habla de constelación de problemas, ya que describir cada uno de los problemas individualmente resultaría complejo y confuso. Por ejemplo, puede haber una constelación de problemas que gire alrededor de los problemas inherentes a mantener la producción, otra que tenga que ver con las comunicaciones internas, entre otros. Luego, resulta indispensable examinar todas las constelaciones en conjunto para detectar cualquier “efecto dominó”. De esta forma, se podrán identificar los problemas clave, que requieren de tratamiento urgente, y aquellos más pequeños cuya solución no podrá lograrse sino hasta después de tratar los primeros.

- *Determinación de los subsistemas relevantes:* consiste en identificar qué personas o grupos están involucradas, de un modo significativo, en el proceso de cambio esperado, y cuáles son los cambios en las actitudes actuales, en el comportamiento o en el trabajo, que será necesario efectuar para alcanzar el estado final deseado. En palabras de Beckhard: “estamos hablando del número mínimo de individuos o grupos que deben apoyar el cambio, ya que de lo contrario éste no ocurrirá. Es la **masa crítica** necesaria para que el cambio ocurra” (1988, 63).

- *Determinación de la disposición y la capacidad de cada subsistema para el cambio:* se refiere a analizar las actitudes de estos sistemas hacia el cambio. Pero no sólo se deben evaluar las actitudes, sino que también debería examinarse su capacidad: “la disposición para efectuar el cambio tiene que ver con la buena voluntad, los motivos y los objetivos, mientras que la capacidad se relaciona con el poder, la influencia, la autoridad para asignar recursos, la obtención de información, y las habilidades y herramientas requeridas para llevar a cabo las tareas necesarias” (Beckhard: 1988, 65).

Una vez que logramos identificar la disposición y capacidad de los subsistemas críticos, el paso siguiente consiste en encontrar modos de incrementarlos, por ejemplo, a través de entrenamientos específicos si se requieren conocimientos técnicos o habilidades nuevas, o revisando el organigrama si las estructuras actuales no reflejan las tareas que deben realizarse para el cambio.

3.5. ADMINISTRACIÓN DE LA TRANSICIÓN: ¿CÓMO OBTENER EL COMPROMISO?

El estado de transición es el que permitirá llegar desde el estado presente al estado deseado, y es en el que ocurren los cambios reales. Santiago Lazzati (1997), indica que

este estado de transición implica el armado de una configuración de intervenciones necesaria para lograr efectivamente el cambio perseguido.

Sin embargo, el logro del cambio deseado no se podrá garantizar a menos que se obtenga el compromiso de la masa crítica necesaria para asegurar la realización de la meta. Es necesario resolver el factor de la **aceptación**: “los integrantes de la empresa necesitan estar tan convencidos como el líder de la necesidad del cambio” (Chang: 1999, 22).

De esta forma, es necesario que la masa crítica aporte la energía requerida para que el cambio ocurra. “La energía humana es lo que impulsa cualquier logro corporativo. En el papel, la excelencia corporativa no es más que una manifestación de buenas intenciones, hasta que se aplica la energía humana” (Blake: 1991, 85).

3.6. RESISTENCIA AL CAMBIO

Tal como postula Ivancevich (2006), el proceso de cambio implica pérdidas de corto plazo por beneficios de largo plazo. Cuando una organización cambia, esto requiere cambiar las actitudes y reglas básicas que los miembros han desarrollado con el correr de los años: “una gran porción de cualquier temor, ansiedad o resistencia que se presentan, la activan los cambios de rutinas, patrones y hábitos”. (2006, 585).

Lo que opera cuando la gente no se compromete en el grado requerido para el esfuerzo del cambio es, entonces, la denominada **resistencia al cambio**. Esta resistencia es habitual en todo proceso de cambio, y asume muchas formas en las organizaciones. “La resistencia es una reacción natural” (Senge: 2000, 295).

La resistencia está asociada a una serie de emociones que se generan en los miembros de la organización. De acuerdo a Ivancevich (2006), incluso en situaciones en las que el cambio se considera la mejor elección en una situación de trabajo, hay temor, ansiedad y resistencia, y cuanto más significativos son los cambios en

estructuras, tareas, tecnologías y cualidades humanas, más intensos son estos sentimientos.

Sin embargo, que sea una reacción natural de ninguna manera implica el no hacer nada para mitigarla; por el contrario, es necesario actuar, dado que su presencia opera como un obstáculo.

Para que el cambio sea posible y se pueda sostener en el tiempo, es necesario no sólo entender los procesos impulsores de crecimiento y qué se necesita para catalizarlos, sino también atender a las limitaciones que impiden que el cambio ocurra (Senge: 2000).

De esta forma, los líderes de las empresas deben poder identificar la resistencia, que retarda o detiene el cambio, y tomar acciones que permitan reducirla y atenuarla. Según Miguel Ordoñez (1996), la resistencia al cambio genera una energía negativa que en nada favorece al proceso mismo, por lo tanto una gestión inteligente debe encaminarse en reciclar la negatividad y reestablecer el equilibrio perdido.

Los administradores del cambio, necesitan analizar el tipo de resistencia que se puede presentar, a fin de trabajar con ella y reducirla. “Ningún progreso es sostenible a menos que los innovadores entiendan por qué el sistema está oponiendo resistencia. Cuando ven esto, empiezan a desarrollar estrategias sistémicas para sostener el cambio profundo”. (Senge: 2000, 23).

Por otro lado, para que el cambio sea posible, no sólo alcanza con el apoyo de la dirección de la empresa: “poco cambio significativo puede ocurrir si el impulso proviene únicamente de la cumbre” (Senge: 2000, 11). Es importante buscar apoyo en todas las áreas de la organización y conocer las diferencias de opinión de los diversos grupos de personas clave para alcanzar el cambio objetivo.

Dauphinais (1995) refiere que las personas de los diferentes niveles de la organización se resisten al cambio por diversas razones. Es por ello que resulta fundamental el poder

segmentar las personas clave, y a partir de allí poder elaborar estrategias que permitan erradicar los temores que engendra el cambio y dirigir las acciones hacia el logro de los objetivos.

Se pueden identificar dos grandes grupos:

- *Los que apoyan el cambio*: critican de forma constructiva, y están pronto a asumir una responsabilidad personal en el esfuerzo por el cambio. Pueden producir un efecto multiplicador sobre las iniciativas del cambio y utilizarse como agentes del mismo.
- *Los que no están motivados por el cambio*: evitan las reuniones sobre el proyecto, y rechazan su participación en los equipos. Algunos pueden ser completamente hostiles a los esfuerzos de cambio, e intentarán minar el proyecto.

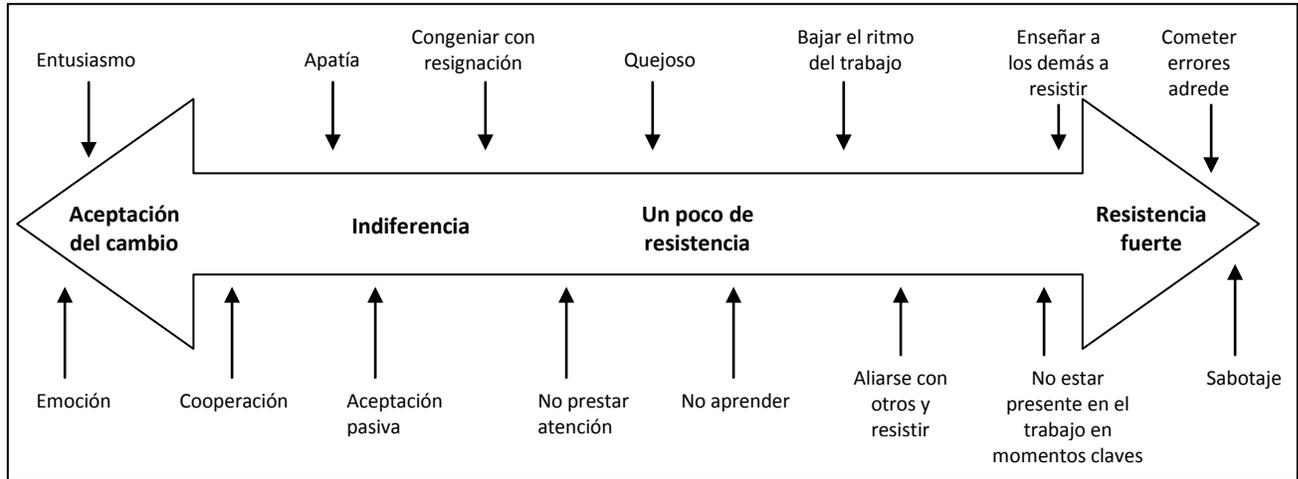
Ivancich (2006) distingue entre la *resistencia individual* y la *organizacional*:

Resistencia Individual: entre los factores que pueden llevar a las personas a resistirse al cambio, se encuentran:

- La amenaza de pérdida del puesto, poder, estatus y autoridad.
- La inseguridad económica en relación a la conservación del puesto de trabajo o el nivel de compensación.
- La posible alteración de las amistades y la interactividad social, que pueden derivar del rediseño de los procesos de trabajo, y el movimiento de personal.
- Un proceso humano psicológico-social característico es el temor natural a lo desconocido que trae consigo el cambio, que puede originar disonancia o incomodidad.

- No reconocer o recibir información acerca de la necesidad del cambio.

Gráfico II: Gama de comportamientos individuales de resistencia.



Fuente: Ivancevich: 2006, 585.

- Resistencia organizacional: se refiere al conjunto de fuerzas que operan dentro de una organización oponiendo barreras a la puesta en práctica de los cambios en estructura, tareas, tecnología, y comportamiento. Estas barreras organizacionales abarcan:

- *La orientación profesional y funcional de un departamento, unidad o equipo.* Los cambios serán percibidos por cada área de manera diferente, desde sus antecedentes, formación y experiencia previa.

- *La inercia estructural, que crea una barrera natural.* Para promover la estabilidad, las organizaciones se estructuran de determinada manera, para que pueda resistir a los cambios o fuerzas que generen desequilibrios. Ante los cambios que se busca promover, esta situación actúa en contra, y dificulta su implementación.

Los autores consultados hacen referencia a diversas estrategias para vencer la resistencia al cambio.

En primer lugar, los individuos y las organizaciones deben tener una razón para cambiar, es decir, tiene que haber alguna motivación para el cambio. “La confianza y la fe en cualquier programa de cambio son en extremo importantes” (Ivancevich: 2006, 587). De acuerdo a lo planteado por Kotter (1997, 9), “la gente no aceptará hacer sacrificios, incluso si está a disgusto con la situación actual, si no piensa que los beneficios potenciales del cambio son atractivos, y no cree que la transformación es posible”.

En este sentido, la comunicación se convierte en un factor preponderante, que permitirá brindar información y datos sobre cómo se llevará adelante el cambio, y los motivos que lo hacen necesario: “la comunicación educa y prepara a los empleados para que se reduzcan temores, ansiedades y resistencias” (Ivancevich, 2006, 587). La misma debe ser efectiva y honesta, y debe acompañar todo el proceso: “debe ser un factor en acción constante, y no algo de una sola vez en los programas de cambio exitosos” (Senge, 2000, 11).

En segundo lugar, permitir que el personal participe en el cambio conlleva beneficios significativos: “es importante que el personal participe en el proceso de cambio, recurriendo a defensores internos para que hagan las veces de facilitadores” (Ivancevich, 2006, 586). Cuanto más participen las personas de todos los niveles de la jerarquía en la planeación, instrumentación e inspección del cambio, mayor será la probabilidad de éxito. Una organización que emprende el cambio necesita identificar y guiar a los defensores o sustentadores del cambio: “es importante contar con el respaldo de personas poderosas e influyentes. Ellos pueden servir de portavoces y modelos de función para facilitar el cambio” (Op.Cit, 587).

Además, es necesario tener en cuenta que la verdadera transformación lleva tiempo. Por lo tanto, es importante identificar metas a corto plazo, que se puedan cumplir y celebrar. La mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben

evidencias contundentes en el corto/mediano plazo, que den cuenta de que el camino andado está produciendo los resultados esperados: “sin triunfos a corto plazo, son muchos los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia” (Kotter: 1997,12).

Por último resulta fundamental darle el tiempo necesario a los cambios, para que se incorporen a la cultura organizacional. “El cambio prevalece únicamente cuando se convierte en “la forma en que hacemos las cosas aquí. Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones asociadas con un esfuerzo en pro del cambio” (Op. Cit, 15).

4. Marco Metodológico

Para abordar el presente trabajo se utilizará una metodología **cuantitativa o fenomenológica**, a través de la utilización de fuentes secundarias y primarias. En relación a estas últimas, se procederá a la realización de entrevistas en profundidad, para comprender las perspectivas de los actores involucrados.

El diseño metodológico elegido es el *descriptivo*, ya que se recurrirá a la caracterización de situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta el objeto de estudio en este caso específico. Se describirán las diferentes dimensiones, aspectos y componentes inherentes al mismo, haciendo foco en la recolección de datos, que permitan describir la situación tal y cómo ocurrió.

5. Caso de estudio

“Líneas Aéreas Colombianas: El desafío del cambio”

Germán Castañeda, Director de Recursos Humanos de Líneas Aéreas Colombianas (LAC), conducía de regreso a su casa después de un día agotador de trabajo. Pensaba en los acontecimientos de los últimos meses, desde que decidió aceptar la propuesta de un *headhunter* de transformarse en Director de RRHH de LAC en el año 2012.

Si bien como consultor y en experiencias anteriores había liderado grandes procesos de cambio, tenía delante de él un gran desafío. LAC había pasado muchos altibajos, privatizaciones, estatizaciones, y reinaba entre los empleados un clima de mucha desconfianza.

El proceso de transformación ya había comenzado, pero aún quedaba mucho por hacer. Si bien él tenía claros sus objetivos, y planes para alcanzarlos, muchas preguntas rondaban por su mente. Después de estos meses de trabajo, de su diagnóstico y el plan de cambio que formuló, se preguntaba si podría aplicarlo como planeaba y obtener los resultados que esperaba.

Características de la industria

El servicio que se brinda en el sector aerocomercial es el transporte pasajeros o cargas por vía aérea, desde un lugar de origen, hacia otro de destino.

La industria aerocomercial tiene bajos márgenes de utilidades y requiere de grandes volúmenes de venta. Tiene costos fijos operativos muy altos y una demanda muy variable, sensible a los ciclos de la economía y a factores externos. Por ello, cada ruta

debe analizarse como un mercado único, con competidores distintos, y diversas formas de transporte que pueden actuar como sustitutos.

A su vez, la demanda depende también de diversos factores, lo que la convierte en una demanda derivada, que depende de la motivación o necesidad de los usuarios. Las más frecuentes son el turismo o la necesidad de trasladarse por cuestiones de negocios.

Un factor muy importante que influye en el crecimiento o no de la demanda, tiene que ver con la calidad del servicio provisto en las distintas etapas de la experiencia de vuelo: la compra del pasaje, el check in, el tiempo de espera, la comodidad y la atención durante el vuelo, y por supuesto, el mantenimiento de los estándares de seguridad. Estos aspectos se transforman en elementos decisivos de competencia.

De esta forma, el sector aerocomercial, además del servicio de transporte, requiere de otras industrias comerciales vinculadas para operar. Por ejemplo, el mantenimiento técnico de los aviones, combustible, venta de pasajes, catering y entretenimiento durante el vuelo. Es por esto que se generan acuerdos con agencias de viaje, talleres de mantenimiento técnico, proveedores de repuestos, servicios de rampa y traslado de equipaje, entre otros.

Asimismo, cada aerolínea selecciona las rutas por las cuales circulará. La necesidad de hacer conexiones entre los distintos países ha permitido que se formaran a nivel internacional alianzas o acuerdos entre líneas aéreas que permiten acceder a una red de vuelos, brindándoles a los pasajeros mayor comodidad para hacer dichas conexiones. Algunas de las más conocidas son SkyTeam, OneWorld y Star Alliance.

La industria aerocomercial creció enormemente en las últimas décadas, y en parte, esto se debe a sus características distintivas, que la diferencian de otros medios de transporte. Una de ellas es su rapidez, ya que es el medio de transporte más veloz para atravesar largas distancias. Por otro lado, es un medio seguro, ya que tiene la menor tasa de siniestralidad, comparada con otras formas de transporte.

Tendencias en la región

Las tendencias generales de crecimiento de la industria no se han quedado atrás en Latinoamérica, donde el transporte aéreo ha tenido un gran crecimiento en los últimos 40 años. Algunos de los países con mayor número de kilómetros volados son Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela. El principal punto de origen y destino de la región lo constituyen grandes ciudades como Buenos Aires, São Paulo y Río de Janeiro.

En los próximos años, debido a la formación de las alianzas estratégicas, la globalización que lleva a la realización de negocios multinacionales, y la mayor movilización de turistas, se espera que el sector continúe tomando impulso.

La visión del pasajero de clase alta, que era el único que podía afrontar los gastos de un pasaje de avión, fueron reemplazados por un acceso más popular al servicio, con precios más accesibles y la llegada a más destinos.

Líneas Aéreas Colombianas

Líneas Aéreas Colombianas era una aerolínea de origen colombiana, que se dedicaba al transporte comercial de pasajeros. Era la principal aerolínea del país, y una de las empresas líderes de América Latina, que hacía vuelos tanto nacionales como internacionales. De esta forma, con su red de vuelos unía los distintos estados del país, y llegaba también a otros continentes, como América del Norte, Europa, Oceanía.

Sus orígenes se remontaban a 1929, cuando el gobierno Colombiano estableció una línea aérea para transportar pasajeros y correo, llamada Postal Aérea. De esta forma, dio origen a uno de los primeros emprendimientos aerocomerciales de la región. El objetivo era contar con medios rápidos de comunicación entre el interior y las grandes

ciudades. Hacia el año 1930, comenzaron a operar otras dos aerolíneas: SELA (Sudeste Líneas Aéreas) y NOLA (Noroeste Líneas Aéreas). Todas ellas se fusionaron en 1945, formando **LAC (Líneas Aéreas Colombianas)**.

Hacia 1990, se llevó adelante la privatización de LAC, que fue vendida a una empresa estatal española llamada Aragón. Sin embargo, diversos problemas internos influyeron negativamente, y la llevaron a la bancarrota en 1994. En ese momento, las acciones de LAC pasaron a la Sociedad Española de Participaciones Industriales (SEPI), perteneciente al estado español.

En la segunda mitad de esa década, LAC unió sus operaciones con la línea de cabotaje AeroColombia, lo que le permitió reforzar su posición en el mercado interno colombiano.

Sin embargo, en junio de 2001 LAC sufrió una nueva crisis económica, entrando en convocatoria de acreedores. En octubre del mismo año, el control de LAC y AeroColombia se cedió al Grupo Viena, un consorcio español formado por otras aerolíneas privadas. La compañía recibió una inyección de capital de US\$ 50 millones por parte del grupo español, y pudo reanudar paulatinamente sus servicios.

A pesar de esto, no hubo nuevas inversiones, por lo que la compañía entró nuevamente en crisis, lo que ocasionó paros sucesivos y frecuentes cancelaciones de vuelos, factores que fueron llevando al declive y descrédito de la marca LAC.

En Julio 2008 se inició el proceso de re-estatización de la compañía. De esta forma, LAC y AeroColombia retornaron a manos estatales en el año 2009, y volvieron a convertirse en la línea aérea de bandera. **(Ver Anexo 1)**.

El Grupo LAC tenía diferentes unidades de negocio, orientadas a completar todos los servicios necesarios para brindar una experiencia de viaje. Las mismas eran:

AeroColombia: Unidad encargada de cumplimentar las rutas de cabotajes y vuelos regionales de la compañía.

LAC Handling: se encargaba de proveer todos los servicios de rampa.

LAC Paq: era la empresa de cargas domésticas y pequeñas.

LAC Cargo: responsable de la comercialización de las bodegas de los aviones de LAC para las cargas internacionales.

ATC S.A.: Agencia de turismo desde donde se podían realizar reservas de paquetes, hoteles, alquiler de autos, y servicios como traslados y excursiones.

La empresa contaba con una dotación de 11168 personas, de las cuales 1103 trabajaban en el interior, 474 en el exterior, y el saldo restante se desempeñaba en los aeropuertos, áreas de administración central o formaban parte de la tripulación. Pertenecían a este último grupo, el de la tripulación, 3400 personas.

La edad promedio del personal era de 41 años, y la antigüedad promedio de permanencia en la compañía era de 13 años. El índice de rotación era muy bajo, y muchas personas que habían ingresado desde muy jóvenes, se encontraban cercanas a la edad de retiro jubilatorio.

Era un personal altamente sindicalizado: la tasa de afiliación era del 94%, y solo el 14% de las posiciones estaban fuera de convenio.

Los sindicatos que estaban incluidos eran: APA (Asociación de Personal Aeronáutico), APTA (Asociación de Personal Técnico Aeronáutico), UPSA (Unión del Personal Superior Aeronáutico), APLA (Asociación de Pilotos de Líneas Aéreas), UALA (Unión de Aviadores de Líneas Aéreas), Y ACA (Asociación Colombiana de Aeronavegantes).

El comité ejecutivo, que conformaba la cúpula de la compañía, estaba formado por el Director General (Roberto Bermúdez,) el Director Comercial (Antonio Rivarola), el Director Financiero (Eduardo Luriaga), el Director de Operaciones (Ramiro Dissi), y el Director de Recursos Humanos (Germán Castañeda). **(Ver Anexo 2)**

El Principal competidor en el país era la empresa Aeroplus Colombia, que formaba parte como filial del grupo Aeroplus Airlines, de Chile. Fue creada en marzo del 2005, y fue creciendo paulatinamente en cantidad de vuelos y destinos dentro del país. Operaba 14 destinos locales, 3 destinos regionales y 2 destinos internacionales, y se transformó en la principal competidora local de LAC. Sin embargo, las cifras seguían siendo dispares: en el año 2012, Aeroplus Colombia alcanzó el 16,6% del mercado de cabotaje colombiano, detrás de LAC que alcanzó el 83,4%. **(Ver Anexo 3).**

Objetivos de la nueva gestión estatal

Cuando LAC volvió a manos estatales, asumió la Gerencia General el Sr. Roberto Bermúdez, una persona cercana al gobierno, que pertenecía a un grupo de militancia afín al mismo. Bajo su dirigencia, y con un fuerte respaldo económico del Estado, comenzaron a llevarse adelante cambios estratégicos que le permitieran a la empresa continuar operando, ya que registraba grandes pérdidas año a año, y enfrentaba una creciente desconfianza popular sobre los servicios que brindaba. Cuando Germán Castañeda asumió como Director de RRHH, en el año 2012, LAC se encontraba en este proceso de transición desde la vieja gestión privada hacia la nueva gestión estatal.

Los objetivos definidos para los próximos años tenían que ver con la obtención del equilibrio económico de la empresa, y el reposicionamiento de la compañía en el mercado aéreo local y mundial.

Sin embargo, dado que se trataba de la línea aérea de bandera, otro de los principales focos de esta gestión radicaba en lograr la conectividad de las distintas provincias del país, permitiendo el desarrollo de las economías regionales y el impulso del turismo local. Para ello se habían establecido medidas como el incremento de las frecuencias de vuelos y el brindar un servicio diario sin escalas a cada uno de los 33 destinos en Argentina **(Ver Anexo 4)**. De esta forma, el foco de la toma de decisiones había cambiado, y tenía en cuenta no sólo cuestiones económicas sino también sociales.

Como una de las primeras medidas, LAC había comenzado la recuperación operativa de su flota. Cuando fue adquirida por el estado, sólo 26 aviones de un total de 60 se encontraban operativos. Comenzó un proceso de unificación de la flota, que permitiría lograr mayores rendimientos, reducir los costos operativos, hacer más eficiente la operación y unificar la capacitación requerida por los tripulantes. Es por eso que la compañía había comprado dos Boeing 737-700 y adquirido otros 10 equipos del mismo modelo *vía leasing*, los que se incorporaron entre 2009 y 2010. En el mismo sentido adquirió 20 aviones Embraer ERJ190 destinados a modernizar y reemplazar la flota de AeroColombia. Para los vuelos de largo alcance, adquirió aviones Airbus A-340, que le permitían cubrir todos los destinos internacionales de la compañía. **(Ver Anexo 5)**.

Gracias a la incorporación de estas aeronaves, la flota contaba con 57 aviones operativos, con los cuales LAC logró incrementar frecuencias, recuperar destinos y fortalecer la interconexión del territorio colombiano, con un aumento progresivo de sus operaciones internacionales.

Al finalizar el 2010, LAC había ingresado a la alianza global **SkyTeam**¹ y volvió a integrar el Clearing House de IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo), tras casi diez años de suspensión, con lo cual la compañía estaba volviendo a posicionarse en el mercado aéreo internacional.

¹ SkyTeam es una alianza global de aerolíneas integrada por 19 miembros, que ofrece destinos a prácticamente cualquier parte del mundo a través de múltiples hubs de conexiones con todos sus socios. (<http://www.skyteam.com>).

Acerca de Germán Castañeda

Antes de llegar a LAC, Germán Castañeda contaba con una amplia trayectoria laboral corporativa, que le había permitido adquirir conocimientos y experiencias que resultarían fundamentales para poder enfrentar este desafío.

Si bien trabajaba desde muy chico, comenzó a interesarse en el área de Recursos Humanos algunos años después de finalizar el colegio secundario. Su primer trabajo en el área fue en Supermercados Primavera, una empresa importadora y exportadora de la región Sur de Colombia. Realizaba tareas administrativas dentro del área, además del control y actualización de legajos del personal, liquidaciones de sueldo, entre otras responsabilidades. Permaneció allí durante tres años, viviendo en gran parte el crecimiento de la empresa en la región.

Con la llegada de Wall Mart al país, tuvo un gran interés por formar parte de una de las empresas de retail más importantes del mundo. Es por eso que comenzó a golpear puertas, y fue contratado como responsable de Recursos Humanos de las primeras sucursales de Wall Mart en el país, es decir, en la parte de operaciones de la compañía. Al tiempo fue ascendido, y comenzó a trabajar en la Casa Central, en el área de compensaciones y beneficios.

Luego de 5 años vio un aviso laboral en el diario. Era una oferta de trabajo para el grupo de Hoteles Hilton, que se encontraban en la búsqueda de un Gerente de Recursos Humanos. Se vio muy tentado por introducirse y conocer una nueva industria, la hotelería, además de parecerle un gran desafío el poder participar de esta apertura de la empresa en el país. Es por eso que decidió postularse, y resultó seleccionado, comenzando a trabajar allí en el año 1999.

El hotel se inauguró en el año 2000, y a medida que crecía el negocio se fueron complejizando las estructuras, quedando él en el cargo de Director de Recursos Humanos.

Luego de 6 años de trabajo en la cadena Hilton, no sólo en Colombia sino colaborando también en la apertura de sucursales en el exterior (Brasil, Canadá, Trinidad y Tobago), debido a su experiencia en start ups, fue convocado para la apertura de Aeroplus Colombia (competencia actual de LAC). Se desempeñó allí como Director de RRHH, permaneciendo por tres años, y fue durante ese período en el cual pudo aprender todo lo referido al negocio aerocomercial.

Posteriormente a dicha experiencia fue convocado por Cencosud, y participó en la creación de un Centro de Servicios Compartidos para todas las unidades de negocio del grupo, alejándose por un tiempo del rubro aeronáutico.

Finalizado este último proyecto, decidió renunciar y emprender su propia compañía junto a su esposa, quién también se desempeñaba dentro del área. Juntos crearon una empresa de Servicios de Recursos Humanos, y cumplió así uno de sus principales proyectos y anhelos personales y profesionales.

Pero luego de algunos años, un llamado lo sorprendió. Era un *headhunter*, que le proponía formar parte de LAC. Si bien la industria le encantaba, al principio no le convencía la idea de volver a trabajar en relación de dependencia. Además, tanto sus amigos como sus colegas le recomendaban no aceptar este trabajo, por tratarse de una empresa estatal. Sin embargo, a medida que fue interiorizándose sobre la situación de la empresa y el desafío que sería para él laboralmente asumir la posición, se terminó convenciendo y decidió aceptar el gran reto. Su primer día laboral en Líneas Aéreas Colombianas fue el 6 de Agosto del 2012.

Los primeros días en LAC

Al ingresar a la empresa, Germán traía consigo muchos pre-conceptos. Tenía en mente las palabras de sus amigos, que le decían: “¿Vas a trabajar en LAC? ¡Estás loco!”, “Nadie hace nada en las empresas estatales, te vas a aburrir”, “Está re politizada esa empresa, vas a sentirte incómodo”. Sumado a estos comentarios, estaban sus propias reticencias, ya que no sabía de qué forma podía llegar a influir en su trabajo diario el tema político, dada la reciente estatización de la compañía. Se preguntaba si no se vería afectada su toma de decisiones por cuestiones de este tipo.

Durante su primer día de trabajo fue recibido por el Gerente General de la empresa, el Sr. Roberto Bermúdez. Él le transmitió que era conciente de la necesidad de realizar grandes cambios dentro de Recursos Humanos, pero que no sabía a ciencia cierta de qué forma llevarlos adelante. Conocía de su trayectoria y confiaba plenamente en su labor, por lo que le pidió que se tomara el tiempo necesario para hacer un diagnóstico de la situación de la empresa, y que pudieran luego pensar juntos un plan de transformación que oriente a la compañía hacia el logro de los objetivos.

Los primeros meses de trabajo, se dedicó exclusivamente a evaluar y conocer la empresa. Recorrió los distintos departamentos y sedes, conoció a gente de diferentes áreas y jerarquías. Se reunió con gerentes, mandos medios y personal operativo. Tomó varios vuelos para hablar con la tripulación. Recorrió algunas sedes del interior. Escuchó activamente, se encontró con distintas miradas y perspectivas, y todas ellas le sirvieron para armar un diagnóstico de situación.

A primera vista lo que encontró fue una empresa que estaba a medio camino de un proceso de transformación. Si bien en el último tiempo, desde el comienzo de la nueva gestión, algunas cosas estaban mejorando, estos cambios no estaban del todo registrados por la gente, y reinaba un sentimiento de desconfianza muy importante.

El discurso del personal era muy ambiguo: por un lado, reconocían que había cuestiones que estaban mejorando, pero por el otro, creían que posiblemente este sea

otro de los tantos “cuentos” a los que habían estado sometidos durante las gestiones que habían dirigido la empresa tiempo antes. Germán se sorprendió cuando Carlos González, un jefe de tripulación, le dijo: *“otra vez nos quieren vender espejitos de colores, ya estamos acostumbrados a estas cosas. Pasaron por acá tantas administraciones, tantos accionistas, cuesta creer que esta vez los cambios que propone esta gestión puedan concretarse”*.

Asimismo, se encontró también con un fuerte sentimiento de pertenencia a la empresa que le llamó la atención, y era diferente al de cualquier otra empresa en la que hubiera trabajado. Decía el Responsable de Mantenimiento: *“nosotros salvamos a la empresa cuando estaba por quebrar, nosotros la rescatamos”*. Generaciones y generaciones de empleados vivieron su historia junto a la de la compañía, y a pesar de varias situaciones que habían vivido allí, seguían apostando a ella, y hablaban con un gran cariño. Muchos se sentían realmente “dueños” de la empresa.

También se encontró con el descreimiento por parte de la gente de que el área de Recursos humanos realmente se interesara por lo que pensaban. La gestión de la gerencia anterior pertenecía a la “vieja escuela” de Recursos Humanos, y se orientaba fundamentalmente a cuestiones administrativas y a cumplir simplemente con lo dictado por la ley, como la administración de personal, la liquidación y pago de salarios. Administraba el día a día laboral y se aseguraba de que funcionen las operaciones, pero no se involucraba en temas estratégicos o del negocio. En este sentido, resultaba muy significativo que la Dirección de Recursos humanos no integrara el comité ejecutivo sino hasta su llegada, cuando fue incorporado al mismo. El área actuaba de forma reactiva, ejecutando simplemente aquello que se le pedía luego de que las decisiones eran tomadas. Comentaba Castañeda: *“cuando hice el sondeo dentro de nuestros clientes internos, una de las primeras cosas de las que me hablaban todos era la falta de respuesta, o la respuesta tardía, la carencia de un rol proactivo de acompañamiento y de asesoramiento para mejorar el negocio de parte de Recursos Humanos”*.

En definitiva, se encontró con un equipo de trabajo muy predispuesto, pero sin un rumbo claro. Se dio cuenta que tenía mucho para hacer allí. Durante una reunión de comité, al presentar los resultados de su diagnóstico, comentó: *“más allá de lo que digamos, si no empezamos a hacer y se comienzan a ver los hechos, nadie tiene por qué creernos”*.

¿Qué había que hacer?

A partir del análisis realizado, Germán elaboró un plan de acción que acompañaría desde Recursos Humanos los cambios en el negocio que proponía la gerencia general.

Una de las primeras cuestiones a revisar, debía ser el poder transmitir los nuevos objetivos del negocio a todas las áreas de la compañía. A nivel general, había detectado que sólo los niveles más altos jerárquicamente, quienes estaban cerca de las decisiones, tenían en claro el nuevo rumbo que había tomado la empresa al asumir la gestión estatal. Mucha gente trabajaba sin tener en claro el objetivo por el cual hacía lo que hacía, y al perder el objetivo de su tarea, y desconocer cuál era la importancia de su contribución, su desempeño dejaba de tener sentido. Germán pensó que este era uno de los principales aspectos a trabajar desde Recursos Humanos.

Desde ya, el área que él dirigía debía ser la primera en cambiar, y enfocarse más en temas estratégicos y de acompañamiento a los cambios del negocio. De esta forma, trasladó los objetivos generales del negocio a objetivos particulares para el área.

Los nuevos objetivos de la gestión, que debía asegurarse de trasladar a cada sector de la empresa eran, principalmente, tres:

- El primero era la **búsqueda del crecimiento en forma eficiente**. Esto tenía que ver con el poder aumentar las frecuencias de vuelos, los destinos, y la cantidad de pasajeros transportados, lo que contribuiría con el propósito de la empresa de mejorar la conectividad del país, impulsar las economías regionales y el turismo

local. Sin embargo, para hacerlo eficientemente era necesario el aprovechamiento al máximo de los recursos disponibles, y la organización interna que permita aumentar los ingresos y mantener los costos lo más bajos posibles. Para ello, Recursos Humanos debía asegurarse de cubrir estos vuelos con el personal existente, por ejemplo mediante una gestión organizada de los turnos de cada miembro de la tripulación.

- El segundo era el de **mejorar la calidad del servicio**. Más allá de que muchas rutas aéreas eran sólo cubiertas por LAC, que era la única línea área de bandera, el propósito de la gerencia general era que el pasajero no vuele con la empresa sólo porque no tenía otra opción, sino porque el servicio brindando era realmente de buena calidad, con aviones seguros y confortables, personal atento y servicial. Se buscaba generar una buena experiencia de viaje, desde la facilidad para la reserva de tickets y la compra de los mismos, la forma en que se recibía a la gente al llegar al aeropuerto, la atención en el mostrador al hacer el check-in, el entretenimiento y atención durante el viaje. En este sentido había mucho por trabajar desde Recursos Humanos, con la necesidad de formación de una cultura de servicio y orientación al cliente.

- Por último, el tercer objetivo general, estaba relacionado con el alcance de una **confiabilidad operacional**. En este sentido se debía trabajar en la puntualidad, regularidad y la baja de cancelaciones de vuelos. Desde Recursos Humanos, por ejemplo, era necesario trabajar desde el área de Relaciones Laborales con los gremios aeronáuticos, para formar una relación proactiva que permita la solución de los problemas antes de que se ocasionen conflictos que interfieran en la posibilidad de brindar un servicio confiable.

Partiendo de estos objetivos generales, Castañeda elaboró un plan de trabajo a tres años, en el período 2013 – 2015, que presentó al comité ejecutivo y comenzó a trabajar luego individualmente con cada gerente de área. Desde Recursos Humanos, lo

fundamental era generar una política que soporte esos tres objetivos de negocio principales.

El equipo de trabajo de RRHH

Ante la dimensión de los desafíos que debía enfrentar, Castañeda empezó por reorganizar su equipo de trabajo, el área de Recursos Humanos.

Había identificado que hasta su llegada, el área estaba acostumbrada a trabajar en silos: cada uno se ocupaba de su área de especialidad, y se desentendía de los que pasaba en el resto de las áreas. Además, el organigrama contaba con muchos niveles jerárquicos, lo que volvía más lenta la toma de decisiones.

Es por eso que decidió reorganizar el área, manteniendo la gran mayoría del personal, pero ajustando los puestos y las tareas para optimizar los equipos de trabajo.

La estructura se volvió más chata, y comenzaron a depender jerárquicamente de Castañeda sólo 6 personas: el gerente de servicios de Recursos Humanos, el gerente de relaciones laborales, el gerente de compensaciones y beneficios, el gerente de administración, el gerente de capital humano (de quien dependían el área de empleos, capacitación y desarrollo), y por último, el gerente de servicios médicos (**Ver Anexo 6**).

Se crearon posiciones de *Business Partners* Generalistas para cada área del negocio, que reportaban a la primera gerencia mencionada. Esto permitiría que RRHH esté más cerca de las necesidades de cada área en particular, y aceleraba la toma de decisiones, ya que podría obtener la información que necesitaba de primera mano. La gerente de esta área, Mariana Acosta, comentaba: “*el objetivo es lograr una mayor cercanía de RRHH con el cliente interno, que lo escuche, que le dé respuestas, que le brinde una atención integral*”.

Se organizó una nueva forma de trabajo, en la que se comenzaron a hacer reuniones quincenales de coordinación entre áreas, para lograr que todos estén interiorizados de lo que pasaba en la gerencia de RRHH en general, y se mantuvieran informados sobre las tendencias del negocio. A Castañeda le gustaba comenzar dichas reuniones contándoles sobre el nivel de ventas, el número de pasajeros en general y por rutas, y todo tipo de información que afecte al negocio y sobre el cual iban a tener que formular planes de acción.

En la actualidad, el área había quedado conformada por 150 personas, sólo 3 decidieron irse luego de los cambios ya que no se sintieron cómodas con la nueva forma de trabajo, y dos de ellas se jubilaron, lo que le permitió a Castañeda tomar del mercado externo 5 personas que ya traían consigo experiencia en modelos estratégicos de RRHH, y actuaron como impulsores del cambio en el área.

Creía Castañeda que esta nueva forma de trabajo en equipo iba a permitir que el área esté más atenta a las necesidades del negocio y pueda actuar con mayor eficiencia y eficacia para dar respuesta a dichas necesidades.

Aplicando lo planeado...

En concordancia con la importancia de “crecer eficientemente”, Castañeda revisó la dotación de la empresa, el organigrama, las escalas salariales y los sistemas tecnológicos que se utilizaban para la gestión del trabajo diario.

En cuanto a la actualización tecnológica, se comenzó a trabajar en la implementación de SAP, lo que iba a permitir la automatización de algunas tareas que se hacían de forma manual. Esto trajo aparejado una mejora en la productividad (se lograban mejores resultados en menor tiempo, y se reducían los errores), y el personal que estaba previamente abocado a esas funciones podía ser asignado a otras tareas, evitando así la contratación de nuevos empleados que acompañen el crecimiento.

Asimismo, se les ofrecía a éstos una oportunidad de progresar, destinándolos a tareas más prioritarias para el negocio.

Esta actualización tecnológica se dio también en el ámbito de la operación aeroportuaria, con la incorporación de terminales de auto check-in en los aeropuertos, para aquellos pasajeros que no la habían podido realizar por Internet. De esta forma, se reducía el tiempo de espera de los pasajeros en las colas, y se evitaba la necesidad de contratar más cantidad de personal que atiende un mayor número de mostradores, para acompañar el crecimiento en la cantidad de viajes y pasajeros por día que se buscaba lograr.

En palabras de Casteñeda: *“nosotros crecimos en cantidad de personal, pero no en la misma proporción en que crecimos en cantidad de pasajeros, y esa es la tendencia, ese es el objetivo, que sólo puede lograrse poniendo en marcha una serie de cambios en los procesos y en las formas de trabajo”*.

Sin embargo, Castañeda tenía la convicción de que el cambio más importante que tenía que impulsar era el cultural, y de ahí se desprendía todo lo demás. Sabía que él podía cambiar procesos, herramientas, tecnologías, pero lo que realmente iba a influir en cambiar la forma de hacer las cosas era la menor o mayor predisposición del personal, y eso justamente es lo que iba a afectar directamente en la calidad de atención percibida por los pasajeros. Ese, pensaba, tenía que ser el foco, y se relacionaba totalmente con el segundo objetivo, mejorar la calidad del servicio.

Para el cambio cultural, Castañeda sabía que no era necesario cambiar las cosas por completo: *“no busco tirar por la ventana los años de historia de la compañía, porque hay muchísimas fortalezas, una historia muy rica de gente que trabajó acá durante años, generaciones y familias enteras que trabajaron en la empresa”*. Sin embargo, era necesario mejorar en muchos aspectos, especialmente al tratarse de un rubro en el que la atención al cliente resultaba fundamental, y hacía la diferencia entre que se elija o no el servicio de la compañía. Castañeda tenía claro que uno de los desafíos era mantener a la gente predispuesta y motivada para brindar un servicio de alta calidad.

Para lograr este último punto, una de las principales dificultades que iba a tener que enfrentar era la relación con los sindicatos, ya que las huelgas y protestas impactaban de forma directa en la calidad del servicio brindado a los pasajeros y la confiabilidad operacional. En LAC el 94% del personal se encontraba afiliado a un sindicato, y dentro de la empresa estaban presentes 6 agrupaciones distintas, que no sólo tenían enfrentamientos con los directivos de la empresa, sino también entre sí.

Ante este panorama, el objetivo de Castañeda era buscar una mayor estabilidad y paz social, que estaba convencido que se podía lograr mediante el establecimiento de formas de trabajo abiertas, que permitieran prevenir y solucionar los conflictos a través del diálogo, sin necesidad de llegar al punto en que afectaran a la operación. Por lo tanto uno de los ejes de trabajo sería trabajar en forma preventiva y proactiva en lo que es relaciones laborales. De esta forma, el beneficio alcanzado sería mutuo: *“Si por el menor conflicto vamos a terminar parando los vuelos y retrasando a la gente, los clientes dejan de confiar en el avión como un medio de transporte confiable y empiezan a buscar alternativas, con lo cual lo único que hacemos es destruir de a poco la industria”* había dicho Castañeda a los delegados sindicales de la Asociación Colombiana de Aeronavegantes en la última reunión, mensaje que pensaba replicar con cada agrupación sindical.

Además, otro eje de trabajo en la gestión de RRHH estaba relacionada con el impartir una cultura del mérito, y gestionar el desempeño. En este punto, resultaba imprescindible revisar las bases del liderazgo, y responsabilizar a los jefes y los líderes de cada una de las áreas por el desempeño de sus equipos de trabajo. Una medida importante tenía que ver con el reconocimiento por el trabajo bien hecho. Un gesto mínimo pero impactante que se había empezado a aplicar era que la persona que se destacaba recibía una carta de felicitación firmada por la alta gerencia, en la cual se agradecía el compromiso y esfuerzo demostrado en alguna situación particular. Antes esas acciones pasaban desapercibidas, pero se había comenzado a poner foco en felicitar el trabajo extraordinario y estaba teniendo buenos resultados sobre la percepción de valoración de la gente.

La cultura del mérito también debía reflejarse en la elección de reemplazos o el ascenso a posiciones de conducción. Tradicionalmente las selecciones de los puestos jerárquicos se hacían “a dedo”, o por contactos. Por eso, era importante el impulso de búsquedas internas abiertas, con un proceso de selección transparente, para ofrecer oportunidades igualitarias y que todos los empleados empiecen a sentir que tienen acceso a posiciones de mayor responsabilidad si tienen las características necesarias, un buen desempeño y compromiso con la empresa.

En síntesis, se debía transmitir el mensaje de que hacer las cosas bien tiene su recompensa: *“ya sea una distinción económica, una palmada en la espalda, el acceso a una posición superior, o un plan de carrera diferenciado... eso es algo que estamos empezando a trabajar, pero queda mucho por recorrer todavía”* comentaba Castañeda en la última reunión del equipo de Recursos Humanos.

En lineamiento con esto, un paso muy importante a desarrollar sería la realización de evaluaciones de desempeño. Las mismas nunca habían sido implementadas, pero estaba dentro de los planes comenzar a realizarlas de manera paulatina.

Otra arista importante tenía que ver con la capacitación, herramienta que iba a influir en el acompañamiento de los cambios que se buscaba generar. Hasta el momento, la capacitación estaba centrada en aspectos técnicos, brindando al personal herramientas necesarias para mantener la operación funcionando, como las licencias de vuelo y las matrículas para el mantenimiento. En este sentido, se había avanzado mucho con el desarrollo de un centro de formación en un predio de la empresa ubicado en el principal aeropuerto internacional de Colombia. En principio, este centro se había destinado a pilotos, luego de que se invirtiera en la adquisición de simuladores de vuelo propios. Hasta ese momento, cada vez que la empresa necesitaba formar pilotos debía enviarlos a entrenarse al exterior, lo que ocasionaba un gasto muy importante. Ante la incorporación de la nueva flota de aviones, fue necesario que todos los pilotos fueran entrenados, por lo que la compra de esta serie de simuladores fijos y con movimiento

resultó fundamental, e iba a ser amortizado con los ahorros que se generarían en capacitación a largo plazo.

Sin embargo, este centro de formación fue creciendo, con la incorporación de espacios para dar instrucción, aulas y recursos audiovisuales. Parte del equipo de Recursos Humanos, quienes estaban a cargo del área de Capacitación, habían trasladado su lugar diario de trabajo a allí, lo cual les permitiría gestionar de mejor forma los cursos y estar cerca de los empleados para acompañarlos en el proceso de aprendizaje. En el futuro, Castañeda esperaba poder continuar con esta línea de trabajo, estableciendo la “Universidad LAC”.

En donde también faltaba avanzar era en el área de Desarrollo, pensando no sólo en las necesidades actuales, sino en las necesidades futuras de la organización. Castañeda quería comenzar a implementar un modelo de competencias, que permita identificar no solamente necesidades de formación actuales, sino de habilidades, conocimientos y actitudes que necesitaban desarrollar ciertas personas para ocupar otras posiciones en el futuro.

En ese sentido, resultaba imperante comenzar a trabajar en los cuadros de reemplazo de posiciones críticas. La compañía contaba con un nivel de rotación muy bajo, muchas personas alcanzaban su jubilación trabajando allí. Castañeda había identificado una situación a la que debía ponerle foco, ya que si no lo hacía podía traerle muchos inconvenientes en el futuro, y esta era que muchas posiciones críticas y de responsabilidad estaban en ese momento ocupadas por personas que iban a alcanzar la edad jubilatoria a los dos o tres años. Hasta ese momento, no se estaba trabajando desde RRHH en la preparación y formación de personas que pudieran luego asumir esas funciones. Por eso tenía claro que otro de los aspectos a trabajar, y con cierta urgencia, debía ser ese.

En el área de selección, uno de los problemas, que no sólo tenía que ver con su compañía sino con el rubro en general, estaba relacionado con la escasez de ciertos perfiles o talentos. Castañeda estaba preparando junto con el equipo de reclutamiento,

el lanzamiento de un programa de jóvenes profesionales que apuntaba a incorporar ingenieros aeronáuticos e industriales, para ir generando un semillero de talentos, e ir formándolos en el negocio y en las nuevas tecnologías, para asumir con el tiempo posiciones de liderazgo en la compañía.

Con todas estas medidas, el plan de Castañeda era poder llegar a trabajar en el futuro con un modelo integral de Recursos Humanos, cuya base fuera el desempeño y el potencial.

En relación a cuestiones edilicias, Castañeda había encontrado muchas oficinas en malas condiciones a lo largo del país, y se estaba trabajando para mejorarlas. Para que las personas trabajen a gusto y conformes, y trasladen al cliente esta conformidad, las condiciones ambientales tenían que ser un aspecto fundamental a considerar. Por ejemplo, se estaba construyendo un hangar nuevo en el aeropuerto nacional principal de Bogotá, se había reacondicionado varias oficinas del interior del país, y por sobre todo, se estaba construyendo un edificio nuevo cercano al aeropuerto, donde se iban a trasladar todas las oficinas de administración central.

En ese momento, la administración central estaba distribuída en 3 edificios distintos, y en diferentes zonas de la ciudad de Bogotá. Todas estas áreas iban a mudarse al nuevo edificio, que tenía un estilo moderno, con luz natural, espacios de trabajo adecuados con mobiliario nuevo, áreas de descanso y almuerzo, y sobre todo, la principal ventaja es que se encontraba en el centro neurálgico de la operación, lo que iba a contribuir en la agilización de la toma de decisiones. Se esperaba la mudanza para el mes de Octubre del 2014.

Desafíos a futuro

A medida que comenzaban los cambios, Castañeda notaba que si bien una pequeña parte de los empleados continuaba en actitud de queja, en especial aquellos con mucha

antigüedad, la gran mayoría estaba bien dispuesta y se sentía optimista de la situación futura. Esto lo hacía sentir optimista a él también, y a todo su equipo de RRHH. Mariana Acosta comentaba: *“creo que con el tiempo y a partir de experiencias positivas que muestren lo beneficioso de este cambio, vamos a lograr la aceptación total por parte de todos los involucrados”*.

Sin embargo, eso no hacía que deje de pensar en los desafíos futuros. Todavía quedaba mucho por hacer, y Castañeda se preguntaba si el plan que ideó, podría con el tiempo verse plasmado en la realidad.

Un aspecto que lo inquietaba acerca del futuro de la compañía, tenía que ver con lo que ocurriría ante un eventual cambio de gobierno, ya que las elecciones presidenciales previstas para el 2015 se acercaban. Para gestionar todos estos cambios, se estaba realizando una inversión muy grande con el respaldo del gobierno de turno, y la empresa sufría anualmente muchas pérdidas. **(Ver Anexos 7, 8, 9 y 10)**. Si bien año a año esta cifra disminuía, resultaba indispensable que la empresa comenzara a ser autosuficiente y autosustentable, para no depender de una decisión de gobierno o de un presupuesto nacional para sobrevivir.

En ese sentido, el crecimiento en forma eficiente, la disminución de los costos fijos en lo que respecta a salarios, la cantidad de gente que se incorpore y la productividad que se logre, dependerían en gran medida de decisiones que debían tomarse desde RRHH.

Castañeda esperaba que el plan que imaginó y estaba comenzando a implementar esté a la altura de las circunstancias y de los resultados esperados.

6. Conclusiones

El objetivo de enseñanza del presente caso de estudio es que el alumno de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos pueda identificar y entender la importancia que

tiene que el área de Recursos Humanos asuma un rol estratégico en un proceso de cambio, acompañando al negocio, con la planificación, organización, liderazgo y control del mismo.

Se recomienda su utilización dentro del plan de estudios de la materia “Cambio y Transformación Organizacional”, y aprovechar para su análisis una clase de 90 minutos de duración. Se aconseja seguir el siguiente esquema de clase, que permitirá el logro del objetivo definido anteriormente:

Preguntas Disparadoras (15 Minutos)

- ¿Cuál es el problema que plantea el caso?

El problema central que se espera que el alumno identifique al analizar el caso, es la importancia de pensar en la sostenibilidad de las estrategias de negocio a la hora de formular un plan para la implementación de un cambio organizacional.

- ¿Cuáles los actores involucrados en este problema?

El actor principal es Germán Castañeda, Director de Recursos Humanos, es la persona a partir de la cual se desarrolla el caso. También es importante la figura de Roberto Bermúdez, el director de la empresa al asumir la nueva gestión estatal, que con la incorporación de Germán y su integración al comité ejecutivo, da cuenta de su reconocimiento de que el área de Recursos Humanos tenga mayor participación en el negocio y estrategia de la compañía.

Por otro lado, resulta fundamental el grupo de colaboradores, sin quienes el cambio no sería posible.

Los sindicatos ocupan otro rol importante, ya que a la hora de llevar adelante el plan de cambio es necesario contar con su apoyo para que el mismo pueda desarrollarse, y particularmente esta industria está influida por un gran número de asociaciones sindicales.

Por último, la competencia, que en este caso está centrada en Aeroplus Colombia, y sobre la cual LAC lleva una gran ventaja en el mercado.

Preguntas de desarrollo (40 minutos)

- ¿Qué relación tenían los cambios planificados por Germán con los objetivos estratégicos generales del negocio?

El alumno debería identificar el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los cambios propuestos.

Los cambios que Germán planificaba desde Recursos Humanos, tomaban como punto de partida las transformaciones que se buscaba generar en el negocio. El Director General buscaba implementar una estrategia de costos con calidad, y Germán replicó esta estrategia en su área, por ejemplo, a través de la reorganización del organigrama y las tareas para no tener que contratar más empleados, la capacitación que comenzó a brindarse localmente, el foco en la atención al cliente, etc.

- ¿Qué era necesario cambiar, de acuerdo al diagnóstico realizado por Castañeda?

De acuerdo a la clasificación propuesta por Ulrich, el cambio buscado sería de tipo cultural, aunque acompañado también por iniciativas de cambio (por ejemplo, la reorganización de la estructura), y cambios en los procesos (por ejemplo, a partir de la implementación de la tecnología SAP en la compañía).

En relación a los resortes de cambio propuestos por Dauphinais, Castañeda considera dentro del plan formulado cambios en relación al personal y a los sistemas de recompensa, en la estructura e instalaciones, y en las tecnologías.

- ¿Qué tipo de cambio se necesitaba llevar adelante cuando Germán ingresó a la compañía?

Partiendo de la clasificación propuesta por Norgia y Khurana, este caso plantea un tipo de cambio programático, con planes y objetivos claros. Sin embargo, se espera también que el alumno comprenda que los tipos de cambio mencionados no son puros, sino que se manifiestan con ciertas particularidades en cada organización.

- ¿Quiénes son los agentes de cambio?

De los actores importantes mencionados, actúa como agente de cambio principalmente el área de Recursos Humanos, liderado por Germán Castañeda, que actúa como socio estratégico del negocio. También, el director General, que fue el primer impulsor del mismo.

El grupo de colaboradores que apoyaba el cambio, que con el tiempo se fue incrementando, también comenzó a actuar como agente de cambio a medida que el mismo se iba implementando.

- ¿Qué etapas del cambio se ven representadas en el caso?

Se espera que el alumno pueda identificar las distintas etapas dentro del caso de estudio, de la siguiente manera:

- En cuanto a la **definición de la necesidad de cambio**, este cambio es creativo, ya que hay señales en la organización que indican la necesidad de llevarlo adelante.

- El **estado futuro**, en la descripción de los objetivos que se busca alcanzar con el cambio.
- El **estado presente**, en el diagnóstico de situación elaborado por Castañeda.
- El **estado de transición**, en el relato de la forma en que ya se comenzaron a implementar los cambios en algunas áreas, y la resistencia manifestada por algunos empleados.

- ¿De qué forma intervino cada sub-área de Recursos Humanos en la gestión del cambio?

El alumno deberá delimitar las funciones de cada sub-área de la siguiente forma:

- El área de **reclutamiento y selección** con la adquisición de nuevos talentos y el lanzamiento de un plan de jóvenes profesionales para atraerlos. También, la reorganización de los turnos de cada miembro de la tripulación, que les permitió aprovechar los recursos disponibles y aumentar la frecuencia de vuelos, reduciendo la necesidad de contratar nuevos empleados para todos ellos.
- El área de **capacitación** con el dictado de nuevos cursos de atención al cliente que acompañen el cambio cultural, la formación en aspectos técnicos relacionados con la implementación de nuevas tecnologías, y el trabajo que se estaba llevando adelante en pos de formar la Universidad LAC.
- El área de **relaciones laborales**, estableciendo un vínculo a largo plazo con los sindicatos, que permita la reducción de huelgas y paros en el servicio para asegurar la confiabilidad operacional.
- El área de **desarrollo**, identificando cuadros de reemplazo, y trabajando en la gestión del desempeño, para lo cual se planificaba la implementación de evaluaciones de desempeño en el mediano plazo.

- El **director del área** transmitiendo los lineamientos estratégicos a todo el equipo de Recursos Humanos, e incentivando el trabajo integrado de cada una de las sub-áreas.

- ¿El personal se resistía al cambio? ¿Es algo que debía preocupar a Germán?

El caso menciona que una pequeña parte de los empleados se mantenía reticente, desconfiaba de los cambios y no colaboraba con los mismos. Estas personas forman parte del grupo que Dauphinais define como “no motivado por el cambio”. Se espera que el maestrando comprenda que la resistencia en cierto porcentaje del personal es frecuente en los procesos de cambio.

Por otro lado, también estaba presente el otro grupo definido por el autor mencionado, formado por quienes sí apoyaban el cambio. Estas personas habían notado que se estaban implementando cambios importantes y beneficiosos, y se fueron convirtiendo en agentes del mismo.

- ¿Había resistencia organizacional o individual?

Por un lado, se puede identificar en un comienzo una resistencia organizacional, que formaba parte de los cimientos estructurales de la empresa, debido a la historia de cambios mal implementados que había vivido históricamente.

En cuanto a la resistencia individual, se menciona en el caso que los empleados no reconocían la información que estaban recibiendo, ya que a pesar de ver que muchas cosas estaban mejorando, descreían igualmente del cambio. Asimismo, dados los cambios en la estructura, en la organización de los turnos, y en algunos procesos, es viable pensar que se afectó la interactividad social existente.

¿En qué gama de comportamientos individuales se encuentran los empleados frente al cambio?

A lo largo del caso se reflejan dos instancias dentro de la gama de comportamientos definidos por Ivancevich. Durante la etapa de diagnóstico realizada por Germán, se puede ver que los empleados se encontraban en la gama de comportamientos ligados a la resistencia, donde no prestaban atención a los esfuerzos que se estaban haciendo para cambiar, y se mostraban quejosos y pesimistas, hasta que la implementación de cambios se fue volviendo más notoria, y los comportamientos estuvieron más ligados primero a la aceptación pasiva y luego a la cooperación.

- ¿Cómo debería Germán manejar esa resistencia?

Se espera que el alumno pueda relacionar las estrategias para vencer la resistencia propuestas por los autores consultados, con la situación relatada por el caso. Entre otras cosas, se puede mencionar el mostrar a los empleados los beneficios derivados del cambio e información de por qué el mismo es necesario, implicar y participar al personal en el proceso, fijar metas a corto plazo, etc. Estas acciones influirían en la obtención del compromiso necesario para que el cambio sea posible.

- ¿Germán tiene necesidad de realizar un nuevo cambio?

Hacia el final del caso, se menciona un nuevo síntoma de incertidumbre respecto del futuro de la organización, a partir del posible cambio de gobierno en el 2015. De esta forma, va a ser necesario que tanto Germán como el director general analicen la necesidad proponer un nuevo cambio “creativo”, tendiente a reducir esta incertidumbre organizacional, y que la empresa se asegure la permanencia y supervivencia, más allá del panorama político.

Preguntas de cierre (20 minutos)

- ¿En qué medida consideran que el plan elaborado por Castañeda podría ser efectivo para lograr el cambio esperado?

El plan elaborado por Castañeda acompaña los objetivos del negocio, se formuló en base a un diagnóstico de situación, y de acuerdo a lo descrito por el caso de estudio, ya comenzaron a verse reflejados buenos resultados. De todas formas, deberá ser lo suficientemente flexible como para ir adaptándose a nuevos cambios o situaciones que vayan surgiendo.

- ¿Hay algún aspecto que Castañeda no haya considerado en este plan de gestión del cambio? ¿Qué cambiarían o agregarían?

En este punto, se espera que el alumno reconozca la importancia de pensar en la sostenibilidad a largo plazo, a la hora de formular e implementar un proceso de cambio. Ese es justamente el problema central que plantea el caso.

Por otro lado, no se puntualiza en el tema de la comunicación, que es un aspecto importante a considerar para combatir la resistencia de los empleados. En la compañía descrita por el caso, el área de comunicación interna no forma parte del organigrama de recursos humanos.

Por todo lo expuesto, el alumno deberá identificar la importancia de que el área de Recursos Humanos participe activamente en los procesos de cambio organizacional, actuando como socio estratégico del negocio.

A la hora de formular un plan de cambio, resulta indispensable considerar la sostenibilidad del proyecto. Para ello, se deben analizar tanto factores internos como

externos a la organización. Por ejemplo, Germán no tuvo en cuenta a la hora de su planificación el factor político, que podía afectar la sostenibilidad del proyecto.

Ahora bien, siempre en un proceso de cambio, aún cuando esté perfectamente planeado, las modificaciones impactan directamente en los colaboradores, y se ven involucrados sus sentimientos y emociones. Es por esto que se requiere un acompañamiento que favorezca la implicancia de los empleados en el proceso, y la adaptación a la nueva situación.

En relación a este punto, la incertidumbre y la resistencia son factores frecuentes, y es importante poder identificarlos y actuar para disminuirlos, factor *sine qua non* para que el cambio verdadero sea posible.

Beckhard (1988) plantea una fórmula que puede resultar útil para reflexionar sobre el proceso de resistencia:

$$C = (ABD) X$$

C: Cambio.

A: Nivel de insatisfacción con el *status quo*.

B: Conveniencia del cambio propuesto o el estado final.

D: Carácter práctico del cambio (riesgo y trastornos mínimos).

X: Costo del cambio.

Si cualquier persona o grupo de quien se requiera compromiso no está suficientemente insatisfecho con el estado actual de las cosas, ansioso de lograr el estado final propuesto, y convencido de la viabilidad del cambio, el costo del cambio es demasiado alto, y esa persona o grupo se resistirá a él.

7. Bibliografía

ANSOFF, Igor. *“La dirección estratégica en la práctica empresarial”*. 2da ed. Madrid: Addison Wesley, 1997. 548 p. ISBN 9684443145.

BECKHARD, Richard. *“Transiciones organizacionales: administración del cambio”*. 2da ed. Buenos Aires : Addison Wesley, 1988. 123p. ISBN 0-201-64412-6.

BIASCA, Rodolfo E. *“Change Management: cambio certero para mejorar resultados”* 2da Ed. Buenos Aires: Macchi, 1998. 511 p. ISBN: 9-789-50537443-4.

BLAKE, Robert R., *“La estrategia para el cambio organizacional”*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana, 1991. 262 p. ISBN: 9-780-20151855-9.

CHANG, Richard, *“El dominio del management para el cambio”*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1999. 110 p. I.S.B.N: 9-506-41278-2.

DAUPHINAIS, Bill. *“El cambio óptimo: las mejores prácticas para transformar su empresa”*. Madrid: Irwin, 1995. 232 p. ISBN 9788480861960.

IVANCEVICH, Jhon. *“Comportamiento Organizacional”*. 7ma Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2006. 523 p. ISBN 970105623-X.

KOTTER, Jhon. *“El líder del cambio”*. México: McGraw-Hill Interamericana, 1997. 207 p. ISBN 0875847471.

LAZZATI, Santiago. *“Anatomía de la organización”*. Buenos Aires: Macchi, 1997. 250 p. ISBN 950-537-380-5

NORIA, Nitin. *“Ejecutar el cambio. Tres estrategias genéricas”*. Harvard Business Review, may-june. Boston, 1993.

ORDÓÑEZ ORDÓÑEZ, Miguel. *“Modelos y experiencias innovadoras en la gestión de los recursos humanos”*. Barcelona: Gestión 2000 Aedipe, 1996. 378 p. ISBN 84-8088-130-5.

SCHEIN, Virginia E. . *“Poder y desarrollo organizacional: la movilización del poder para implantar el cambio”*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana, 1990. 195 p. ISBN: 9-780-20162913-2.

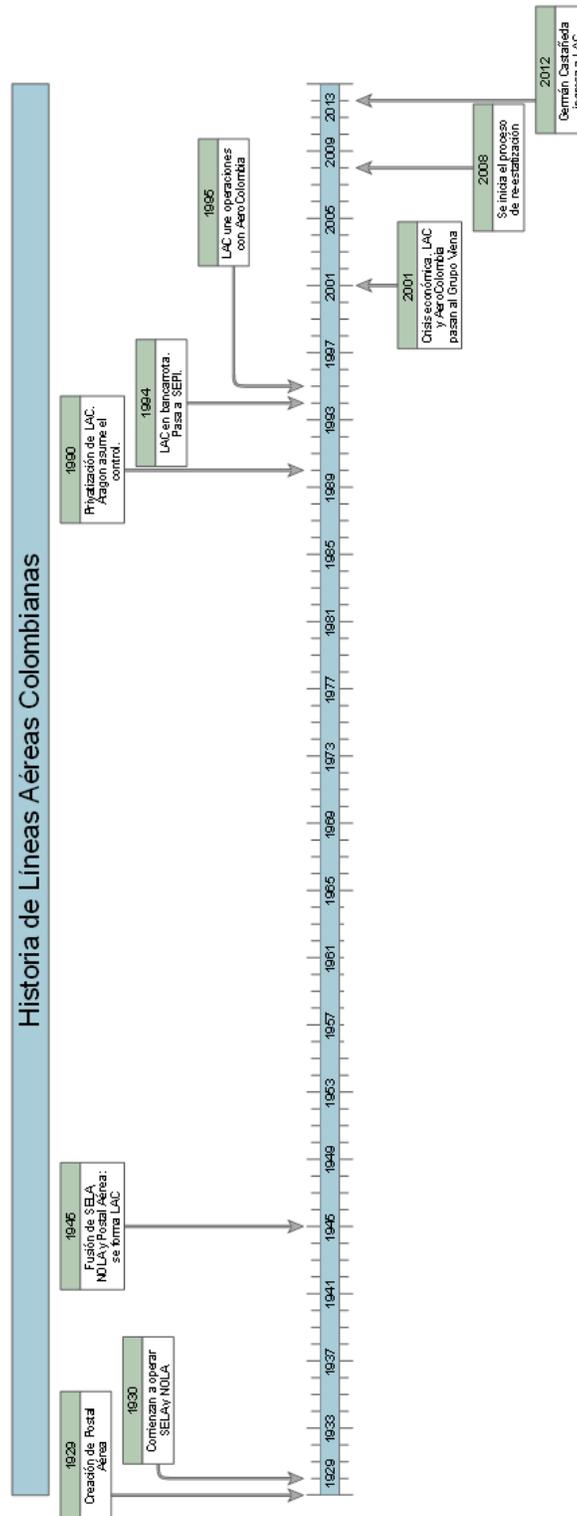
SENGE, Peter. *“La danza del cambio”*. Colombia: Grupo Editorial Norma S.A, 2000. 498 p. ISBN 9580454949.

ULRICH, Dave. *“Recursos Humanos Champions: ¿cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados”*. Buenos Aires: Granica, 1997. 439 p. ISBN 9789506412449.

ULRICH, Dave. *“El futuro de la dirección de Recursos Humanos”*. Barcelona : Gestión 2000 Aedipe, 1998. 390 p. ISBN 9788480882569.

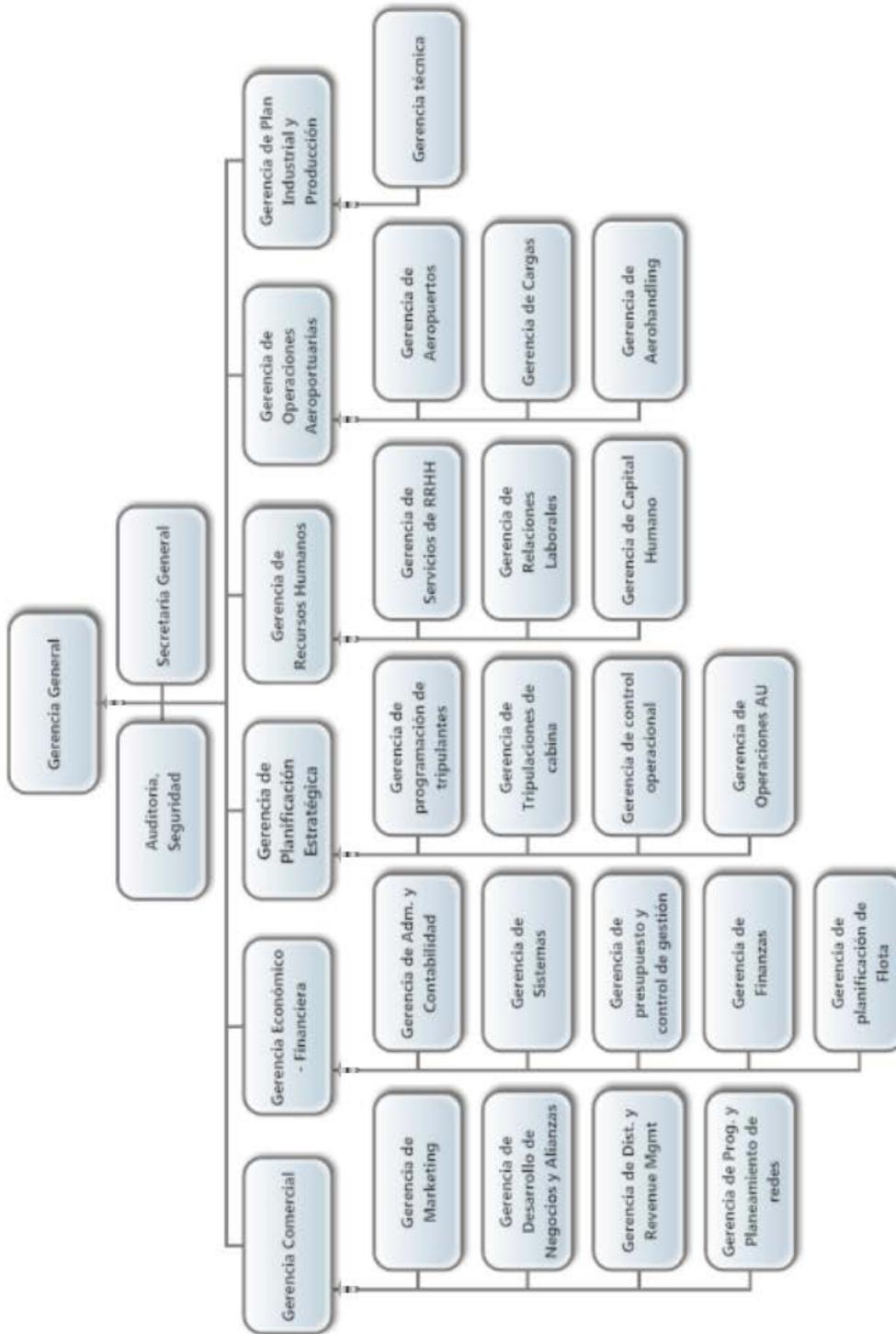
8. Anexos

Anexo 1 Línea Histórica de LAC



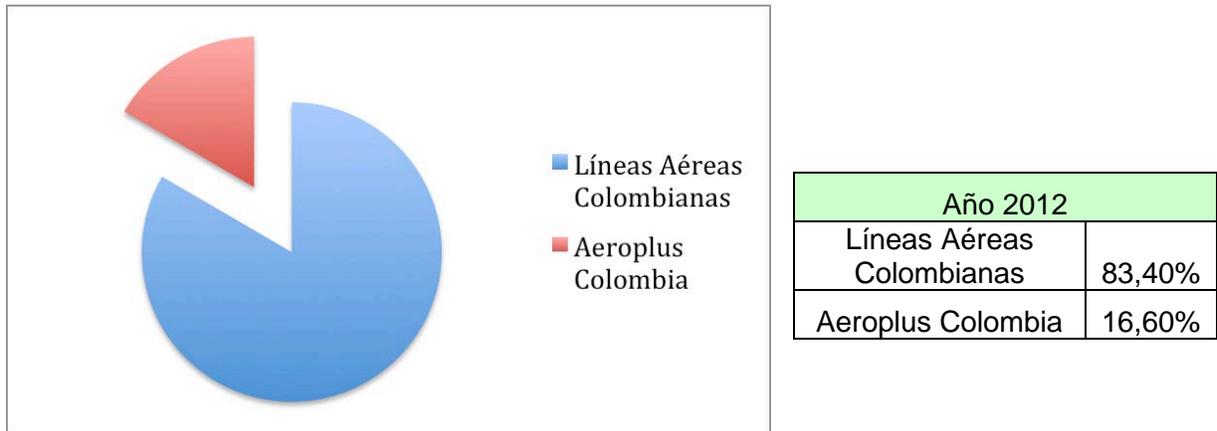
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2 Organigrama de LAC



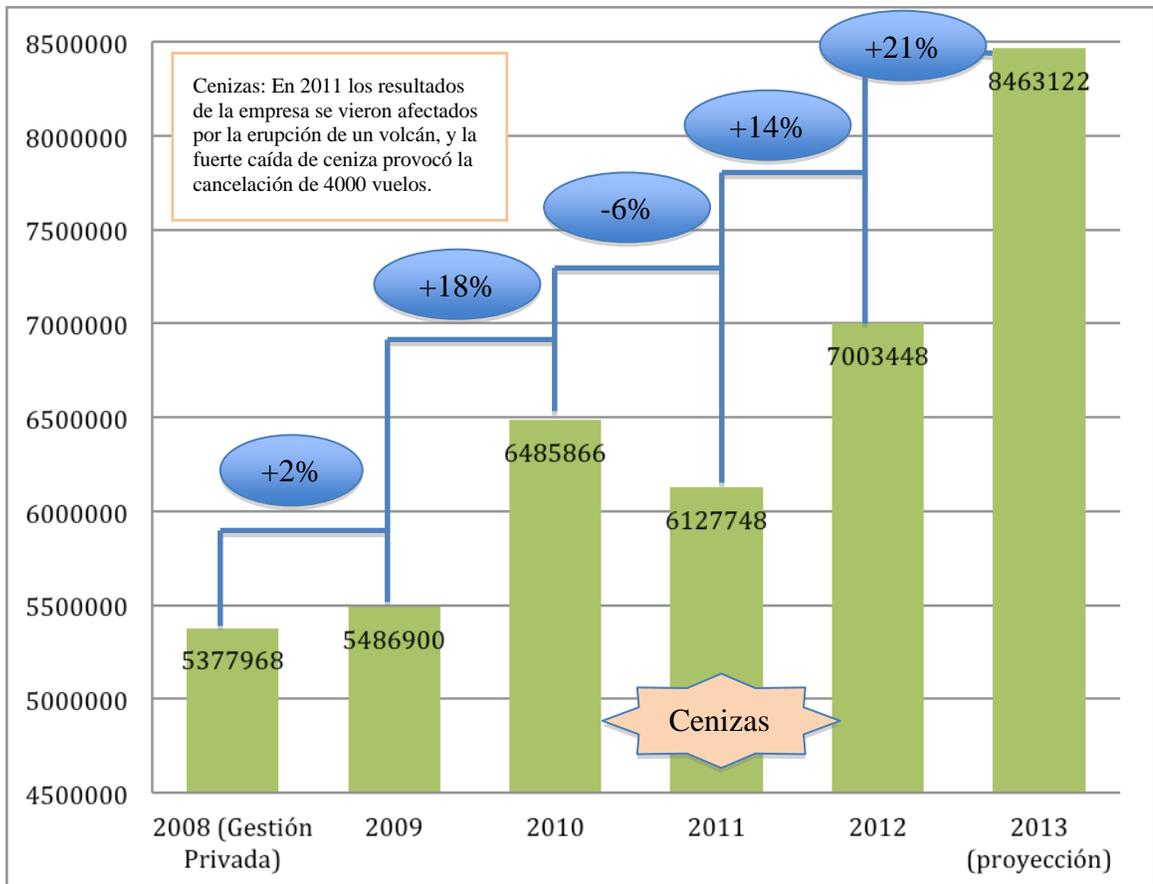
Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.

Anexo 3 Distribución de mercado de vuelos de cabotaje en Colombia.



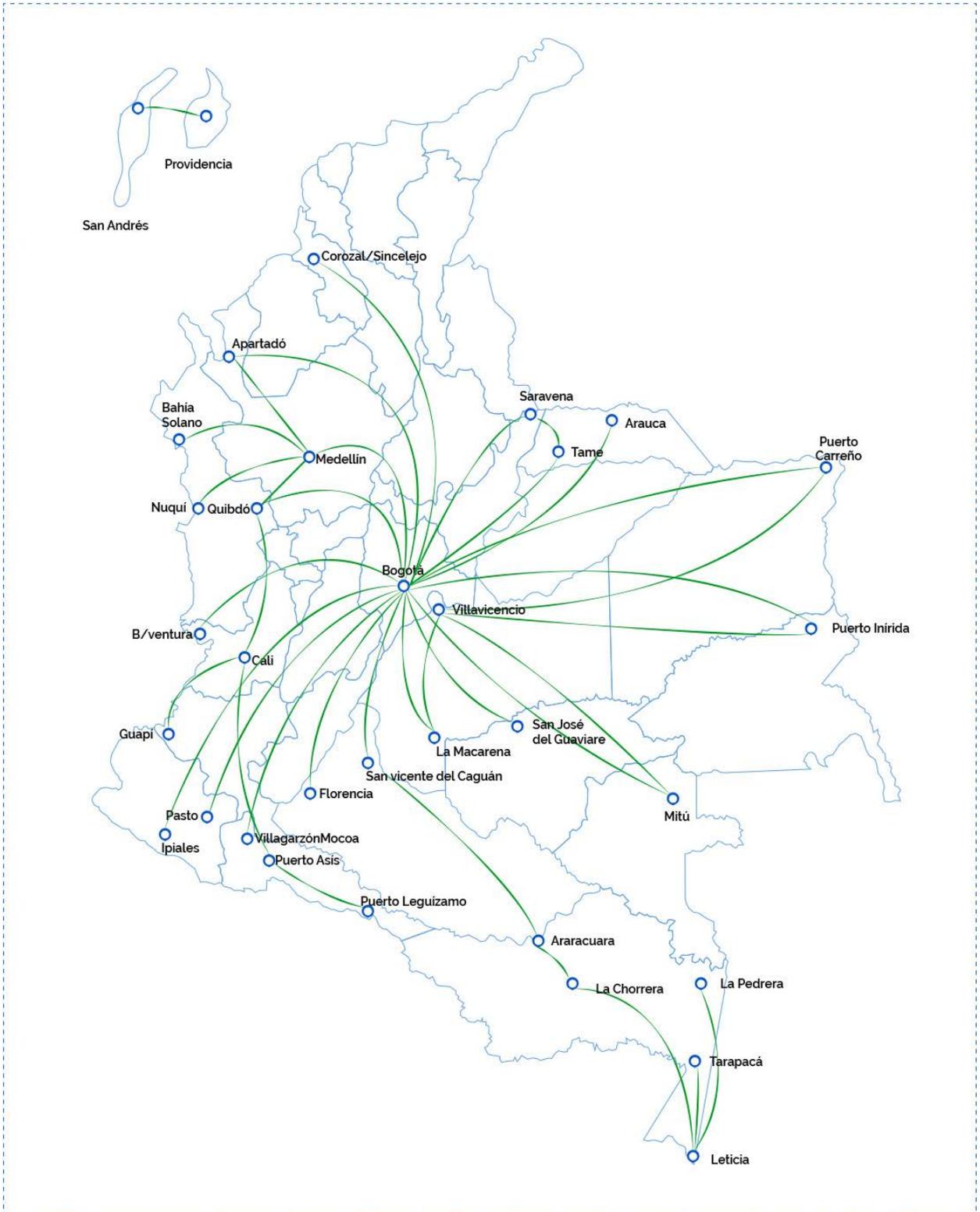
Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.

Evolución de la cantidad de pasajeros transportados por LAC



Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.

Anexo 4 Red de vuelos de Líneas Aéreas Colombianas en el 2012



Anexo 5 La nueva flota de LAC.



Boeing 737 - 700

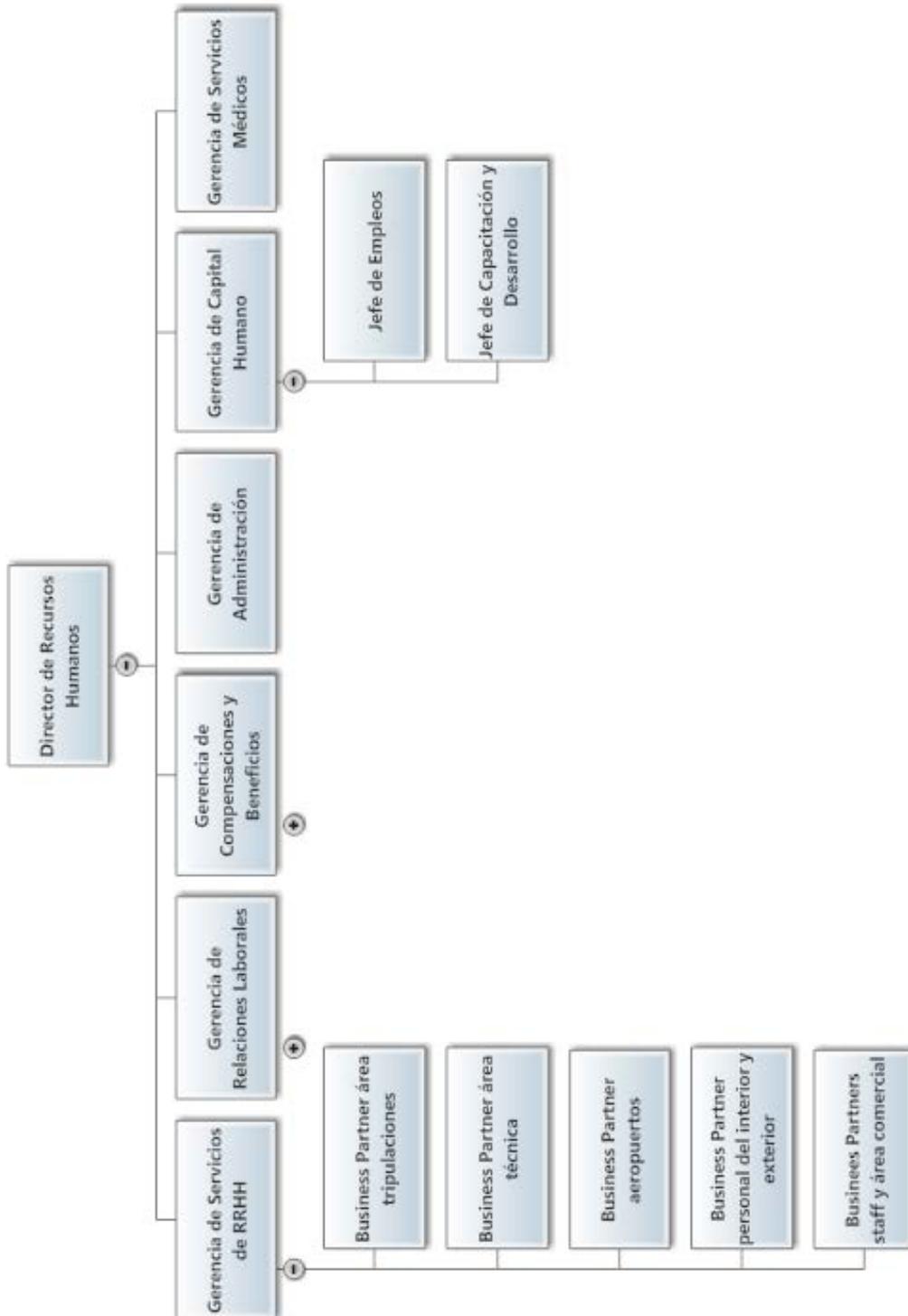


Embraer ERJ 190



Airbus A-340

Anexo 6 Organigrama de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7 Evolución de la Estructura de Costos de LAC

Resultados Económicos (en millones de USD)	Gestión Privada		Gestión Pública									
	Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos		1099	873	1202	1371	1613	2037					
Gastos		1958	1305	1638	2038	2072	2288					
Remuneraciones		236	287	368	505	569	619					
Combustible		553	327	465	620	591	642					
Mantenimiento		265	142	158	148	130	149					
Comisiones		180	81	108	121	119	126					
Rampa		45	49	60	78	82	92					
Despacho y protección de vuelo		110	58	67	70	77	88					
Aprovisionamiento		30	31	40	44	53	59					
Viáticos Tripulantes		25	26	31	37	34	36					
Alquiler de flota		92	95	114	111	101	117					
Seguros		8	8	8	8	8	8					
Otros gastos de administración		106	101	102	131	117	139					
Impuestos y cargas sociales		307	99	118	163	193	214					
EBITDA		-859	-432	-437	-667	-459	-251					

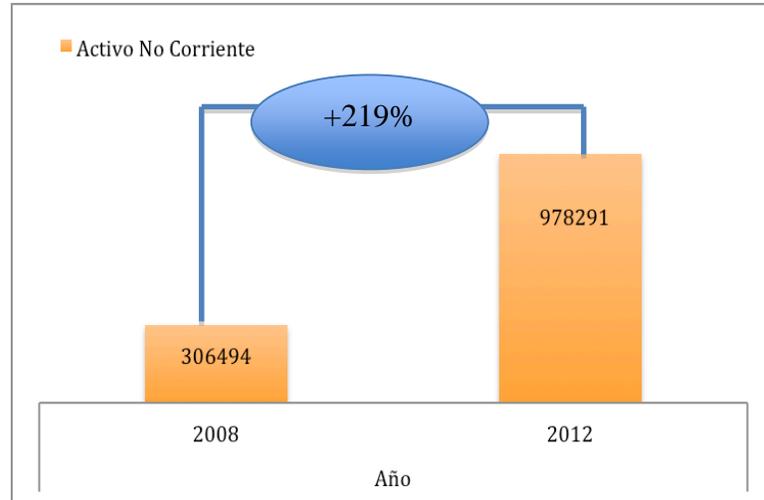
Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.

Anexo 8 Evolución del Balance de LAC

En miles de USD	Gestión Privada		Gestión Pública			
	2008	2009	2010	2011	2012	
Activo	546247	655910	1214262	1483732	1626510	
Corriente	239753	276911	491499	397790	648219	
No corriente	306494	378999	722763	1085943	978291	
Pasivo	1692250	1301649	1687873	1988509	2003788	
Corriente	1005829	759491	897664	1063869	1136878	
No Corriente	686421	542158	790209	924640	866910	
Patrimonio Neto	-1146002	-645739	-473611	-504776	-377278	

Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.

Anexo 9 Evolución del Activo no corriente (en miles de USD)

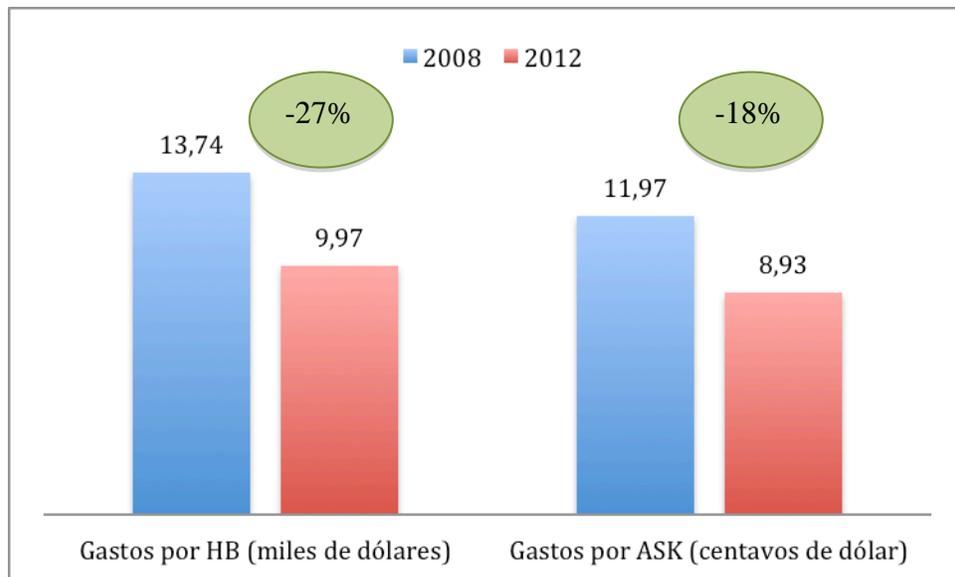


Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.

Anexo 10 Indicadores de Eficiencia Operativa

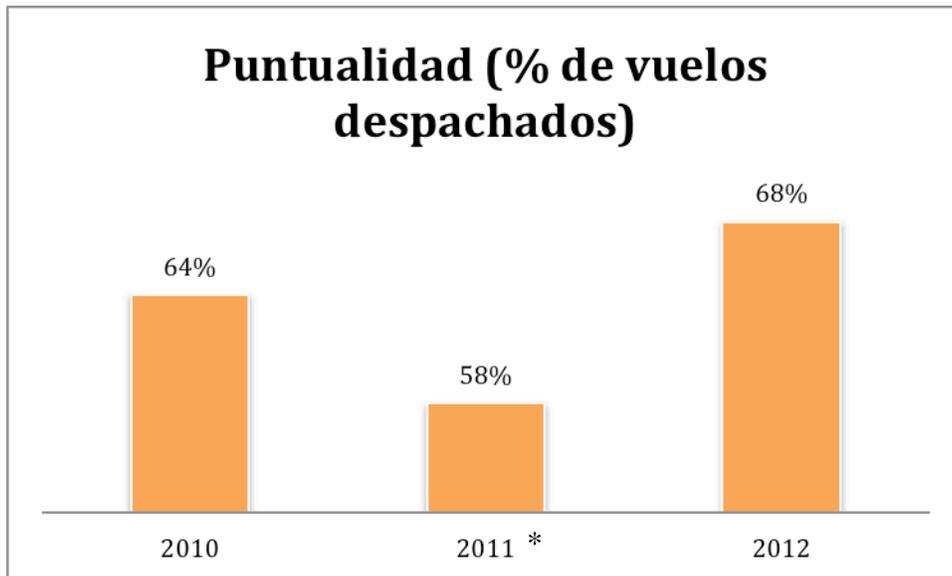
HB:
Horas Block.
Tiempo de vuelo más el tiempo de rodaje de pista.

ASK:
Pasajeros transportados por kilómetro.

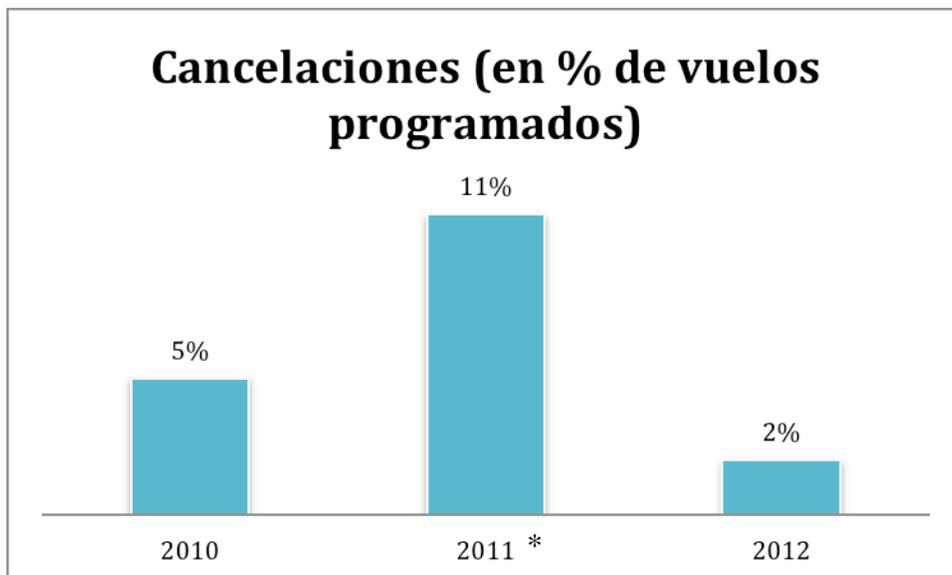


Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.

Anexo 11 Evolución en la puntualidad y cancelaciones de vuelos de LAC



Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.



Fuente: Sitio Web de la empresa. Elaboración propia.

*2011: Los resultados de la compañía se vieron afectados por la erupción de un volcán. La fuerte caída de cenizas obligó a cerrar aeropuertos y provocó numerosas cancelaciones de vuelos.