

Maestría en Dirección de Negocios

Caso – En tiempos de Cambio

Autor – Esp. Ing. Santiago Folie

Director del Trabajo Final – Ing. Damián Martínez

Grado obtenido del Director – Magister en Dirección de Negocios

Institución a la que pertenece - UADE

Cohorte MBA Intensivo 45

Fecha de entrega 19/10/2015

A la memoria de mis abuelos Carlos Francisco Folie y Rosa Hilda Amado de Folie.

Abstract

En tiempos de cambio is a case of study from a multinational Company based in Argentina where an organizational culture change happened. The company was divided in two sectors, and while on one of the sectors the new culture was successfully applied, on the other one there were big issues during the implementation and the new culture never appeared.

General Manager from the sector not able to adopt the new culture was not convinced about the change and became part (or leader) of the resistance.

The main objective for the case is to analyze organizational culture before and after changes are implemented, study the implementation strategy used and how a contra culture may affect the implementation.

Índice

1. Objetivo general.....	5
2. Objetivos particulares.....	5
3. Marco teórico.....	6
3.1 Cultura Organizacional	7
3.2 Gestión del cambio	20
3.3 Cambio cultural	26
3.4 Cultura y cambio, mirada de CEOs en la práctica	27
3.4 Conclusión	29
4. Marco Metodológico	29
5. El caso: En tiempos de cambio	30
5.1 Diagnóstico por Imágenes	31
5.2 Acerca de la empresa	32
5.3 Tiempos de cambio.....	36
5.4 Discusiones.....	43
5.5 El mejor lugar para trabajar en la Argentina	45
6. Conclusión.....	47
7. Anexos	59
8. Bibliografía	73

1. Objetivo general

Desarrollar un caso de estudio que aborde el cambio cultural de una compañía multinacional en su sede en Argentina durante los años 2009 a 2013 y la gestión de dicho cambio.

2. Objetivos particulares

Para alcanzar dicho objetivo general, se establecen los siguientes objetivos particulares:

- Investigar la cultura organizacional de la compañía en los años previos a 2009.
- Describir la estrategia de cambio cultural.
- Detallar la gestión del cambio cultural que la estrategia propuso.
- Estudiar la cultura organizacional emergente tras la implementación.

Adicional a los objetivos particulares mencionados, se proporcionará información complementaria con el fin de,

- Analizar la sede local de la empresa y su negocio.
- Estudiar la situación económico/financiera de la compañía en los años 2012 al 2014.

3. Marco teórico

Al igual que las personas o las comunidades, las empresas deben ser dinámicas y capaces de adaptarse, ajustarse o reorganizarse si quieren sobrevivir a un entorno de constante cambio. Estos cambios no deben ser aleatorios y deben ser planeados, según Chiavenato (2001).

Para Idalberto Chiavenato (2001), existen cuatro tipos de cambios sobre las organizaciones. Los cambios estructurales, que son aquellos en donde las divisiones o departamentos de una organización pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados por proveedores externos. Los cambios tecnológicos, que se refieren a máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales. Cambios de producto o de servicio, que implican los resultados o las salidas de la empresa. Y cambios culturales, siendo estos sobre las personas, los comportamientos, las actitudes, las expectativas, las aspiraciones o las necesidades. En adición, los cambios pueden suceder en más de una dimensión y a diferentes velocidades. Pueden ser restringidos y específicos, o amplios y genéricos. Todo depende de la situación de la empresa, las circunstancias, la urgencia, y la viabilidad del cambio.

En el presente marco teórico se abordarán en profundidad los conceptos teóricos relacionados con el cambio en la cultura organizacional.

Como punto de partida resulta imprescindible comprender en que consiste la cultura organizacional.

3.1 Cultura Organizacional

La Real Academia Española define la palabra cultura como “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”. Sin embargo, la utilización de la palabra cultura suele tener varios significados y connotaciones.

En el marco de una organización, Beckhard (1972) define este concepto como el conjunto de creencias, expectativas, interacciones y valores de una organización. En adición a ésta definición, Schein (1988) resume cultura organizacional como el conjunto de presunciones básicas que un grupo adquiere al enfrentarse a problemas de adaptación externa o interna, y que luego son transmitidas a los nuevos integrantes del equipo como la forma de actuar. Asimismo, Rivas (1993) sostiene que la cultura organizacional es un instrumento para fortalecer las organizaciones, y coincide con Schein en que son el conjunto de presunciones y creencias que construyen sus miembros. Adiciona a Schein que es “una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo” (Rivas, 1993, p. 33).

Particular es la comparación de Trompenaars (1997) para cultura diciendo que es similar a lo que resulta el agua para un pez. El pez sólo descubre lo importante que es el agua cuando no la tiene, igualmente sucede para el humano con la cultura, es lo que lo contiene. Lo que resulta esencial para una cultura, puede no serlo para otra. Trompenaars (1997) agrega a la comparación, y como parte de su definición, que la interacción social o una comunicación significativa presupone una forma común de tratamiento de la información entre las personas que interactúan. Estos tienen consecuencias para los negocios, así como la gestión cultural, a través de límites. La mutua dependencia de los actores se debe a que componen un conjunto de significados, una definición compartida de la situación por el grupo. La cultura

organizacional no es más que la forma en que los grupos se organizan para resolver los problemas.

La cultura empresarial incluye los comportamientos entre las personas, como el lenguaje o los rituales. Las normas que se desarrollan en los grupos. Los valores dominantes, como la calidad de los productos o el liderazgo en precios. Las reglas de juegos como los mecanismos y procesos que un recién ingresado debe hacer para ser aceptado como miembro. El ambiente o clima, descripto la ubicación física de las personas y la forma que estos se relacionan con clientes y proveedores. (Schein, 1988)

En resumen, la cultura organizacional determina la manera cómo se hacen las cosas en una organización, de acuerdo a sus valores y creencias. Incluye el lenguaje, las reglas de juego y los rituales. Cada empleado de la compañía está inmerso en la cultura, y es ella la que lo contiene y define su forma de actuar.

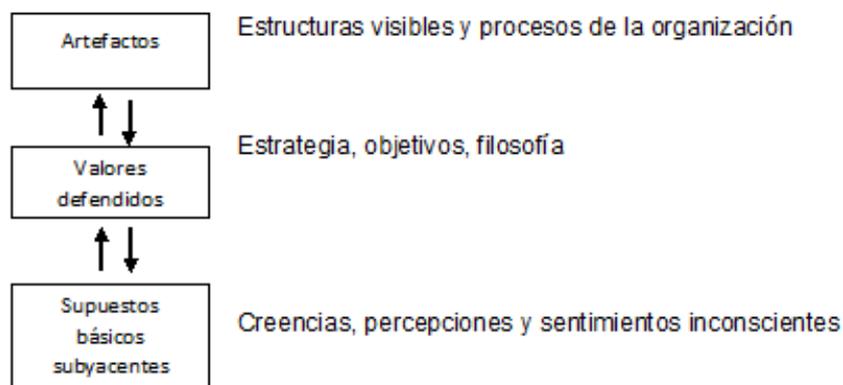
Profundizando sobre los conceptos mencionados, Chiavenato (2001) dice que cada organización tiene ciertas características y sistemas de valores propios, que deben ser observados, analizados e interpretados continuamente ya que la cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. Schein (1998) categorizó los puntos que deben ser observados para entender la cultura organizacional en comportamientos observados, normas, valores expuestos, filosofía formal, reglas del juego, clima, habilidades, modelos mentales, significados compartidos y metáforas raíz.

- Los *comportamientos observados regularmente cuando las personas interactúan*, incluyendo el lenguaje empleado, las tradiciones y los rituales que emplean en diferentes situaciones.

- El *grupo de normas*, compuesto por los estándares implícitos y los valores que envuelven a los equipos de trabajo.
- Los *valores explícitamente expuestos por la compañía*, tales como “calidad de producto” o “líderes en precio”. Son los valores que la compañía busca alcanzar.
- La *filosofía formal*, descrita por las políticas e ideologías principales que guían las acciones de los grupos de trabajo para con los empleados, clientes y otros interesados.
- Las *reglas de juego*, que son las implícitas formas para crecer en la organización, aquellos puntos que un ingresante a la compañía debe conocer y aprender para ser aceptado como un miembro.
- El *clima*, compuesto por las sensaciones que generan la disposición física del lugar y la forma en que interactúan los miembros de la organización entre sí.
- Las *habilidades insertadas*, que son aquellas competencias que demuestran los miembros del grupo para realizar ciertas tareas, que han pasado de generación en generación sin estar escritas como procesos formales.
- Los *modelos mentales y paradigmas lingüísticos*, las estructuras cognitivas que guían las percepciones, los pensamientos y el lenguaje utilizado por los miembros y se enseñan a los nuevos miembros al ingresar.
- Los *significados compartidos*, compuesto por los significados emergentes que surgen de la interacción de las personas.
- Las *metáforas raíz o los valores integrados*, que son las ideas, sentimientos e imágenes desarrolladas por el grupo para caracterizarse a ellos mismos, que pueden o no ser apreciados conscientemente pero que están inmersos en la distribución física, y otros artefactos materiales del grupo.

Adicional a las categorías descritas, Schein (1992) y Trompenaars (1997), entienden que la cultura organizacional puede ser estudiada en diferentes niveles. Siendo los niveles, los grados de visibilidad para el observador que tiene dicho fenómeno. El siguiente gráfico resume los niveles descritos por Schein (1992),

Gráfico N° 1. Niveles de la cultura organizacional,



Fuente: SCHEIN, H. Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, Estados Unidos, John Wiley & Sons Inc, 1992

Los *artefactos* se encuentran al nivel de la superficie, e incluyen todo aquello que puede verse, escucharse o sentirse. Se incluirían, la arquitectura del lugar, el lenguaje, la tecnología empleada, la forma de vestir de los empleados, la forma de mostrar sus emociones, mitos, los rituales y ceremonias observables. Lo más importante de este nivel es que es fácilmente observable, pero difícil de descifrar, por ejemplo los Mayas y Egipcios construyeron pirámides pero el significado para su cultura era muy diferente. (Schein, 1992)

Los *valores defendidos*. Todos los aprendizajes de un grupo reflejan los valores originales de alguien. Cuando un grupo enfrenta un nuevo problema, la primer solución propuesta refleja los supuestos de que están bien o que está mal para esa persona, que funcionará y que no lo hará. Si la solución propuesta por este

individuo funciona, gradualmente comenzará una transformación cognitiva. Primero se convertirá en una creencia o valor compartido, y finalmente en un supuesto compartido (si su accionar permanece exitoso en el tiempo). Claro que no todos los valores siguen este proceso. Algunos valores predicen lo que las personas dirán en una cierta cantidad de sucesos, pero pueden variar de lo que realmente harán en dichas situaciones. Una compañía puede jactarse de la alta calidad de sus productos, pero sus registros contradecirlos. Estos últimos suelen ser los valores defendidos. (Schein, 1992)

Cuando una solución a un problema funciona repetidamente en el tiempo, se convierte en un *supuesto básico* para la empresa. Los supuestos básicos tienden a no ser debatidos, y por ende son difíciles de ser cambiados. (Schein, 1992)

El modelo de Trompenaars (1997) está compuesto por tres niveles: el explícito, las normas y valores, y el nivel implícito.

Gráfico 2. Niveles de Trompenaars



Fuente: TROMPENAARS, Fons, Riding the waves of culture, Nicholas Brealey Publishing, London, 1997. (página 22)

El nivel explícito es la realidad observable. Son los artefactos y productos. Por ejemplo, un grupo de gerentes japoneses que entre sí se saludan con una

reverencia. La reverencia es el acto explícito de su cultura, pero si les preguntamos porque lo hacen, estaremos penetrando en el segundo nivel. (Trompenaars et al, 1997)

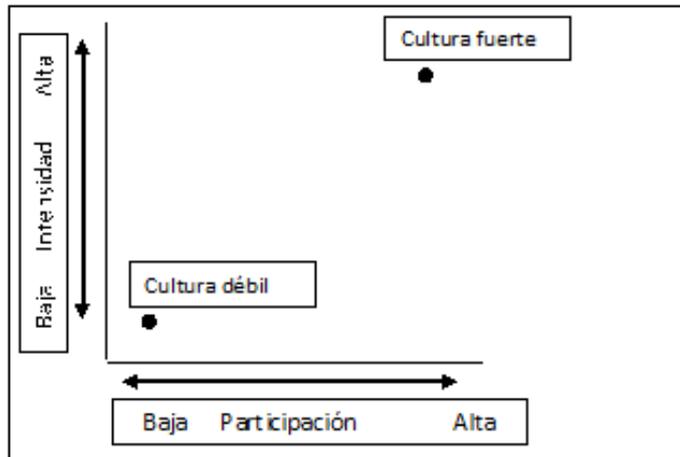
El nivel medio está compuesto por los valores y las normas. Siendo las normas lo que como sentido de grupo está “bien” o “mal”, pueden ser formales como leyes o simplemente ser sociales. Los valores son los ideales compartidos por el grupo. En resumen, las normas marcan como debo comportarme y los valores como espero o aspiro comportarme. (Trompenaars et al, 1997)

El nivel implícito, y central del modelo, son los supuestos básicos. Son aquellos que cuestionarlos hace que las personas se irriten o enojen. Son la forma inconsciente de resolver los problemas. (Trompenaars et al, 1997)

Schein (1992) y Trompenaars (1997) ponen en la base de la cultura los supuestos básicos, siendo estos los valores más arraigados. Aquellos que no tienen una respuesta sencilla cuando se los intenta explicar.

Existen diferentes tipos de cultura organizacional. Robbins dice que “una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente”, y adiciona “cuántos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura”. Por otro lado, el autor sostiene que en una cultura fuerte es menor la rotación de personal, hay mayor consenso respecto a los objetivos, y en consecuencia hay mayor cohesión, fidelidad y compromiso organizacional. En contra posición, una cultura débil es aquella donde la participación e intensidad son bajas. (Robbins, 1987, página 442)

Gráfico 3. Culturas Fuertes frente a débiles.



Fuente: ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, Mexico, 1987. (página 442)

Dentro de una compañía, pueden existir sectores donde haya variaciones de la cultura y se generen subculturas. La cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría y, cuando hablamos de cultura de una organización, nos referimos a su cultura dominante. “Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes.” Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. En muchos casos a dichas subculturas se las conoce con el nombre del departamento o sector que la adquirió. (Robbins, 1987)

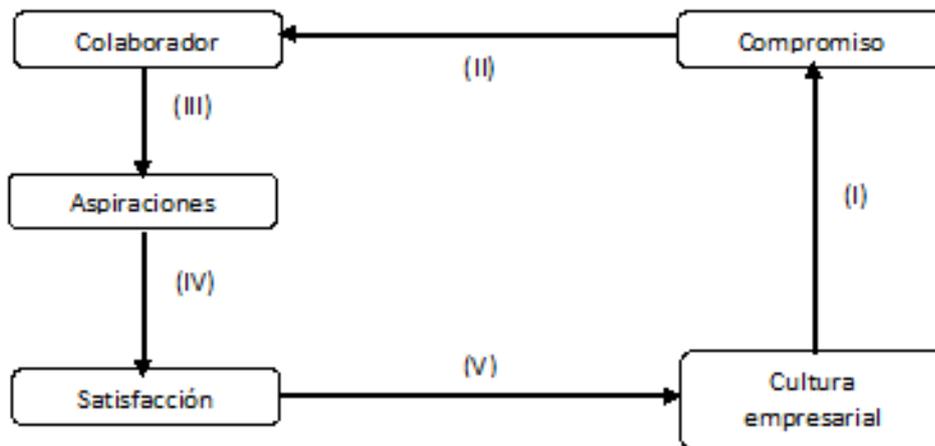
“Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable”. Lo que hace a una cultura más potente es el significado compartido. (Robbins, 1987, páginas 441-442)

Según Robbins (1987) estas subculturas pueden derivar en contraculturas en oposición a los valores formales de la organización, resultando tales divisiones un fuerte contratiempo para ejercer el control.

Adicional a las definiciones hasta aquí citadas, es importante comprender las funciones de la cultura dentro de la compañía. Charles Handy (2009) dice que cada una de estas culturas es buena para algo. Las culturas, o sus mezclas, no son buenas o malas en sí mismas, sólo apropiadas o inapropiadas en determinadas circunstancias. Lo importante es lograr la cultura adecuada en el lugar apropiado para el propósito correcto y balancear la mezcla de culturas para llevar a cabo las diferentes tareas.

Para Enrique Claver Cortéz (1996), las funciones de la cultura pueden describirse según el nivel jerárquico. Para el nivel superior “si se busca el objetivo clásico de maximizar los beneficios, o por el contrario el de fomentar un crecimiento corporativo, muchas veces se perderán posibles ventajas competitivas si no se tienen una orientación cultural clara que delimite las actividades susceptibles de originar un provecho significativo”. (Cortéz, 1996, página 369).

Para las posiciones inferiores, Cortéz lo explica con el siguiente gráfico. (Cortéz, 1996, página 370).



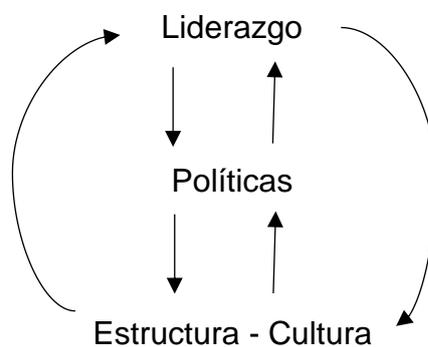
- (I) La cultura como aglutinador de los valores genera un efecto de compromiso.
- (II) Los colaboradores se sienten responsabilizados por las creencias que implica la cultura organizacional.
- (III) Los colaboradores tendrán aspiraciones. La factibilidad de estas aspiraciones “vendrá ponderado por la permisibilidad de la cultura al respecto”.
- (IV) La satisfacción de alcanzar las aspiraciones.
- (V) Cumplir sus necesidades a sabiendas que ha sido gracias al consentimiento cultural, incrementará su espíritu organizativo.

Para Robbins (1987), la cultura cumple con varias funciones. Primero, define los límites, marcando la diferencia entre una organización y otra. Segundo, transmite un sentido de identidad. Tercero, genera compromiso. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. Por último, “es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y los comportamientos”. (Robbins, 1987, página 444)

Serra (2000), Waterman et al. (1980) y Handy (2009) extienden la función de la cultura en la organización, y no hablan de cultura aisladamente si no que la relacionan con más elementos de la organización.

Serra (2000) describe el binomio “cultura-estructura”, entendiendo que la influencia que tienen entre sí hace ambos términos inseparables. La estructura está intensamente relacionada con la cultura, y ésta con el pensamiento de las personas, con las políticas y con el liderazgo de la organización. El siguiente gráfico resume el concepto de Serra.

Grafico 4. Relación cultura – estructura.



Fuente: SERRA, Roberto, El nuevo juego de los negocios, Argentina, Grupo Editorial Norma, 2000. (página 156)

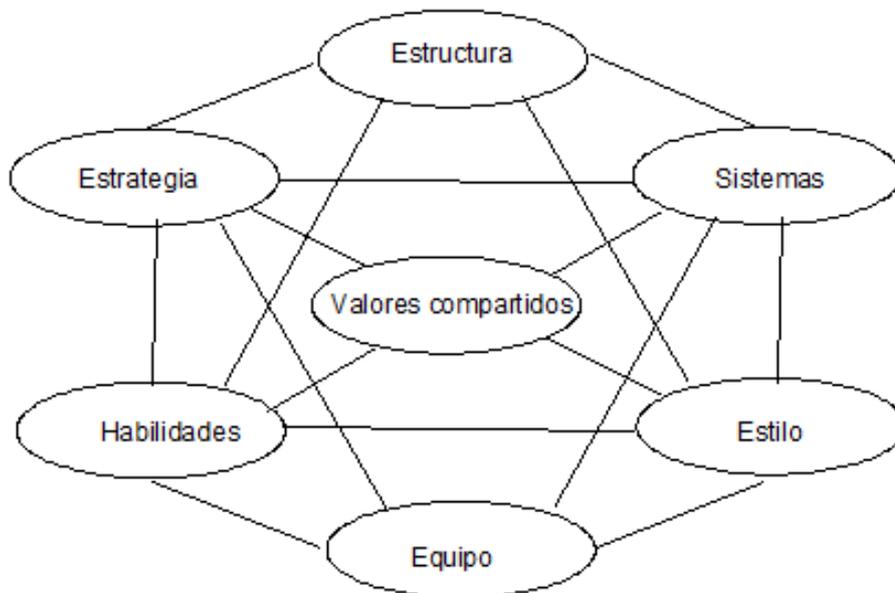
En función de esta visión de Serra, la función de la cultura, impacta fuertemente en la estructura, pero también en las políticas y liderazgo. A su vez, se va a ver influenciada por estos.

La relación cultura – estructura propuesta por Serra en el 2000, guarda ciertas similitudes, con el modelo de las 7S de McKinsey, desarrollado en 1980 por Waterman, Peters y Phillips. El modelo esencialmente explica que toda organización

puede ser mejor descrita a través de la interrelación de 7 elementos: estrategia, estructura, sistemas, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. (Waterman et al, 1980)

Por estrategia se refiere a los planes de la organización para alcanzar los objetivos. La estructura está definida por cómo se relacionan las personas (estructura matricial, divisional, centralizada, etc). Los sistemas son los procesos y rutinas que caracterizan como se hace el trabajo. Las habilidades son aquellas distintivas del personal en general. El equipo se refiere a la cantidad y tipo de personal con el que cuenta la organización. El estilo es la forma en que los gerentes y directores se comportan para alcanzar los objetivos de la organización. Y los valores compartidos, son el centro del modelo, comprenden las creencias centrales y las actitudes. (Waterman et al, 1980)

Gráfico 5. Modelo 7S de McKinsey



Fuente: WATERMAN Jr., Robert H., Peters, Thomas J., and Julien R. Phillips. "STRUCTURE IS NOT ORGANIZATION." Business Horizons 23, 1980. (página 18)

Los tres superiores son elementos duros, mientras que los 4 inferiores son elementos blandos. Lo clave de entender del modelo es la interrelación entre cada uno. Ninguno puede variar sin afectar a los demás. Por ejemplo, un cambio de sistema generará cambios en las habilidades necesarias y hasta podría generar cambios en la estrategia. Si se intenta un cambio sólo en uno de los elementos, probablemente se encuentre resistencia en los demás. (Waterman et al, 1980)

Handy (2009) utiliza modelos de dioses griegos para entender la cultura en las organizaciones. Cada dios tiene diferentes miradas sobre el poder, la motivación, el cambio, la forma de pensar de las personas; lo que conlleva a diferentes tipos de liderazgo, procesos, estructuras y sistemas de recompensa. Los cuatro modelos son: la cultura del club del dios Zeus, la cultura del rol del dios Apolo, la cultura de la tarea del dios Atenas, y la cultura existencial de Dionisio.

La cultura del club, tiene a Zeus como dios patrón. Zeus representa el poder, la impulsividad y tiene un carisma irracional. Zeus es iletrado y de poca capacitación formal. Se comunica hablando, no escribe. Esta cultura suele tener estructuras de departamentalización por producto o funcionales. Se representa por la red de una araña, donde cuán más cerca del centro más cerca del poder. El control es por confianza en las personas, no hay procedimientos de control. La selección de personal son por presentaciones de los miembros. Se suele hablar de protegidos, de príncipes y de herederos. Handy (2009).

La cultura del rol tiene como dios a Apolo. Apolo es el dios del orden y las reglas. Los roles están unidos por reglas y procedimientos. Esta cultura se basa en los roles y no en las personas, cada individuo es parte de la máquina, es un engranaje. Un ejemplo es la producción en serie de Ford. Se habla de recursos humanos, que pueden administrarse como cualquier recurso. El poder surge del rol, de la posición y del título, por ende hay una autoridad reconocible. La motivación está dada por los símbolos de status (auto, cochera, etc). La eficiencia se mide en función de lograr

los objetivos. Las personas suelen tomar pocas decisiones, y si lo hacen generalmente son operativas. Suele haber carreras largas, como un esquema de pensión. Es una excelente cultura si mañana es igual a ayer, suelen predecir el futuro en base al pasado, y son reacios al cambio. Handy (2009).

La cultura de la tarea del dios Atenas se basa en la continua y exitosa resolución de problemas. Todo nace del problema, se enfocan los recursos adecuados (dinero, máquinas, hombres) y se busca una solución. La performance de las personas se mide en términos de resultados o problemas resueltos. El símbolo de esta cultura es la red, ya que recursos de diferentes áreas se unen para resolver los problemas. El poder no está en la cima como con Apolo, ni en el centro como con Zeus, el poder está en la misma red. La capacidad de resolución es la base de poder. Hablan de equipos, a diferencia de Apolo donde habla de comités. El aprendizaje es en base a la exploración continua y por la sucesiva resolución de problemas. No piensan en términos de recursos humanos, si no en humanos llenos de recursos. Buscan acuerdos, no hay medidas o decisiones dictatoriales. Cada uno de los miembros está preocupado por su autodesarrollo, y comparan los objetivos y no las descripciones de los roles. La motivación está dada por las evaluaciones de desempeño y el autodesarrollo. Handy (2009).

La cultura existencial del dios Dionisio, es donde la organización está para ayudar al individuo. Un ejemplo es un grupo de doctores que comparten una oficina. Son estrellas individuales unidas por un círculo. La forma de ingresar es por invitación. Lo más valorado es la independencia. Las decisiones son consensuadas, no hay comunicación formal. El ego profesional los hace pensar que no tienen nada que aprender, salvo de la vida. No reconocen poder en nadie, no hay jefes. Handy (2009).

De los modelos de McKinsey, Handy (2009) y Serra (2000) podemos concluir que la cultura es central en la organización, y la misma condiciona y es condicionada por

otros aspectos como liderazgo, políticas, sistemas, etc. Consecuentemente cambios en cualquiera de éstas variables generaran cambios en la cultura y viceversa. Las empresas al ser dinámicas deben ser capaces de adaptarse.

La expresión atribuida a Heráclito de Éfeso, “todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual en dos momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente [...] la única constante es el cambio” (García Calvo, 1985, p. 47) es habitualmente mencionada, y a pesar de ello es común ver cambios fallar. Para Senge (2000) el problema es que muchos intentos de cambio fallan porque no cumplen con las expectativas iniciales, con los resultados esperados, sin embargo, no se trata de cambiar por cambiar, sino de focalizar los cambios hacia la sostenibilidad competitiva.

3.2 Gestión del cambio

Hay diferentes pensamientos sobre el cambio organizacional, aunque hay bastante acuerdo sobre dos tipos de cambios: el planeado y el emergente o súbito. El planeado sigue un proceso de transformación y un ajuste gradual de la organización, mientras el emergente es un cambio rápido frente una situación no esperada. (Burnes, 2005). En el presente marco teórico describe el cambio planeado.

Es interesante abordar en profundidad las implicancias y procesos relacionados con el cambio organizacional. El proceso de cambio comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en uno o varios sectores. Las fuerzas pueden ser exógenas o endógenas. (Chiavenato, 2000, página 589)

Chiavenato (2000) describe las fuerzas exógenas como aquellas “...que provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o

nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente”. Por otro lado, define a las fuerzas endógenas como aquellas “...que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses”. (Chiavenato, 2000, páginas 589-590)

A mediados del siglo pasado, Lewin (1951) estudió el proceso para realizar el cambio eficaz, este proceso se identifican dos obstáculos que experimentan los individuos frente al cambio. El primer obstáculo, se refiere al hecho de que los individuos no alteran con facilidad actitudes y conductas largamente practicadas. En adición, cuando este cambio más que al aspecto cognitivo está relacionado con el aspecto emocional, el individuo lo percibe como una violación a su autoimagen y un indicio de incompetencia. Un segundo obstáculo, está relacionado con la duración del cambio; en ocasiones la resistencia al cambio adquiere tal magnitud, que luego de implantarlo y de estar siendo practicado por todos los involucrados en el mismo, existe una marcada tendencia a regresar a los hábitos y sistemas anteriores.

Rodolfo Biasca (1998) indica que todo intento por mejorar la competitividad de una empresa involucra tres etapas consecutivas.

La primera etapa consiste en responder a la pregunta si somos competitivos. “Responder a esta pregunta con razonable grado de certeza implica disponer de datos objetivos –medición-, un análisis criterioso de la información obtenida y finalmente, llegar a un diagnóstico de situación que nos permita responderla.” (Biasca, 1998, página 511)

La segunda fase responde a la pregunta sobre que propuestas tenemos. “En el análisis de los problemas empresariales siempre está presente la relación costo-

beneficio. Siempre es menester comprar los beneficios que se esperan obtener con los riesgos implícitos en las medidas propuestas.” (Biasca, 1998, página 511)

La tercer etapa, responde a la pregunta de cómo cambiamos. “En la empresa, ésta es la etapa en donde las ideas se transforman en hechos concretos. Si la propuesta era cambiar la máquina en la línea Z, ésta es la fase donde se hacen las especificaciones de la máquina, se compra, se instala, se prueba”. (Biasca, 1998, página 511)

Una cuarta y última etapa comienza cuando ya se ha resuelto el problema, y consiste en la prevención de futuros inconvenientes similares.

El proceso que conlleva al cambio decripto por Biasca y Lewis, no son los únicos publicados. Robbins, dice que “un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, cambiar hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente” (Robbins, 1987, página 467)

Gráfico 6. Fases del cambio.



Fuente: ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, Mexico, 1987. (página 467)

“El estatus quo puede considerarse un estado de equilibrio. Para separarse de él, o sea para superar las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo, es indispensable un descongelamiento. Y ello puede lograrse en una de tres formas. Podemos intensificar las fuerzas impulsoras que desvían la conducta del status quo. Y podemos aminorar las fuerzas de restricción que impiden alejarse del

equilibrio actual. Una tercera opción consiste en combinar los dos primeros métodos” (Robbins, 1987, página 467)

Añadido al descongelamiento – movimiento – congelamiento propuesto por Robbins, Brian Quinn describe el incrementalismo lógico. El incrementalismo lógico describe el proceso y se centra en la evolución del cambio. Sus etapas son, (Irwin, 1980)

- 1) Preocupación general: toma de conciencia del problema.
- 2) Emisión de una idea general sin detalles, que se “flota” para evaluar reacciones, refinarla e involucrar gente y lograr su compromiso.
- 3) El desarrollo formal de un plan de cambio.
- 4) El uso de una crisis y oportunidad para estimular la implementación del plan de cambio.
- 5) La adaptación del plan a medida que progresa la implementación.

Adicional al proceso que implementa el cambio, es importante comprender el concepto del agente de cambio. “La persona o personas que fungen como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio reciben el nombre de agentes de cambio”. No es necesario que los agentes de cambio sean gerentes, incluso hasta podrían ser asesores externos. (Robbins, 1987, página 465)

El cambio casi que por definición implica la posibilidad de existencia de resistencia al mismo. La resistencia al cambio es definida por Ansoff y McDonnell (1990) como un fenómeno que afecta al proceso de cambio retrasando su inicio, retrasando y dificultando su implantación y aumentando su costo, y/o saboteándolo o absorbiéndolo dentro de la confusión de otras prioridades.

Según Robbins, “la gente tiende a resistirse al cambio por una de las dos razones siguientes: pérdida de lo conocido o trillado o preocupación por una pérdida personal”. El autor adiciona “los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre”. La pérdida de lo conocido, incluye los miedos a ser incapaces de trabajar de la nueva forma o aprender el nuevo sistema. En cambio, los miedos por la pérdida personal, es la “amenaza a lo conquistado en el estatus quo, cuánto más se haya uno invertido en el sistema actual, mayor resistencia mostrará ante el cambio”. (Robbins, 1987, página 466)

El término “resistencia al cambio”, según Dent y Goldberg (1999) se ha ido alterando desde sus orígenes, asumiendo que siempre surgen focos de resistencia y fomentando que tales expectativas se auto cumplan, cuando los cambios no plantean necesariamente resistencia.

Para evitar el fracaso de un proceso de cambio, las primeras resistencias a salvar se sitúan en la fase de formulación del mismo. Rumelt (1995) señala que las principales barreras a evitar durante la fase de formulación se enmarcan en tres grupos. Las percepciones distorsionadas que incluyen la negación, barreras de comunicación, silencio organizativo o asunciones implícitas. La falta de motivación compuesta por fracasos pasados, diferencias de intereses entre la gerencia y los empleados. Y la falta de respuesta creativa, lo que incluye resignación y visión estratégica inadecuada.

Los tres grupos de inercia anteriores pueden superarse y, sin embargo, todavía persistirán otras resistencias, que llevarían al cambio al fracaso en su implantación y, por tanto, a la falta total de efectividad del mismo. Rumelt (1995) describe dos grupos de fuentes de resistencia durante la implantación. Barreras político-culturales, que incluyen valores arraigados, políticas departamentales, creencias irreconciliables entre grupos. Otras fuentes de resistencia, donde se encuentran inacción del liderazgo, carencia de capacidades, cinismo.

Según Davis (1983), existen tres tipos de resistencias, las mismas, están relacionadas con las actitudes con las cuales el empleado asume el proceso de cambio. Por un lado, la resistencia lógica que se origina por el tiempo, esfuerzo y seguridad para adaptarse a determinado proceso de cambio. Por otro lado la resistencia psicológica, para la que es preciso tener en cuenta el aspecto emocional del individuo, en lo que respecta a las actitudes y sentimientos en relación al cambio. Cuando se introducen elementos de cambio en la organización, surge un sentimiento de incertidumbre que se refleja en el temor ante nuevos procedimientos y reglas; así como también, el temor al sentir que la seguridad y estabilidad se ven amenazadas. Por último, la resistencia sociológica, está relacionada con los intereses y valores del grupo. Los valores del grupo, son de gran importancia y se deben tratar con sumo cuidado. Estos valores, representan la fuerza que cohesiona los grupos de trabajo en la empresa y cuando esa fuerza se utiliza para resistirse al cambio, puede ocasionar grandes problemas a la organización

Robbins (1987) describe ciertas tácticas para evitar el fracaso de un proceso de cambio.

- *Educación y comunicación.* La comunicación con el objetivo que los empleados comprendan las razones del cambio. La utilización de este método supone que la causa raíz de la resistencia es una información errónea. Ejemplos son memorandos, discusiones personales, presentaciones en grupo.
- *Participación.* Si la persona participó del cambio, es difícil que se resista al mismo. Por ello, antes de hacer un cambio conviene que aquellos con potencial de resistencia participen en el proceso de decisión.
- *Facilitación y apoyo.*
- *Negociación.* Una posibilidad frente a la resistencia es dar algo de valor por una disminución en dicha resistencia. Por ejemplo, si fuese una persona con

poder podría negociarse un paquete de premios que satisfaga sus necesidades.

- *Manipulación y cooptación.* La manipulación implica intentos de ejercer una influencia oculta. “Distorsionar o desvirtuar los hechos para que parezcan más atractivos, retener información indeseable o crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio constituyen ejemplos de manipulación”. La cooptación “intenta comprar a los líderes de un grupo de resistencia ofreciéndoles un papel clave en la decisión del cambio”
- *Coerción.* “...consiste en aplicar amenazas directas o en imponer la fuerza a los que se resisten”.

3.3 Cambio cultural

Según Rogers (2006), hay cinco pasos para lograr un cambio cultural efectivo,

- Setear expectativas sobre la necesidad del cambio, sobre el tipo de nueva cultura necesaria y como va a resultar en éxito.
- Alinear a los líderes sobre una visión común y los comportamientos necesarios. Muchos factores afectan la cultura, pero el más importante es el liderazgo.
- Enfocar a la organización en cumplir con la agenda. Una cultura de cumplimiento de objetivos, y mediciones.
- Promover a gerentes y líderes de “caminar el discurso”.
- Comunicar y celebrar.

Retomando el modelo de Serra (2000), cultura y estructura conforman un binomio inseparable que tiene influencia sobre las políticas y liderazgo. Ahora, para generar cambio, sostiene la necesidad de reflexionar y aprender de la dinámica operativa. Esta reflexión conducirá a transformar los modelos mentales, que redefinir el marco estratégico y liderazgo. Como consecuencia, se modificará la cultura y estructura. Sin embargo, si no hay reflexión sobre la dinámica operativa, nada de esto sucederá.

Grafico 6. Relación cultura – estructura y el cambio.



Fuente: SERRA, Roberto, El nuevo juego de los negocios, Argentina, Grupo Editorial Norma, 2000. (página 159)

La mirada completa del modelo de Serra (2000), vuelve a ser comparable con el modelo de McKinsey y muestra la interrelación de los elementos en la organización. La diferencia radica en que Serra sostiene que el cambio debe ser iniciado por una reflexión de la dinámica operativa, cuando McKinsey no menciona un disparador y explica la interrelación que sucederá de haber un cambio.

3.4 Cultura y cambio, mirada de CEOs en la práctica

Resulta interesante analizar la mirada sobre cultura y cambio de algunos de los CEOs más famosos de los últimos años.

Michael Dell (fundador y CEO de Dell) sostiene “La cultura juega un rol inmenso”. Dell cree que la cultura es el corazón de la ventaja competitiva, particularmente cuándo se convierte en la sostenibilidad del alto rendimiento. En momentos donde las compañías pueden esparcirse por diferentes partes de la tierra, la cultura se transforma en el pegamento que mantiene a la compañía unida. (Rogers, 2006)

En la biografía escrita por Walter Isaacson de Steve Jobs (fundador y CEO de Apple) se hacen varias referencias sobre la importancia que Jobs le daba a la cultura corporativa. Un ejemplo es durante su paso por Pixar, al construir un nuevo edificio, Jobs estuvo obsesionado con cada detalle de la nueva oficina y sostenía que esta construcción tendría efectos sobre la cultura de la compañía. Otro ejemplo que refleja la metodología utilizada por Jobs para modificar la cultura y los comportamientos, en Apple sobre cada decisión importante se escribía un caso que reflejaba como se había alcanzado dicha decisión, y luego se convertía en lectura mandatorio de cualquier nuevo empleado. Así la forma de resolver problemas de Apple, se contagiaba a los nuevos empleados. Sobre la factibilidad de alcanzar una cultura única en una empresa grande, Jobs dijo “Creía que una compañía grande no podría tener una única cultura organizacional, sin embargo, ahora creo que es posible, creo que lo he logrado en Apple”. (Isaacson, 2011)

Jack Welch, quien fue durante 20 años CEO de General Electric, habla en su libro *Winning* sobre la importancia de la misión y los valores. Sobre los valores, los define como comportamientos y menciona lo importante que resulta que dichos comportamientos sean claros y conducir hacia la misión impuesta. Respecto a cambio, Welch dedica un capítulo. “El cambio es un parte absolutamente crítica de los negocios. Necesitas cambiar, preferiblemente antes que sea una obligación”. Para atacar el cambio, propone cuatro pasos. Primero, unir a cada cambio el justificativo. Segundo, contratar y promover a quienes adoptan el cambio propuesto. Tercero, quitar del camino a quienes se resistan al cambio, incluso a quienes tengan buenos resultados pero resistan la propuesta. Cuarto, analiza cada oportunidad de cambio. (Welch, 2005)

3.4 Conclusión

Tal y como lo plantean Mintzberg y Westley (1992, p. 57), “el cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser claramente delineados si van a ser entendidos en contexto y manejados efectivamente”. Consecuentemente, y alineado con Serra (2000) y el modelo de McKinsey, todos los elementos deben ser considerados a la hora de gestionar un cambio. Adicional, siguiendo los consejos de Robbins, durante el proceso de cambio se debe realizar correctamente la comunicación, fomentar la participación de las personas para minimizar su resistencia como también plantea Molina Mogollón (2000, p. 24), “el papel del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de gerencia, diálogo e identidad, donde el agente de cambio es esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que se está dando”. Y de ser necesario negociar con aquellos que se opongan.

4. Marco Metodológico

Para cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos, en este trabajo se aplicó una metodología mixta; se recogieron datos primarios y secundarios por medio de un relevamiento bibliográfico, se realizaron entrevistas: a la Directora de Recursos Humanos (gestora del cambio), al Director de del sector de Equipamiento Médico, al Gerente de Finanzas del mismo sector, y a seis empleados adicionales a razón de 3 de cada sector.

El presente trabajo es un estudio descriptivo. Como estudio descriptivo, describe situaciones y eventos ocurridos en la compañía Brouchy, en ambo sectores, y pone de manifiesto la cultura organizacional previa y posterior a la gestión de Mariana

Larregui. La redacción del caso, busca especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades para que el alumno pueda analizarlas.

Describir es medir. Un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. Mide conceptos con la mayor precisión posible.

5. El caso: En tiempos de cambio

Mariana comenzó a trabajar en Brouchy, una compañía multinacional con sede en Argentina, en 2010. Al ingresar, su primer desafío fue continuar con un recientemente iniciado proceso de cambio cultural. Brouchy fue durante muchos años una compañía de puertas cerradas, de gerentes inaccesibles, que carecía de excelencia operacional, de escasa comunicación. El desafío consistía en migrar a una cultura de trabajo por objetivos, de puertas abiertas, de excelencia operacional y empleados autónomos y altamente motivados.

El sector que comercializa equipamiento médico para diagnóstico por imágenes fue el sostén principal del crecimiento de la compañía en los últimos años. Sin embargo, a dos años de la llegada de Mariana, este sector tenía su propia forma de hacer las cosas, y este proceder no estaba alineado con el conjunto de la empresa. El líder del sector de equipamiento médico, Armando Diaz, se había convertido en el portavoz de un mensaje en contra de los cambios impulsados por Mariana. Los resultados de su negocio eran los mejores en años, y contaba con el apoyo de los clientes. Sin embargo, internamente, el clima no era el esperado y las personas comenzaban a sentir que había dos compañías en una; que cada sector tenía su propia impronta.

En la primavera de 2013, luego de una larga discusión con el Country Manager sobre qué decisión se debía tomar en el sector de equipos médicos, Mariana se

sentó en su oficina con la disyuntiva planteada: debía privilegiar los resultados en los últimos años del negocio y no tomar medidas para con su líder o privilegiar su idea de cultura, hacer lo que fuese necesario para alcanzarla, pero a riesgo de afectar el negocio.

5.1 Diagnóstico por Imágenes

El mercado de la salud en la Argentina estaba compuesto por hospitales públicos, seguridad social (obras sociales) y el sector privado (medicina prepaga). La máxima autoridad nacional en materia de salud era el Ministerio de Salud, sin embargo dada la estructura federal del país, los gobiernos provinciales contaban con autonomía en materia de políticas de salud públicas y con mayor parte de responsabilidades en la provisión de servicios.

Para el año 2004 el gasto en equipamiento médico en la Argentina rondaba el 3% respecto al gasto total en salud, siendo este valor similar a la media internacional. Según datos del mismo año, en la Argentina, la producción de equipamiento médico fue de 700 millones de dólares y la demanda de 1030 millones.

La industria de dispositivos médicos en la Argentina contaba con una amplia diversificación de empresas que fabricaban un amplio rango de productos diseñados para diagnosticar y tratar pacientes del sistema de salud. La industria de dispositivos médicos difería de la industria farmacéutica en que el uso de los productos no se daba a través de reacciones químicas que deben ser metabolizadas dentro del cuerpo humano. Los productos clave de esta industria incluyen suplementos e instrumentos quirúrgicos, aparatos ortopédicos, equipamiento electro-médico, sustancias de diagnóstico in Vitro, aparatología de irradiación, complejos sistemas

de procesamiento de imágenes como así también productos dentales y oftalmológicos, entre otros.

Siendo Brouchy una compañía que comercializaba equipamiento de diagnóstico por imágenes, resulta interesante entender el comienzo de dicha aparatología. En Octubre de 1895 Wilhelm Conrad Röntgen descubrió los rayos X. Haciendo pruebas con su propia esposa, Bertha, descubrió que era capaz de ver los huesos de su mano en un papel fluorescente al interponerla a los Rayos X. Antes de este acontecimiento, el diagnóstico médico se realizaba por el interrogatorio al paciente, por la palpación y por la auscultación. Fue tal la magnitud del descubrimiento que a los pocos meses del anuncio, ya se realizaban en el mundo exámenes radiográficos con fines médicos, y se había inventado y popularizado la fluoroscopia. En 1901, por este invento, Röntgen fue galardonado con el Premio Nobel de Física. Durante el siglo 20, los equipos que manejaban rayos X comenzaron a ser más eficientes. En el año 1972, bajo el mismo principio físico, se desarrolla la tomografía, que también fue merecedora de un Premio Nobel. El más reciente aporte de la tecnología al diagnóstico por la imagen es la resonancia magnética. Su descubrimiento les valió el premio Nobel de Física en 1952 a Bloch y Purcell, pero no fue hasta 1981 que se publicaron los estudios de los primeros pacientes sometidos a la técnica de resonancia.

En la Argentina, los centros de diagnóstico han tenido un crecimiento exponencial desde mediados de los 90. Las ventas anuales de equipos de resonancia han crecido de algunos equipos al año, a centenas de unidades anuales. De igual manera se han comportado los equipos de tomografía y ultrasonido.

5.2 Acerca de la empresa

Brouchy era una empresa de electrónica multinacional de capitales europeos y norteamericanos fundada en el año 1900. Su sede central se encontraba en París, y contaba con presencia en cien países. Sus ventas en 2012 ascendían a 23,457 millones de Euros, y contaba con una plantilla de 119,000 empleados.

Brouchy estaba organizada en dos subdivisiones, Brouchy Consumo Masivo, y Brouchy Equipamiento Médico.

Su Director Ejecutivo era Jack Versulien, quien ocupaba el cargo desde Abril de 2011, habiendo sucedido al ingeniero alemán Thomas Muller. Jack, desde su ingreso, buscó alcanzar la excelencia operativa en Brouchy, implementar el concepto de LEAN Manufacturing y el cambio cultural que acompaña dicha metodología de trabajo.

Su sede en Argentina fue fundada en 1950. Brouchy Argentina ya no contaba con fabricación local de productos, y su plantilla ascendía a 250 empleados con funciones financieras, administrativas, de ventas y soporte técnico. Las dos subdivisiones de la compañía estaban presentes en Argentina, y físicamente ubicadas en el mismo edificio.

Cada una de las subdivisiones contaba con un director y organización propia. Existían áreas comunes que brindan servicios cruzados, tales como Finanzas y Recursos Humanos.

Hasta el año 2000 Brouchy tuvo fábricas en Argentina, una de ellas situada en Tierra del Fuego y una menor en la Ciudad de Buenos Aires. En aquellos años, la unidad de consumo masivo era significativamente mayor que la de equipamiento médico. Con el cambio de siglo, la fábrica cerró sus puertas. El nuevo milenio también trajo

cambios para la división de equipamiento, Brouchy adquirió varias compañías y decidió (a nivel global) buscar ser líder mundial.

Marcos Gonzalez era por entonces Presidente de la sede Argentina, y director del área de Consumo Masivo. Tras varios años en la compañía (y habiendo trabajado en distintas subsidiarias de la misma) fue elegido para esta posición en Enero de 2008. Consumo Masivo, conocido como CM, en Argentina tenía ventas anuales por 80 millones de Euros, beneficios netos por 30 millones Euros y una plantilla de 45 empleados.

El negocio de CM creció del 2000 a 2012 en Argentina, incrementando sus ventas en doble dígito cada año sostenidamente. A pesar de haber reducido sus productos, tras la venta de alguno de sus subdivisiones a otras compañías, el sector seguía aportando el mayor beneficio en el país.

Armando Diaz asumió el rol de director del sector de equipamiento médico (EM) en Abril de 2011. Comenzó su carrera en Brouchy en 2001, como contador para este mismo sector, y para 2004 era gerente de finanzas del área. Luego de una experiencia en Marketing de dos años (con responsabilidad sobre Argentina y Chile) sucedió a un carismático líder brasileño en el rol de líder de EM para Argentina, en 2011.

Armando era Contador, egresado de la Universidad de Buenos Aires, y contaba con especializaciones en finanzas y marketing. Hasta su desafío en Marketing en 2008, siempre ocupó posiciones relacionadas a finanzas. Nacido en 1967, fue criado en Buenos Aires accediendo a una excelente educación primaria y secundaria. Egresado con honores de la UBA, Armando tuvo sus primeras experiencias laborales en la empresa familiar que su padre lideraba; sin embargo, luego decidió abrir su propio camino profesional. Trabajó como responsable de finanzas para una

empresa multinacional que comercializaba equipamiento médico, hasta que Brouchy en 2001 adquirió dicha empresa. Díaz mantuvo su puesto de trabajo y alcanzó el mismo nivel como responsable de finanzas en 2004. Fanático del fútbol y los barcos, Armando describía su rol de director como el mayor desafío de su carrera profesional.

El sector de EM sólo comercializa equipos de diagnóstico por imágenes en la Argentina. En el período de 2011 a 2013, EM incrementó sus ventas en un 39%. Su plantilla creció en 40%, de 30 empleados a 42 empleados. No solo los resultados financieros eran alentadores, el market share creció en 16%.

Matricialmente se encontraba el departamento de Recursos Humanos. Este sector fue conocido como personal hasta poco antes del ingreso de Marcos a la compañía. Su líder no formaba parte del comité ejecutivo de la organización, y sus funciones se centraban en liquidaciones de sueldo, y tareas administrativas. Santiago Peyrallo, Controller de Equipamiento Médico, recuerda a aquel departamento como un espacio en el cual *“lo que menos hacían era estar cerca de la gente, eran inaccesibles y sus funciones eran administrativas, lejos de cuidar a las personas”*.

Marcos ideó un cambio cultural que necesitaba de un departamento de Recursos Humanos que lo liderara. En 2009, contrató a un prestigioso gerente con experiencia en grandes empresas. *“Pablo revolucionó la compañía”* sostiene Santiago Peyrallo, y agrega *“en tan sólo unos pocos meses parecía otra empresa, inmediatamente abolió la inspección de huellas digitales para entrar la oficina de presidencia y cambió las paredes de las gerencias por vidrios para mostrar transparencia. Fue toda una revolución”*. Sin embargo, a pesar de buenos resultados iniciales, Pablo Gonzalez sólo duró ocho meses en dicha posición.

En Enero de 2010, Mariana Larregui, aceptó la propuesta de convertirse en responsable de recursos humanos para Brouchy Argentina. Mariana, una joven profesional con experiencia en varias compañías tecnológicas tanto locales como extranjeras, decidió abandonar su exitoso camino en una multinacional de comunicaciones donde ya contaba con categoría de Directora, ya que el desafío de un cambio cultural en una compañía multinacional resultaba muy atractivo.

Mariana era Licenciada en Recursos Humanos y contaba con un MBA de una Escuela de Negocios de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Sus experiencias laborales en Medio Oriente y Europa marcaron su personalidad, transformándola en una mujer decidida, de firmes convicciones, e ideas innovadoras. Si se proponía una meta, difícilmente no la alcanzase.

Su ingreso como responsable de Recursos Humanos, no solo significó el comienzo del crecimiento de ésta área en Argentina sino que además el ingreso por primera vez de una mujer al Comité Ejecutivo de la compañía.

5.3 Tiempos de cambio

Cuando Marcos asumió el liderazgo de Brouchy en 2008, ésta era una empresa de puertas cerradas. Mariana la describía como *“una empresa de puertas extremadamente cerradas, donde para hablar con un director tenías que pasar por una puerta de cristal, y dicha puerta sólo se abría con huellas digitales habilitadas”*. No se trabajaba por objetivos, y la organización carecía de transparencia. Algunas personas describían a los gerentes como personas inaccesibles, de pocas palabras y en algunos casos, que desconocían lo que hacían.

Muchas tareas carecían de un proceso claro, y donde éste existía, estaba lejos de ser óptimo. Brouchy era una empresa lenta, burocrática y de una estructura piramidal bien marcada.

Santiago Peyrallo, describía esa época como *“había un grupo pequeño de personas que tenían el control de la compañía, si no pertenecías a esa elite, no eras nadie”*. Santiago también comentaba que a las personas se les asignaba tareas específicas, sin explicaciones de los objetivos detrás de las mismas. La motivación era muy baja.

Armando mencionaba que el compromiso de las personas para con la compañía en aquellos años era escaso o nulo. Las personas realizaban estrictamente lo que se les pedía. Él consideraba que la balanza entre control y motivación estaba desbalanceada, demasiado control y poca motivación. Era necesario un cambio que hiciese a las personas más responsables y autosuficientes, y en consecuencia menos control necesario.

“A la línea de gerentes le teníamos miedo, no sé si las puertas estaba abiertas o cerradas, pero no nos acercábamos, teníamos miedo de hablar con ellos” dice Natalia Demeco, Business Intelligence Analyst del sector de Equipamiento Médico.

Brouchy contaba con un proceso de evaluación de desempeño. Sin embargo, el mismo carecía de valor. *“Era un mero formalismo”* comentan. No había acciones frente a quienes tuviesen baja performance. *“El tiempo medio de permanencia en la compañía era de 20 años”* recuerda Peyrallo. *“Las evaluaciones no tenían ningún valor agregado, me proponían como objetivos mi tarea diaria, no era un desafío”* dice Natalia Demeco. Alberto Carcatino, ingeniero de campo, recuerda *“la evaluación la hacíamos por obligación, no había real evaluación no se seteaban planes de carrera ni se discutía sobre el futuro”*.

La compañía si bien se trataba de una empresa de servicios, se comportaba como una empresa fabril. El accionar era muy similar al de una línea de producción: tareas concretas, poco compromiso con los resultados, baja motivación, horarios fijos.

Las oficinas de los gerentes estaban siempre cerradas, y circulaba el rumor de que en algunas oficinas de dirección había heladeras con bebidas alcohólicas. Nadie conocía los horarios de entrada y salida de los ejecutivos, ni específicamente cuáles eran las tareas que realizaban en su día a día.

Las personas que recién ingresaban a la compañía recibían como comentario que sólo accederían a puestos superiores quienes tuvieran conocidos en dicha línea. Les comentaban que su rendimiento no sería medido, y que muy difícilmente perderían el empleo. No había entrenamiento en procesos internos, y mismos estaban confusamente documentados. Las personas sólo dominaban la tarea para la que estaban contratados.

Los salarios se encontraban entonces por debajo de la media del mercado, y las diferencias salariales entre los gerentes y el personal operativo era grande. Mientras los gerentes recibían suntuosas remuneraciones indirectas, por ejemplo manejaban lujosos autos de la compañía, los empleados operativos ganaban sueldos más bajos que la media de la industria.

El trabajo en equipo no se fomentaba a nivel corporativo. Consecuentemente cada persona se enfocaba en su propia tarea y difícilmente se interesaba por ayudar a los problemas de otros. No se compartían buenas prácticas, y probablemente se duplicasen esfuerzos en la resolución de cada problema.

Marcos sabía que esta situación debía cambiar. Tenía muy presente que el clima organizacional, el liderazgo y los procesos internos de una empresa hacen al éxito de la misma, a la sostenibilidad de sus resultados y la motivación de sus empleados.

En 2009, contrató a Pablo Gutierrez. Pablo tenía experiencia en grandes empresas, y no era una persona que pasara inadvertida en ninguna organización. Realmente, al poco tiempo generó un revuelo. Marcos decidió incluirlo en el comité ejecutivo desde el comienzo de sus funciones.

Pablo tuvo la misión de transformar la compañía. Marcos quería otra manera de hacer las cosas. Debía incrementar la motivación de las personas. Quería una empresa con personas más participativas en las decisiones, y no exclusivamente en la gerencia. Quería revalorizar el proceso de evaluación de desempeño (dándole su verdadero valor) y que deje de ser un mero hito en el año: debía ser una herramienta para la autorrealización y crecimiento de los empleados.

En pocas semanas la identificación a través de huella digital de la puerta de presidencia fue removida. Las oficinas de los gerentes fueron refaccionadas, y se convirtieron en espacios vidriados. *“Todas las personas tienen que poder ver que hacen los gerentes, con quienes se reúnen, y sus horarios de salida y entrada”* sostenía Pablo.

Los cambios de *lay out* en la compañía fueron acompañados de fuertes decisiones. En tres meses varios ejecutivos reacios al cambio propuesto (y otros muy asociados a la cultura existente) salieron de la compañía, incluyendo el director de EM, Horacio Lamberg.

Pablo comenzó a liderar las reuniones trimestrales de la compañía (donde todo el personal estaba invitado). Con chistes y grandes dotes de liderazgo cautivó a todos. Se comprometió a tener reuniones con cada uno de los empleados para entender sus situaciones y ayudarlos. Por momentos, algunas personas sentían a Pablo como el nuevo líder de la empresa.

Se creó el rol de HR Business Partner. Esta persona (parte del equipo de recursos humanos) era responsable de tener un contacto diario con los sectores y desplegar el mensaje que la nueva cultura quería diseminar.

“El HR Business Partner era casi como un psicólogo. Nos apoyaba, nos escuchaba. Estaba siempre entre nosotros, se ocupaba que estemos bien.” Comenta al respecto Nadia Sistola, responsable de importaciones en EM.

En once meses, Pablo rompió con el paradigma existente. Brouchy sintió el cambio. En sus posiciones de dirección tenía todas personas nuevas, más jóvenes y deseosas de crear una compañía que se enfoque en resultados, que valore a sus empleados, los mantenga motivados y con ganas de ser medidos y evaluados por su desempeño. Sin embargo, Pablo dejó la compañía en ese momento. El cambio estaba implantado, pero había mucho que hacer por delante, debía sostenerse y profundizarse; y ahora Marcos no tenía más a Pablo en su equipo.

En Marzo de 2010, Marcos anunció el ingreso de Mariana Larregui (proveniente de otra industria, y con experiencia en varios países a pesar de su juventud). Mariana decidió continuar el camino que Pablo había comenzado. Marcos fue claro al contratarla, quería completar el cambio cultural pero en un marco más formal. Pablo había dado un gran primer golpe, pero su estrategia no garantizaba la continuidad ni la sostenibilidad del cambio. Mariana debía estructurar el mismo, y asegurar su perdurabilidad en el tiempo.

“Ya hemos dado el primer paso hacia un cambio. Sin embargo, aún resta mucho por delante. No quiero retroceder. Necesito que este cambio se sostenga en el tiempo, y además profundizarlo” sostuvo Marcos en uno de sus primeros diálogos con Mariana.

Sin embargo, a las pocas semanas del ingreso de Mariana un comunicado global puso en jaque el plan. Brouchy anunciaba un plan global de cambio: una estrategia llamada *“Improvement”*. La misma proponía valores que la compañía debía adoptar y que cada empleado debía asimilar y respetar. Los mismos eran: trabajar en equipo, tomar el liderazgo y deseo por ganar.

Marcos había sido un visionario: su propuesta de cambio se encontraba completamente alineada con la nueva propuesta global.

Pero surgían nuevos interrogantes: ¿Debían hacer cambios en el plan de implementación? ¿Debían seguir las sugerencias globales para llegar con los mensajes a los empleados?

Mariana discutió estas circunstancias con Marcos, y acordaron que estaban en la línea correcta. Debían continuar trabajando como lo venían haciendo.

Para que las personas adoptaran los nuevos comportamientos, Mariana diseñó un plan de comunicación. Sintió que debía involucrar a los empleados en la comunicación para que lo sientan propio. Organizó sesiones de fotos, donde los modelos eran personas de la compañía. Cada grupo de modelos, actuó un comportamiento. Las fotos fueron colgadas en los sectores, y expuestas en una de las reuniones trimestrales explicando en detalle cada comportamiento y lo esperado.

La comunicación fue un éxito, rápidamente cada persona de la compañía entendió el mensaje. Y los retratados se convirtieron en promotores de la nueva cultura, quizás por compromiso con la misma o por mero egocentrismo de verse reflejados en todas las paredes, empujaron a sus compañeros a entender los valores.

Mariana no olvidaba el mensaje de Marcos: *“el cambio debe ser sostenible, necesito que esté organizado”*. Decidió formalizar el rol de HR Business Partner. Dejaron de ser emisarios de recursos humanos en los sectores; les colocó indicadores de performance, comenzó a reunirse semanalmente con ellos, y se aseguró que participen de las reuniones de liderazgo de cada sector. Mariana no quería un contacto de recursos humanos en cada área, ella quería un gerente allí.

Las evaluaciones de desempeño eran para ella algo crucial. Con los resultados de 2010, decidió crear un grupo de personas con alto potencial en función de las marcas obtenidas. Dicho grupo obtuvo entrenamientos especiales, y fueron nominados para puestos de mayor responsabilidad y asignaciones en el exterior. Este programa de desarrollo fue suficiente para que las personas valoren el proceso de evaluación (y la evaluación en sí misma) de otra manera. Ya no era un formalismo, era la forma oficial de crecer en la compañía.

El trabajo por objetivos, la actividad por equipo, el sentirse dueño de las tareas, hacían que algunos formalismos del trabajo diario carecieran de sentido. *“Si la cultura está implementada, los horarios son lo de menos, las personas están motivadas a cumplir sus objetivos y es indistinto si comienzan a las 8 de la mañana o a las 10”* sostenía Santiago Peyrallo. Mariana era consciente de ello, e implementó la posibilidad de trabajar desde casa, y un sistema de horarios flexibles. En una reunión trimestral, frente a todos los empleados, explicó el nuevo beneficio y sintió inmediatamente la aceptación de las personas presentes. Aún fue mayor la reacción

del público cuando explicó que era vigente desde ese mismo momento. Al finalizar la reunión, se envió un comunicado con los cambios de manera tal que quienes no asistieron también estaban informados.

A la mañana siguiente, Armando estaba en la puerta de su oficina.

5.4 Discusiones

“En mi sector el trabajo desde casa no es posible, nuestro negocio no lo acepta. No estoy de acuerdo con la comunicación enviada, debimos haberla sectorizado. Equipos médicos no puede asimilar este cambio, las personas tiene que estar disponibles en los horarios establecidos de trabajo.” sentenció Armando (incluso antes de saludarla).

¿El problema era la forma elegida para enviar la comunicación? ¿Equipos médicos no podía adoptar la flexibilidad horaria para sus empleados por que el negocio no lo aceptaba o por que el trabajo por objetivos no estaba implantado?

“A nivel global, la estrategia Improvement tiene los mejores resultados en el sector Equipos Médicos, es allí donde los valores están más implantados” sostenía Santiago Peyrallo. Este comentario hacía creer que no parecía tratarse de un problema del negocio, sino algo puntual en Argentina.

Mariana decidió investigar más en detalle que sucedía en este sector. Descubrió que se entregaba un premio trimestral a algún empleado que realizase algo extraordinario en ese período, sin embargo las actitudes premiadas poco tenían que ver con los valores y comportamientos esperados. *“Se premian personas que trabajen durante toda la noche sin parar, o pasen dos días en un cliente reparando un equipo sin volver a sus casas y esos no son los valores que Brouchy quiere*

destacar” sostiene Peyrallo. “He ganado el premio en varias oportunidades, siempre por esfuerzos extraordinarios, por trabajar más horas que lo esperado. Nunca he visto que premien a alguien por los valores que recursos humanos promueve” comentaba Alberto Carcatino, ingeniero de campo de EM.

“Yo ingresé a trabajar en 2011, sentía que había un cambio, se podía respirar. Sin embargo, nadie me explicó cuáles eran los valores de la compañía. No sabría ni hoy decírtelos de memoria” comenta Nadia Sistola, responsable de importaciones en EM.

En Junio de 2012, dos meses después del anuncio oficial, Armando suspendió el trabajo desde casa y cuestionó a cada empleado que llegó fuera del horario habitual. Incluso a quienes cumplían con sus objetivos. Él no estaba convencido de esta forma de trabajar, y luchaba a diario por convencerse. La cultura se convirtió en tema de agenda del equipo ejecutivo de EM, y su HR Business Partner comenzó a tener conversaciones acaloradas con Armando.

A pesar de su desacuerdo, Armando reforzó la comunicación en su sector. Decidió tener una persona responsable por la comunicación, y durante 2013 dedicó cada reunión trimestral a reforzar los conceptos que *Improvement* y Mariana promovían. Sin embargo, el premio trimestral siguió premiando otros valores, y el comentario de la oficina era que Armando no quería que las personas trabajen desde casa, quería verlos en sus escritorios y tener el control.

“La comunicación en 2013 nos ayudó a movernos en la dirección correcta” menciona Armando.

¿Puede una sola persona ser la responsable de modificar la cultura de una compañía? ¿La sensación de Armando de progreso era real?

Durante 2012 y 2013, EM tuvo un crecimiento en ventas único en la región. A nivel de resultados, Armando era indiscutible. Por primera vez en muchos años se cobró el bono por resultados. Sin embargo la encuesta de clima daba resultados excelentes en electrodomésticos y no tan buenos en EM.

¿Serían sostenible esos resultados trabajando de esta manera? ¿Estaban las personas preparadas para un cambio de líder?

5.5 El mejor lugar para trabajar en la Argentina

Brouchy fue elegida en 2013 la mejor empresa para trabajar en la Argentina. Los resultados de la encuesta de clima eran muy favorables.

Sin dudas, el sector de electrodomésticos era un ejemplo a seguir. No sorprendía encontrar en la cafetería, jóvenes de bajo grado corporativo discutiendo sobre el negocio como los más altos gerentes. Cada persona sentía su compromiso con los resultados, se sentía dueño del negocio. Los resultados financieros acompañaban el cambio.

“Es difícil entender que seamos una compañía tan exitosa y a las 9.30am la mayor parte de las personas no hayan llegado” comenta Juan Aquino, Responsable de

Marketing. Sin embargo, con empleados motivados y una cultura de trabajo por objetivos, no resulta tan sorprendente.

Por otro lado, EM no compartía ese mismo sentimiento.

“En el otro sector, las personas entran a las 10 de la mañana sin problemas. Aquí si pido un día hacer home office, tengo que explicar el porqué. Necesitan verme físicamente para entender que estoy trabajando. Si llego más de las 9, ya me miran con cara rara” comenta Natalia.

“Lo interesante de ser el mejor lugar para trabajar en la Argentina, no es que EM lo haya logrado, es que Brouchy lo haya logrado a pesar de EM” dice Peyrallo.

Armando se jacta que sus empleados toman el liderazgo de las acciones, *“...es sorprendente como una persona administrativa me desafía por firmar una licitación a tiempo, él parece más deseoso de alcanzar los objetivos que yo mismo”*. Sin embargo, Peyrallo comenta *“...ese comentario aplica a una persona puntual, que haría lo mismo en cualquier compañía, no es la cultura. Ésa persona tiene tres compañeros que están muy lejos de hacer eso”*.

“Hace un tiempo creí que la cultura estaba implantada en EM, sin embargo, hoy creo que no es así” comenta Mariana.

A la distancia y tras varios años de implementación, Peyrallo critica que no se haya hecho un análisis previo. *“La implementación se hizo de forma idéntica en los dos sectores, no hubo diferenciaciones ni un análisis previo para entender el punto de partida y que acciones serían necesarias”*, por otro lado agrega *“...el comité*

ejecutivo de EM no compró la idea, y eso fue otro factor determinante. Nunca podrían actuar con el ejemplo si no están convencidos”.

Armando admite “...he tratado de aprender estos años, de convencerme que es la mejor manera de trabajar, aún queda mucho por aprender”. A la hora de criticar la implementación, cree que debió realizarse una implementación a la medida de cada sector y comparte la idea que debió haberse analizado el punto de partida. Sin embargo, no menciona responsabilidad en el comité ejecutivo, e incluso cree que la cultura que EM tiene no está tan lejos de la esperada.

Mariana sabe que sin modificaciones en EM, será difícil volver a conseguir el premio a la mejor empresa para trabajar en la Argentina. Además, recuerda que su misión es alcanzar la sostenibilidad de la nueva cultura en la organización. Sin embargo, los resultados financieros son brillantes y cualquier crítica a Armando se hace difícil de justificar.

¿Qué pasos debía tomar Mariana? ¿Debía Marcos tomar el liderazgo de la situación? ¿Cometió errores en la estrategia de gestión del cambio Mariana? ¿Armando era agente de cambio o un detractor de la cultura? ¿Qué podría hacer Mariana para imponer una única cultura en la compañía y eliminar las diferencias? ¿Era sostenible el resultado financiero de Equipamiento Médico portando una cultura contrapuesta a la del resto de la compañía?

6. Conclusión

El objetivo de enseñanza del presente caso de estudio busca que el alumno de la Maestría en Dirección de Empresas comprenda la gestión del cambio, el desarrollo

de la cultura organizacional en una compañía, y las dificultades que una contracultura traen a la implementación.

El caso describe la cultura organizacional en una compañía multinacional, y los cambios que la misma sufre a partir de una propuesta que nace como local y se alinea a una internacional. Siendo una compañía de dos sectores, ubicados físicamente en el mismo edificio, es interesante analizar como uno de los sectores adopta la cultura propuesta mientras que el segundo no logra alcanzarla con plenitud. El caso describe el rol del gestor del cambio, la resistencia al cambio y diferentes componentes de la cultura previa y posterior a las acciones por modificarla.

Se recomienda que este caso de estudio sea utilizado en la materia Comportamiento Humano. El mismo debe ser analizado en una clase de 90 minutos, otorgando 20 minutos a las preguntas disparadoras donde se analiza el caso exclusivamente; 60 minutos para las preguntas de desarrollo, donde se espera que el alumno combine conocimientos teóricos explicados en el marco y sepa interpretarlos en el caso; por último la clase se debe cerrar con 10 minutos destinados a analizar alternativas de desenlace.

6.1 Preguntas disparadoras

6.1.1 ¿Cuál es el problema del caso?

Se espera que el alumno comente que el sector Equipamiento Médico se encuentra desalineado respecto a la cultura organizacional que la compañía pretende tener. Su líder fomenta una contra cultura, y no apoya el cambio cultural que el departamento de Recursos Humanos intenta imponer. Hoy los resultados del sector son positivos, sin embargo, la sostenibilidad de los mismos está en riesgo a partir de la subcultura generada en el sector.

6.1.2 ¿Cuáles son los hechos relevantes del caso?

El alumno debería realizar una línea de tiempo, describiendo los hechos más importantes. La misma debe al menos incluir lo siguientes.

- ✓ Brouchy nace como compañía en Paris en el año 1900.
- ✓ En 1950 se funda la sede de Brouchy en Argentina.
- ✓ En el año 2000, Brouchy cierra sus fábricas en Tierra del Fuego y Ciudad de Buenos Aires. Se convierte en una compañía con exclusivamente empleados administrativos, vendedores e ingenieros de servicio.
- ✓ En 2001, Armando Diaz comienza su carrera en Brouchy proveniente de una compañía que el grupo adquiere.
- ✓ Marcos Gonzalez se convierte en Presidente de Brouchy Argentina, y líder del sector de Consumo Masivo, en el año 2008.
- ✓ Contratan a Pablo Gonzalez como gerente de Recursos Humanos en 2009. Se le asigna la misión de transformar la cultura organizacional.
- ✓ En 2010, Pablo Gonzalez sale de la compañía y Mariana Larregui comienza a trabajar en Brouchy como Gerente de Recursos Humanos para continuar con el cambio cultural. Mariana es incluida en el Directorio de la compañía.
- ✓ Jack Versulien lanza la estrategia *Improvement* para Brouchy a nivel global en el año 2010.
- ✓ En 2011, Armando Diaz asume el rol de líder del sector Equipamiento Médico.
- ✓ Durante 2011 y 2012 se desarrollan varios cambios en organización, promoviendo una cultura organizacional diferente.
- ✓ Brouchy es la mejor empresa para trabajar en la Argentina en 2013, según una prestigiosa encuesta.
- ✓ A fines de 2013 se plantean los interrogantes sobre el cambio cultural en el sector Equipamiento Médico.

6.1.3 ¿Quiénes son los actores principales?

El alumno debe identificar como actores principales a Mariana Larregui, Pablo Gonzalez, Armando Diaz, y Marcos Gonzalez. Adicional, debe ser capaz de reconocer las características básicas más relevantes de cada uno de ellos.

Mariana Larregui, Gerente de Recursos Humanos desde 2010. Licenciada en Recursos Humanos, y MBA. Contaba con experiencias laborales en el exterior. Una mujer decidida, de firmes convicciones e ideas innovadoras.

Pablo Gonzalez, Gerente de Recursos Humanos en 2009. Es quien comienza el cambio cultural.

Armando Diaz, Contador y Especialista en Finanzas y Marketing. Nacido en 1967, cuando transcurre el caso, tiene 45 años. Líder del sector Equipamiento Médico desde el año 2011.

Marcos Gonzalez, Presidente de Brouchy Argentina y líder del sector Consumo Masivo. Ideólogo de un cambio cultura en la compañía.

Jack Versulien, CEO de Brouchy a nivel internacional. Creador de la estrategia Innovation, e ideólogo que Brouchy se transforme en una empresa LEAN, tanto en su forma de ejecutar sus procesos como a nivel cultural.

6.1.4 ¿Cuáles son las alternativas de acción?

Durante la parte final de la clase se debatirán las diferentes alternativas de acción, sin embargo, durante el primer módulo y aún no habiendo discutido los conceptos teóricos involucrados, se espera que el alumno sepa diferenciar las siguientes tres alternativas,

- Reformular la gestión del cambio.
- Despedir al líder de equipamiento médico.
- Reubicar en una posición relacionada a finanzas o estrategia al líder de equipamiento médico, y colocar un líder alineado con la cultura al frente del sector.

6.2 Preguntas de desarrollo

6.2.1 Describa la cultura organizacional previa al ingreso de Marcos a la compañía.

Se espera que el alumno sea capaz de describir la cultura previa al ingreso de Marcos a la compañía, describiendo la misma según los niveles de Trompenaars y Schein. Adicional, debe ser capaz de vincularla con alguno de los modelos de dioses griegos de Handy.

Desde la perspectiva de los modelos de Handy, la cultura organizacional previa al cambio, el alumno debe relacionarla con el modelo de la cultura del rol. Siendo que la compañía en aquel entonces estaba basada en los roles y no en las personas. Adicional, las personas tomaban pocas decisiones y de hacerlo eran operativas. Otra similitud eran las carreras largas. La diferencia mayor con la cultura de Apolo son los procedimientos claros, aquí es diferente y el alumno debe ser capaz de hacer esa diferenciación.

El alumno debe hallar en el caso ejemplos que describan la cultura en los 3 niveles descritos similarmente por Schein y Trompenaars. El nivel explícito es la realidad observable, los artefactos y productos. Aquí se deberían citar ejemplos como el lector de huellas digitales en la puerta de dirección, las oficinas de los gerentes con las puertas siempre cerradas, los salarios bajos. El nivel medio, siendo los valores defendidos para Schein o las normas y valores para Trompenaars, son lo que el grupo percibe como “bien” o “mal”. El alumno debe mencionar, el miedo del personal de hablar con los gerentes, la creencia que la evaluación de desempeño era un mero formalismo, que cada persona se enfocaba en su propia tarea y no en trabajar en equipo. Por último, el nivel interno está compuesto por los supuestos básicos. Aquellos conceptos que parecen indiscutibles. El alumno debe reconocer la creencia que sólo crecerían en la compañía quienes tuviesen conocidos en las gerencias, la creencia que nadie corría el riesgo de perder el trabajo por bajo desempeño, que los gerentes no trabajan con empeño, que se asignaban tareas concretas y no objetivos a ser alcanzados.

6.2.2 ¿Considera a la organización previa a los cambios una organización balanceada?

Es esperable que el alumno recurra a los modelos de Serra y McKinsey para determinar la alineación de la organización. Por un lado debe establecer si el

binomio cultura – estructura está bien determinado, y por otro si los 7 elementos del modelo de McKinsey están en línea.

Respecto al modelo de Serra, se espera que el alumno encuentre al binomio cultura estructura coherentes. Siendo una cultura de rol y habiendo una estructura fuertemente piramidal, con empleados desmotivados y abocados a una tarea específica.

Desde la mirada de las 7S, la estructura y habilidades de las personas dentro de la compañía están alineadas, siendo una estructura piramidal con foco en tareas específicas y las habilidades van en ese sentido siendo únicas a lo asignado. No hay sentido de equipo, promocionándose el trabajo individual. El estilo de liderazgo y valores compartidos también están en línea con los demás elementos. Sobre los sistemas y la estrategia no hay información suficiente, sin embargo, se puede deducir su alineación.

6.2.3 Describa la cultura organizacional propuesta por Marcos, y comenzada a implementar por Pablo.

El alumno debe reconocer el cambio propuesto por Marcos. Se espera que vincule la cultura propuesta con los modelos de Handy, asociando la propuesta de Marcos con la cultura de la tarea del dios Atenas. Marcos, en línea con lo que Handy describe como cultura de la tarea, busca que las personas se asocien y trabajen en equipos en busca de la resolución de los problemas. Intenta mover el poder de las personas a los equipos. Propone que no haya decisiones dictatoriales basadas en la opinión de los gerentes, si no personas más participativas. Quiere darle peso nuevamente a la evaluación de desempeño, y enfocar la motivación de las personas

en su autodesarrollo. Adicional, eliminar el concepto de carreras largas e implementar la real evaluación de la performance.

6.2.4 En función de los pasos que conlleva un cambio, ¿Cuál fue el rol de Pablo en la gestión del cambio?

El alumno debe basarse en el proceso de cambio descrito por Robbins y Biasca en el marco teórico, y asociar las acciones tomadas por Pablo Gonzalez con el paso de descongelamiento. Pablo y Marcos deben ser asociados como los agentes de cambio en la primera etapa. Alineado con la descripción de Robbins, Pablo descongela la situación inicial impulsando cambios drásticos que desvíen la conducta del status quo. Entre ellos, eliminar las huellas digitales de las oficinas de dirección, que si bien es un mero artefacto de la cultura y no un cambio en el supuesto básico que los gerentes son inalcanzables, implica “descongelar” la situación y comenzar a generar el cambio.

Si se compara con el proceso de cambio de Biasca, es de esperar que el alumno mencione que no hay información que describa las dos primeras fases de análisis, y si es observable que Pablo lidera la tercera fase donde los cambios se ponen en marcha.

6.2.5 ¿Qué errores encuentra en la implementación que lideró Pablo?

Como mencionado en la pregunta anterior, es esperable que el alumno resalte la falta de información sobre las primeras fases concernientes al cambio descritas por Biasca. Éstas corresponden al análisis previo y planeación del cambio.

Al actuar sin análisis previo, y siendo dos sectores con negocios y líderes diferentes, y en función a la estrecha relación entre cultura y liderazgo descrita por Serra, existió más riesgo de encontrar resistencia en la implementación. En adición, la sostenibilidad del cambio es cuestionable ya que no se pensó en las consecuencias que podría tener y como debía implementarse para hacerlo extensible en el tiempo.

Al alumno debería mencionar que frente a la natural resistencia al cambio, no se distingue en Pablo ninguno de las estrategias descritas por Robbins.

6.2.5 ¿Qué modificaciones hizo Mariana en la gestión del cambio y por qué?

El alumno debe identificar la estrategia de cambio de Mariana como una búsqueda hacia la sostenibilidad del mismo, y en contra de las resistencias. Mariana utiliza claramente dos de las estrategias de Robbins para evitar el fracaso, aplicando una fuerte comunicación y haciendo el cambio más participativo. La comunicación es evidente con la campaña visual que inicia, y a la misma se puede asociar también un componente de participación. También son ejemplos de participación los grupos de talentos que ella genera, inevitablemente estas personas se convertirán luego en promotores y agentes de cambio.

Por otro lado, se espera que el alumno identifique las mediciones de performance sobre los representantes de recursos humanos dentro de los equipos promuevan la sostenibilidad del cambio.

6.2.6 ¿Cuál es el rol de Armando en el proceso de cambio?

El alumno debe asociar a Armando con la resistencia al cambio. La resistencia de Armando, según los tipos de resistencia de Davis, se denota como una resistencia psicológica. Él descrea del modelo propuesto, y se resiste al cambio.

Alineado con el modelo de Serra, donde la interacción de liderazgo y cultura – estructura es alta, y siendo Armando el líder del sector EM, es esperable que el alumno mencione esa vinculación y comente que un líder profesando una cultura diferente a la esperada generará que la cultura final no sea la buscada.

Es esperable que alumno también asocie a Armando como portador de una contracultura o subcultura dentro de la organización. Siendo que los comportamientos son opuestos a los esperados, la respuesta correcta es asociarlo a una contracultura.

Diferente es la respuesta si la pregunta fuese cuál debería ser el rol de Armando. En dicho caso, se esperaría que el alumno mencione que debería comunicar y profesar la cultura esperada por la compañía, y negociar, convencer a aquellos que resistan el cambio.

6.2.7 ¿Cómo es la cultura en el sector equipamiento médico sobre el final del caso? Compare con la cultura propuesta.

Frente a esta se espera que el alumno, en línea con lo conversado previamente, identifique que la cultura dentro del sector Equipamiento Médico es una subcultura en la compañía. Al igual que con la pregunta inicial, debe describir la cultura en término de los niveles de Schein y Trompenaars. Es interesante que el alumno compare ambas culturas basándose en los niveles y adicionalmente haga un paralelismo con el modelo de dioses griegos de Handy.

6.2.8 ¿Considera al sector EM alineado?

Se espera que el alumno utilice los modelos de McKinsey y Serra para determinar si el sector EM está alineado.

Desde la perspectiva del modelo de Serra, se debe mencionar que si bien la estructura ha sufrido cambios tratando de alinearse con la cultura esperada, la influencia que el liderazgo impone sobre la misma no ha permitido que esto suceda. El liderazgo, descrito en el caso bajo las actitudes de Armando, no está en línea con la cultura y actúa negativamente imponiendo resistencia al cambio. Podría describirse al líder como portador de una contracultura o una subcultura.

Si se analizan las 7 S de McKinsey, la estrategia de la compañía en términos globales o específicos de cultura se contraponen con el estilo de liderazgo de Armando. Los valores compartidos no son aún los esperados.

6.3 Preguntas de cierre

6.3.1 ¿Qué alternativas propone y como las implementaría?

Durante la parte final de la clase se debatirán las diferentes alternativas de acción y su posible implementación, se espera que el alumno sepa diferenciar, al menos, las siguientes tres alternativas,

- Reformular la gestión del cambio.

Si bien es esperable que implementar una cultura en una compañía lleve varios años, los plazos parecen ser suficientes en este caso. Es una alternativa válida considerar modificar la gestión del cambio. Sería válida la opción de rotar personas entre sectores, o buscar personas claves de la organización para transformar en portadores del mensaje.

- Despedir al líder de equipamiento médico.

Armando ha llevado a la organización a excelentes resultados financieros y crecimientos en venta. Sin embargo, si la cultura organizacional se contradice con lo esperado no será una tendencia sostenible. Adicionalmente, la compañía es sin una cultura sólida dependiente de Armando para obtener este resultado.

Un cambio de líder, hacia una persona que empuje la cultura esperada transformaría a Brouchy Argentina en una compañía con resultados sostenibles e incluso posibles crecimientos en ventas. Recordemos que en el contexto de Argentina 2011-2013, la economía fomentó las inversiones en pesos como escapatoria a la inflación. Los resultados positivos de Armando pueden ser producto de dicho efecto, y de cambiar la condición y sin una cultura que busque resultados, que trabaje en equipo, de personas motivadas, no será una empresa sólida para sostenerse.

- Reubicar en una posición relacionada a finanzas o estrategia al líder de equipamiento médico, y colocar un líder alineado con la cultura al frente del sector.

Armando es una persona inteligente, con buen conocimiento del negocio y con probados resultados. Sería prudente para Brouchy conservarlo. Para ello quizás podría colocar a Armando como líder de estrategia y regresarlo a finanzas como director financiero y colocar como líder de la organización a una persona con perfil más humanístico que dirija la organización hacia la cultura esperada.

7. Anexos

Anexo I – Campaña de comunicación de *Improvement*







Anexo 2 – Extracto de entrevista a Mariana Larregui

¿Cómo describirías la cultura de la compañía en el momento de tu ingreso?

Fui contratada con un perfil diferente a mis antecesores. Fui la primera mujer en la posición de líder de recursos humanos. Yo contaba con poca experiencia industrial, anteriormente las personas que habían ocupado esa posición venían de industrias. Y también era de otra generación. El gerente general de la compañía apostó en mí y fue muy claro desde el comienzo: él quería un cambio.

Para ser sincera, el cambio fue previo a mi contratación. Mi antecesor comenzó un revuelo cultural, antes de él para ingresar a la oficina de dirección debías cruzar una puerta que requería de la lectura de tu huella digital. Todo eso cambió. Incluso

antes de mi ingreso se cambió toda la cúpula de la compañía, y todas las personas nuevas tenían una mentalidad diferente.

El gerente general quería una cultura orientada a resultados, con más transparencia y por sobre todo eliminar el miedo. No tolerar el maltrato. No tolerar el bajo rendimiento de los empleados. Lo interesante es que era un baby boomer, y tenía esta mentalidad de cambio.

En 2008 el grado de satisfacción interna era del 53% cuando en 2010 ya era del 75%. Con esta encuesta de satisfacción medíamos el bienestar de las personas, y también el trato que recibían como empleados.

¿Cuál fue la estrategia para impulsar el cambio?

El cambio fue generado por cuatro variables grandes.

Una era ganarse la confianza en los líderes. Desde renovar la cúpula, y que nuestro liderazgo lideren con el ejemplo.

El segundo pilar era el compromiso. Que las personas se sientan cuidados, y sientan que son parte del cambio. Que lo vivan como propio. Un ejemplo fue cuando comunicamos los nuevos valores. No queríamos que lo vean como un power point nuevo, sino que lo vivan como propio. Contratamos un fotógrafo, e hicimos una campaña de fotos retratando los nuevos valores. Y luego en una reunión general mostramos las fotos y toda la compañía voto por que foto representaba mejor cada comportamiento. Fue una forma interesante de transmitir los nuevos valores hacia todos y los sientan más como propios.

Por otro lado también nos enfocamos en el rendimiento. Si una persona no cumplía con lo que se espera, debía salir de la compañía. Las contemplaciones que había con empleados que no cumplían con los objetivos generaba un clima negativo en la organización.

El tercer pilar fue: el dialogo. Cambiamos el lay out, transformando la oficina en una oficina abierta. Los directores debían caminar los pasillos, estar en contacto con todos los empleados. Debían tener desayunos, escuchar a las personas.

El último pilar era el reconocimiento. Reconocer a quienes quisieran crecer, formarlos y valorar sus esfuerzos.

Éstas son las cuatro cosas en las que nos enfocamos para generar el cambio cultural.

¿Fue la aceptación entre ambos sectores similar?

No fue igual entre sectores. La dinámica de los sectores era distintas. Fue difícil por la naturaleza de algunas funciones y por la cultura de la gente que lideraba en ese momento el sector. Pero al final decidimos que era una decisión a nivel país, y decidimos implementarlo para todos.

No obstante, el respeto, la cultura de trabajo en equipo, todos podían implementarlo.

En el sector de Equipamiento médico, años después de comenzada la implementación de la cultura, aún se premiaban comportamientos distintos a los esperados. ¿Cómo era tu mirada al respecto?

La percepción es que Equipamiento Médico es un sector especial. Nunca me había puesto a pensarlo, pero es cierto que está desalineado de lo que buscamos como compañía. No entiendo como sobrevivió tanto tiempo.

Anexo 3 – Extracto de entrevista a Santiago Peyrallo

¿Cómo describirías la cultura de la compañía en el momento de tu ingreso?

Esta compañía cambio radicalmente su cultura en los últimos años. Hay cosas que lo marcan mucho, una de ellos son los lideres, éramos una empresa totalmente jerárquica donde si no pertenecías a una “elite” no participabas de ningún dialogo. Puertas cerradas, poca comunicación. Y eso trae montón de otras consecuencias: no había evaluación de las tareas que se asignaba a las personas, los directos hacían y deshacían, y los empleados eran meros espectadores, no tomaban decisión alguna.

¿No había evaluación de desempeño?

Había pero era un formalismo. No había consecuencias tras esa evaluación. Todo tendía a que los empleados sean “turistas” o “victimas” de lo que sucedía. Muchos empelados estaban en una zona de confort constante, no tenía la obligación de buscar la mejora.

Se medía la performance, pero no se la valorizaba. En ese contexto, quedaba librado a cada uno que grado de compromiso quería tomar. La compañía no buscaba que cada empleado saque lo mejor de sí. El promedio de permanencia en la empresa era de 25 años.

¿Qué significó el comienzo del cambio con el ingreso de Pablo?

Fue un shock. Fue una oxigenación. Buscó rotar los puestos, traer gente de afuera, abrió las puertas de las oficinas, se sacó la huella digital de la oficina de presidencia (quizás un icono de esa cultura). Muchos directivos salieron de la compañía. Fue todo una revolución.

La reacción inicial fue igual en ambos sectores. Se percibió muy positivo. Las encuestas de compromiso mostraron ese resultado. Las personas dejaron de ser víctimas de los sucesos a ser protagonistas de los mismos.

¿Cómo continuó Mariana con dicho cambio?

Mariana redobló la apuesta, y en el contexto de una apuesta que ya era global. Ella hizo una campaña de comunicación.

Un punto que trabajó Mariana que encuentro interesante es que ella comenzó a destacar a las personas que tenían buenas evaluaciones de desempeño. Las expuso para mostrarlas como las personas ejemplo, como a quienes se debía imitar.

Sin embargo, en esta etapa de refuerzo no fue igual en cada sector. El sector de equipamiento médico no mostró el mismo grado de compromiso e implementación.

Anexo 4 – Extracto de entrevista a Armando Diaz

¿Cómo describirías la cultura de la compañía en el momento de tu ingreso?

Era una compañía con personas que no enfrentaban desafíos. Las tareas a realizar eran mandamientos propuestos por la gerencia. Por supuesto, muchas de las personas no estaban motivadas con esta forma de trabajo y estaban otros que se encontraban en comodidad con recibir órdenes, hacer y entregar. Brouchy estaba en un círculo de instrucciones y ejecución. Siendo que se trata de una empresa de tecnología caracterizada por la innovación, en este escenario la innovación estaba quedando relegada.

Brouchy a nivel global decide un cambio importante. Decide volver a ser una empresa innovador. Creo que es una empresa que se reinventa.

¿Cómo fue ese cambio?

Yo el cambio lo llamo la revolución de los recursos humanos. La llegada de Pablo no fue casual. Para definirlo fácil, Brouchy decidió dejar de tener un personal y decidió tener una oficina de recursos humanos. Anteriormente en la oficina de recursos uno recibía la atención que uno recibe quizás en un organismo estatal. Todos era peros...todos eran palos en la rueda...había un desincentivo para quienes quisieran cambiar la forma de trabajo. Digamos, estaba alineado con lo que era Brouchy. Recursos humanos era lo que era Brouchy.

El cambio fue revolucionario. Se empezaron a hablar de conceptos que hasta ese momento no se hablaban, que uno había leído en un libro, pero que nunca había visto en la práctica.

Pablo decía que había que cambiar la relación empower-control. Él decía que Brouchy tenía una alta tasa de control y baja tasa de empower. La idea era revertir esa situación. Parece fácil...pero la realidad es que no es fácil dar empowerment para quienes no están acostumbrados a recibirlo, ni es fácil recibirlo para quienes nunca lo tuvieron. Ahí Brouchy comienza a cambiar sus valores.

Se tomaron muchas medidas. Medidas desde las relaciones entre gerentes y subordinados, donde el gerente era más responsable de como los subordinados se sienten, como hacen las cosas. Se empieza a cambiar la forma de trabajo, se deja de lado la estructura tradicional presencial hacia home office, horarios flexibles. Se dan capacitaciones para que las personas puedan tomar más decisiones. Los gerentes dejaron de ser quienes toman decisiones a ser quienes las facilitan.

No fue fácil el cambio.

A lo largo de la implementación, ¿qué dificultades notó en su sector?

La estrategia de recursos humanos fue una estrategia general. Dentro de esa implementación general, en mi sector había puntos que no aplicaban. Esto es algo que incluso hoy sigo pensando que no debieron aplicarse.

Caso puntual, las políticas de horario flexibles. Se hizo una implementación general y la dinámica de trabajo de mi sector no permite ese estilo de trabajo. Yo lo hubiese

hecho distinto. Se hizo un anuncio general, se debió haber realizado anuncios personalizados según las capacidades.

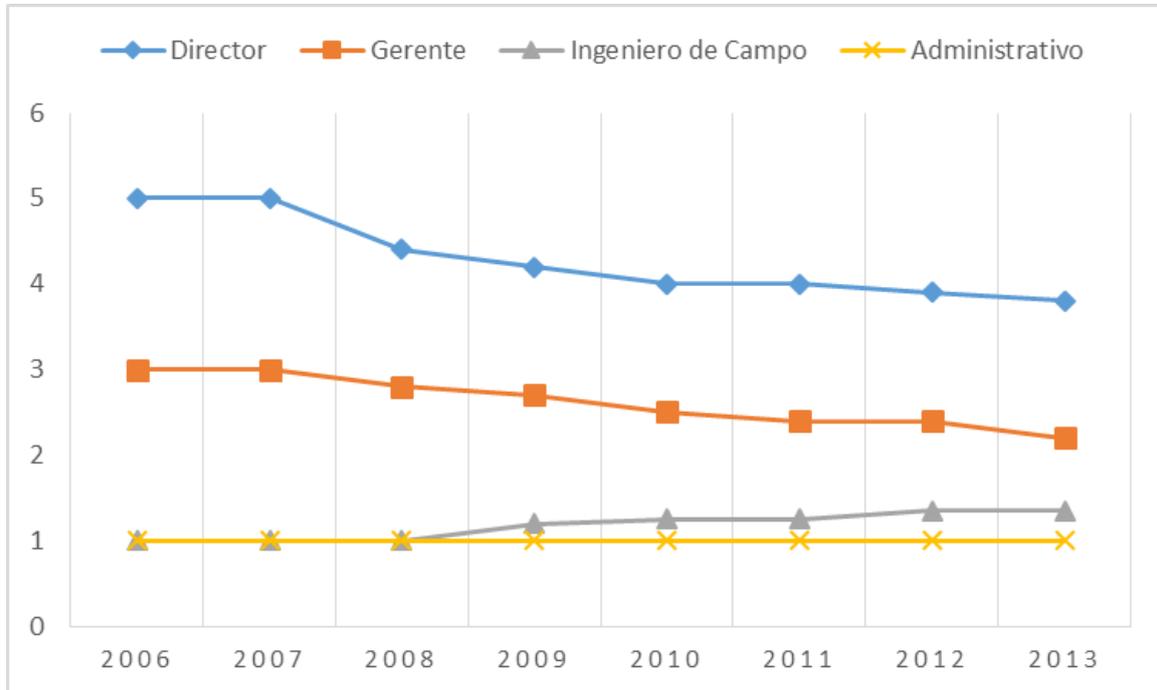
¿Qué significó el ingreso de Mariana?

Mariana supo estructurar el camino a seguir. El golpe inicial estaba dado, ella supo estructurar que el efecto continuase.

Mariana moldea la función de HR Business Partner, dándole actividades, dándole KPIs. Hizo todo más estructurado.

Pablo hizo el desembarco de marina, y Mariana completó la conquista.

Anexo 5 – Evolución porcentual de relaciones salariales



Anexo 6 – Estados de Resultados Brouchy (Global)

Adjusted Group figures

all amounts in millions of euros

	2008	
	Q4	full year
Sales	7,623	26,385
Cost of sales	(5,204)	(17,938)
Gross margin	2,419	8,447
Selling expenses	(1,775)	(5,518)
General and administrative expenses	(236)	(972)
Research and development expenses	(527)	(1,777)
Impairment of goodwill	(211)	(301)
Other business income	37	261
Other business expenses	(10)	(86)
Income (loss) from operations	(303)	54

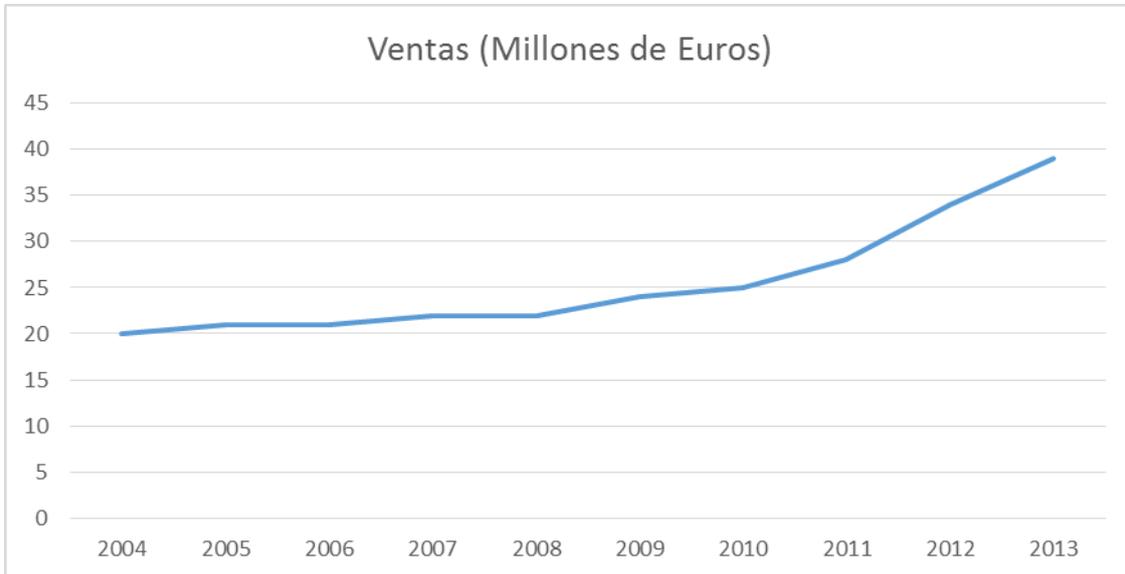
Net income

in millions of euros unless otherwise stated

	January-December	
	2009	2010
Sales	23,189	25,419
Sales growth		
% nominal	(12)	10
% comparable	(11)	4
EBITA	1,050	2,552
as a % of sales	4.5	10.0
EBIT	614	2,065
as a % of sales	2.6	8.1
Financial income and expenses	(166)	(122)
Income taxes	(100)	(509)
Results investments in associates	76	18
Net income	424	1,452
Net income - shareholders per common share (in euros) - basic	0.44	1.54

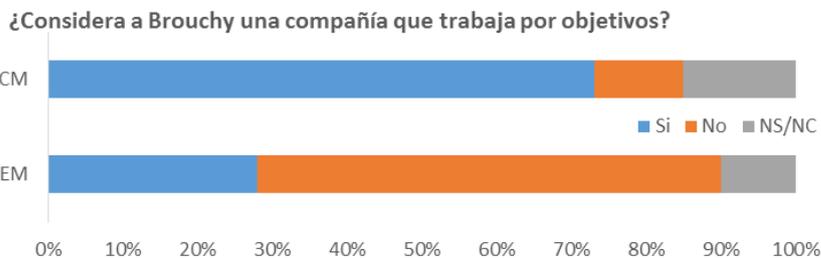
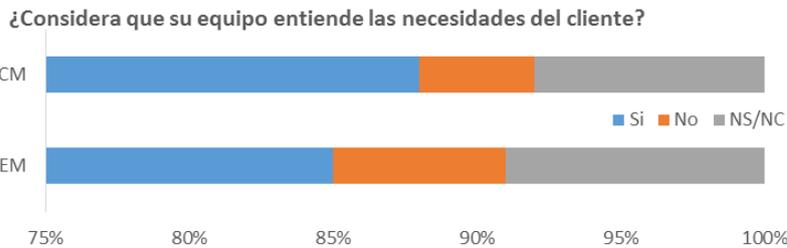
	January to December	
	2012	2013
Sales	23,457	23,329
EBITA	1,106	2,451
as a % of sales	4.7	10.5
EBIT	648	1,991
as a % of sales	2.8	8.5
Financial income and expenses	(329)	(330)
Income taxes	(185)	(466)
Results investments in associates	(211)	(25)
Income (loss) from continuing operations	(77)	1,170
Discontinued operations	47	2
Net (loss) income	(30)	1,172
Net income (loss) - shareholders per common share (in euros) - diluted	(0.04)	1.27

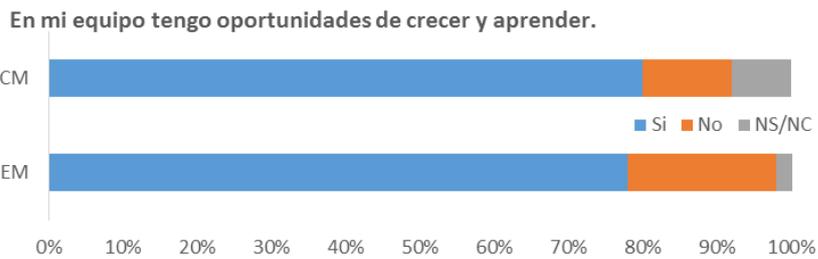
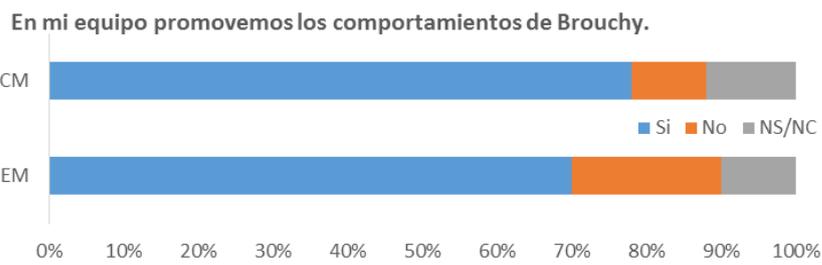
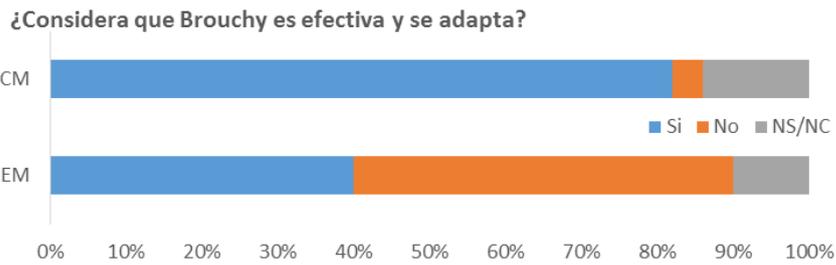
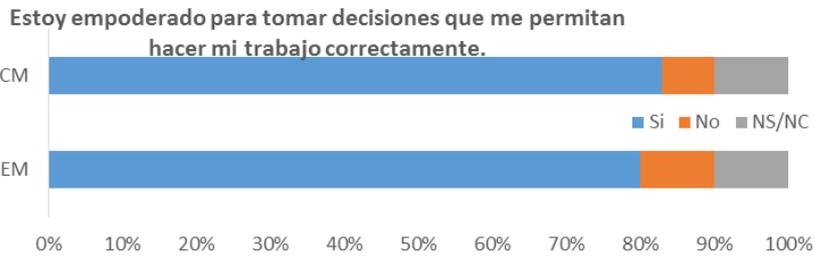
Anexo 7 – Evolución ventas sector Equipos Médicos en Brouchy Argentina



Anexo 8 – Encuesta interna (Enero 2013) sobre aplicación de estrategia *Improvement*

Participantes invitados: 90, número de respuestas 68.





Anexo 9. Ventas de Brouchy por tipo de equipo, y tamaño del mercado

	2009	2010	2011	2012
MR				
Sum of Market EUR	€ 24,462.04	€ 36,161.97	€ 36,484.30	€ 46,461.94
Sum of Brouchy OIT	€ 14,773.58	€ 18,359.74	€ 20,141.71	€ 24,994.80
CT				
Sum of Market EUR	€ 13,995.80	€ 13,621.06	€ 20,498.18	€ 14,056.52
Sum of Brouchy OIT	€ 3,040.80	€ 4,899.60	€ 7,182.02	€ 5,330.58
MI PET				
Sum of Market EUR	€ 503.72	€ 3,094.59	€ 2,813.65	€ 11,594.02
Sum of Brouchy OIT	€ -	€ 669.73	€ -	€ 2,839.75
MI Conv				
Sum of Market EUR	€ 1,453.02	€ 2,207.54	€ 1,132.81	€ 2,738.79
Sum of Brouchy OIT	€ 846.64	€ 190.52	€ -	€ -
DXR Radio				
Sum of Market EUR	€ 1,890.11	€ 4,116.08	€ 7,220.01	€ 10,971.67
Sum of Brouchy OIT	€ 1,355.48	€ 949.05	€ 1,634.48	€ 2,822.61
DXR Fluo				
Sum of Market EUR	€ 1,129.87	€ 1,397.12	€ 712.96	€ 988.84
Sum of Brouchy OIT	€ 383.74	€ 634.30	€ 508.84	€ 484.96
WHC				
Sum of Market EUR	€ 3,754.04	€ 3,796.04	€ 2,728.58	€ 7,081.59
Sum of Brouchy OIT	€ 417.14	€ 446.32	€ 768.98	€ 2,151.28
IXR CV				
Sum of Market EUR	€ 4,493.60	€ 8,537.42	€ 4,528.78	€ 5,790.07
Sum of Brouchy OIT	€ 2,777.91	€ 5,692.15	€ 2,775.09	€ 1,241.84
IXR Surgery				
Sum of Market EUR	€ 2,870.61	€ 3,253.79	€ 3,305.89	€ 4,998.45
Sum of Brouchy OIT	€ 1,810.62	€ 1,378.71	€ 1,511.90	€ 1,474.19

8. Bibliografía

ANSOF, H. I., y E. J. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, 2ª edición, New York: Prentice Hall. 1990.

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias y modelos*, Sao Paulo, Edgar Blucher, 1972

BIASCA, Rodolfo E. "Change Management: cambio certero para mejorar resultados" 2da Ed. Buenos Aires: Macchi, 1998.

BURNES, B. "Complexity theories and organizational change". International Journal of Management Reviews, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, Lyly Solano Arévalo, 2001.

CHANG, Richard, "El dominio del management para el cambio". Buenos Aires: Ediciones Granica, 1999.

CLAVER CORTES, Enrique. *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Madrid (España), Editorial Civitas, 1996.

DE BLAS ZABALETA, Juan. *El cambio óptimo*, España, Prince Watherhouse, 1995

DENT, E. B. y S. G. Goldberg. Challenging "Resistance to Change", Journal of Applied Behavioral Science, 1999.

DAVIS, K. *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill, 1983.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J. *Administración del Cambio*. Undécima Edición Ed. McGraw Hill, 2003

GARCIA CALVO, A. *Razón común Heráclito: edición crítica, ordenación, traducción y comentario de los restos del libro de Heráclito*. Madrid: Lucina. 1985.

HANDY, Charles B. "Gods of Management: The Changing Work of Organizations" Souvenir Press Ltd, London, 2009

IVANCEVICH, Jhon. "Comportamiento Organizacional". 7ma Edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2006.

ISAACSON, Walter. "Steve Jobs". First Simon & Schuster edition. Noviembre 2011.

KOTTER, Jhon. "El líder del cambio". México: McGraw-Hill Interamericana, 1997.

LEWIN, K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York: Harper. 1951

MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Alfaomega, Rama, 1998.

RIVAS, L. Cultura Organizacional. Santa Fe de Bogotá: Universidad De Los Andes, 1993.

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, Mexico, 1987.

ROGGERS, Paul, Building a winning culture, Bain and Company, 2006.

MINTZBERG, H. y Westley, F. Cycles of organizational change. Strategic Management Journal, 1992.

MOLINA MOGOLLÓN, H. El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. Estudios Gerenciales, 2000.

RUMELT, R. P. Inertia and Transformation, en C. A. Montgomery (Ed.), Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis, Boston, MA: Kluwer, 1995.

SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*, España, Plaza & Janes Editores, 1988

SCHEIN, H. Edgar, Organizational Culture and Leadership, Estados Unidos, John Wiley & Sons Inc, 1992

SENGE, P., KLENEIR, A., ROBERTS, C., ROSS, R., ROTH, G. y SMITH, B. *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Norma. 2000.

SERRA, Roberto, *El nuevo juego de los negocios*, Argentina, Grupo Editorial Norma, 2000.

TROMPENAARS, Fons, *Riding the waves of culture*, Nicholas Brealey Publishing, London, 1998.

ULRICH, D. *Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Recursos Humanos Champoin, Edición Granica, 2003.

WATERMAN Jr., Robert H., Peters, Thomas J., and Julien R. Phillips. "STRUCTURE IS NOT ORGANIZATION." *Business Horizons* 23, 1980.

WELCH, Jack. "Winning". Jack Welch LLC. Marzo 2005.