



Maestría en Dirección de Negocios

Caso de Estudio: El mayor desafío, el del cambio

Paniagua, Silvina Raquel

Director de Trabajo:

Mg. Dobronich, Verónica

UADE Business School

MBA Ejecutivo 34

Fecha de entrega 25/11/2015



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

AGRADECIMIENTOS

A Lucia, mi madre, que me inculco, sin darse cuenta, sus tres pilares que la han acompañado en la vida: La humildad, la lucha y la perseverancia.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ABSTRACT

In the present work is presented the case of Celufon Argentina, in which there will be a special focus on the organizational change which emerged because of their integration with another company, Telcox, and as both of them would continue to operate under the name of the first. The author demonstrate that currently in the business world, good management of organizational change is fundamental and gives recommendations to be made in the field of transition of processes on changes by mergers, giving a high relevance to the human factor.

To demonstrate this, the author will make reference to certain particularities of the two companies studied where integration and conflicts are generated before the integration and then concludes that these features are the result of absence of a management plan for the appropriate change, as result a continuous clash between the two companies.

The current study will identify the key concepts to understand the social and human problems within the company as well as the conflicts with the culture, leadership, communication, the benefits, stress, among others. We will analyze the different impacts that occur as a result of these processes and how employees react to them. The author shows how important is working with the two cultures that are integrated, the importance of internal communication, avoiding that the partners feel excluded and unmotivated.

Companies which can manage these processes will be converted into organizations with a great adaptability to the changing environment and will consider the human capital as the cornerstone to carry out successful organizational change.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

INDICE GENERAL

1. OBJETIVO GENERAL.....	5
2. OBJETIVOS PARTICULARES.....	5
3. MARCO TEÓRICO.....	6
4. MARCO METODOLÓGICO.....	36
5. CASO DE ESTUDIO: EL MAYOR DESAFÍO, EL DEL CAMBIO.....	37
5.1 LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ARGENTINA.....	38
5.2 LA HISTORIA DE CELUFON EN ARGENTINA.....	41
5.3 LA GESTIÓN LUEGO DE LA FUSIÓN Y LA CRISIS INTERNA.....	43
5.4 ¿CÓMO SEGUIR?.....	56
6. BIBLIOGRAFÍA.....	57
7. ANEXOS.....	59
8. CONCLUSIÓN.....	67

1. OBJETVO GENERAL

El objetivo general de este trabajo es desarrollar un caso de estudio para analizar el proceso de cambio organizacional, desde su formulación hasta la implementación, llevado adelante por Celufon en el momento de la fusión con Telcox, en el año 2010 en la Argentina.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

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

- Describir la estructura, la cultura y la estrategia organizacional de la empresa
- Identificar el entorno y el mercado donde se desarrolla la empresa y su competencia
- Comprender las características de una fusión y sus impactos, los procesos de cambio que se producen y su incidencia a nivel individual, interpersonal y organizacional
- Proveer herramientas y metodologías para que los líderes y personas clave adquieran las habilidades prácticas para una buena conducción del cambio.

3. MARCO TEORICO

HACIA UNA CORRECTA GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se desarrollan en un mundo que está y estará en continuo cambio, el desafío que enfrentarán será sostener o crear nuevas ventajas competitivas en este dinámico contexto. Pero, ¿qué es lo que cambia? Los cambios se dan en el nivel internacional, entre países, como también se da entre las mismas organizaciones.

Con el aumento de la competencia mundial, la tecnología como protagonista, la aparición de nuevos valores y normas que predominaban al momento, la existencia de nuevas formas de trabajo más colaborativas, como así también las nuevas generaciones que se suman a las actuales fuerzas laborales, las organizaciones se ven desafiadas a una continua adaptación.

Lo expresado en el párrafo anterior ha sido desarrollado por la mayoría de los entendidos en la temática, Richard Beckhard y Reuben Harris en su obra Transiciones organizacionales, administración del cambio, expresan:

“Las fuerzas que requieren de un cambio en los grandes sistemas actuales tienden a originarse fuera de la organización. Los cambios en la legislación, la demanda del mercado como consecuencia de la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, el desarrollo de la nueva tecnología y las prioridades sociales, con frecuencia requieren que los directivos de una organización rediseñen las estructuras y procedimientos organizaciones, definan otra vez sus prioridades y efectúan un nuevo despliegue de sus recursos” (Beckhard y Harris: 1991, 33).

Parafraseando a Beckhard y Harris (1991), en otros casos, la necesidad de cambio de una organización puede ser estimulada por fuerzas internas, como la necesidad de añadir un nuevo departamento, una mayor demanda en los procesos de producción



para una mejora en la calidad de los productos, la necesidad de aumentar los controles internos, etc.

Entonces, en un contexto como el comentado, ¿no es razonable pensar que la empresa para poder adaptarse, deberá centrar su atención en gestionar el cambio de la mejor forma posible? Lo expresado en los párrafos precedentes ha sido elaborado por Luis María Gabancho, quien cita a Sérieyx, en *El Big Bang de las organizaciones*: “La estabilidad era una regla y el cambio la excepción, pero ahora el cambio se transformó en regla y la estabilidad, en excepción” (Gabancho: 2008, 69).

“Demás esta aclarar que los cambios en general, y en especial los cambios organizacionales, no son neutrales y, si bien encierran oportunidades, también conllevan, para muchos, perjuicios personales y psíquicos cuando se pierde un empleo o se cambia de tareas” (Gabancho: 2008, 100).

En relación con los cambios organizacionales, Biasca (1998) en su libro *Change Management, Renovación Internacional*, describe que los gerentes tiene una sensación de presión, de incertidumbre, de exceso de información y confusión conceptual que los lleva a pensar que “la empresa necesita un ajuste para mejorar la competitividad” (Biasca: 1998, 8).

En el mismo libro es claro al respecto, y detalla los diferentes tipos de cambios para la mejora de la competitividad:

- i) Relacionados con el cambio de estrategia, se piensa que el cambio no es significativo si no se revisa la orientación, los objetivos y la estrategia de la empresa



- ii) Relacionados al cambio de estructura, como una reestructuración, reingeniería, innovación de procesos, entre otros
- iii) Relacionados con la naturaleza del cambio, se enfatiza la característica del cambio en sí, ajuste, transformación, salvataje, renovación, etc.

Ahora bien, para comprender algunos términos relacionados al cambio organizacional, debemos antes tener en claro otros conceptos, como el de estructura organizacional. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema que permita desarrollar a los miembros de una organización para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas. Henry Mintzberg en su obra “La estructuración de las organizaciones”, sostiene “la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg: 1993, 26).

Mintzberg (1993) identifica las cinco partes fundamentales de la organización:

- El núcleo de operaciones de la organización, que abarca a los operarios que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios.
- El ápice estratégico, en el otro extremo de la organización, que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general, el director general, y los demás directivos que se ocupan de que la organización cumpla efectivamente con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.
- La línea media, que une el ápice estratégico con el núcleo de operaciones. Allí se encuentran los jefes y supervisores, que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación.
- La tecnoestructura, allí encontramos a los analistas, que sirven a la organización, estos analistas estudian la adaptación, el cambio de la organización, estudian el

control, la estabilización y la normalización de las pautas de la actividad de la organización.

- El staff de apoyo, formada por un gran número de unidades especializadas, cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización, fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Mintzberg (1993) continúa con el tema e identifica 5 estructuras organizacionales:

- Estructura Simple: Conformada por pocos administradores y varios operarios. El planeamiento es mínimo y no esta tan formalizado. Hay poca necesidad de analistas asesores. Pocos administradores de línea media, ya que la coordinación la realiza la administración superior. El control es centralizado. Es común en las organizaciones del pequeño empresario.
- Burocracia Maquinal: El trabajo esta estandarizado, hay necesidad de muchos analistas para mantener el sistema de estandarización. La línea media es amplia, ya que es necesaria la supervisión. El staff de apoyo es amplio debido a que necesita estabilidad para operar. Es común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos.
- Burocracia Profesional: Hay estandarización de conocimientos y habilidades, la organización está conformada por profesionales bien entrenados y capacitados. La estructura es descentralizada, los profesionales trabajan en forma independiente. Se necesitan pocos administradores de primera línea. El personal de apoyo es elevado. Es más efectiva para organizaciones de medios estables pero complejos.
- Estructura Divisional: Se caracteriza por estar formada por entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración. Se opta por esta estructura cuando se ha diversificado, lo que hace necesario la existencia de unidades orientadas hacia el mercado. La estructura interna de la división tiende a centralizarse, dando como resultado la burocracia mecanizada dentro de la división.
- Adhocracia: Se caracteriza por ser compleja y estandarizada. Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Los expertos están

dispersos a través de toda la estructura, la autoridad está distribuida en forma pareja. La autoridad se basa en la competencia y no en la jerarquía.

Los autores Rue y Byars en la obra “Administración: Teoría y aplicaciones” (1995) han desarrollado otro concepto que es importante comentar cuando se habla de los diferentes tipos de estructuras, el de departamentalización. La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, recursos y personal, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización.

La organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos.

Los tipos de departamentalización son:

- Por Funciones: Consiste en organizar departamentos teniendo en cuenta las funciones básicas de la organización, con el objetivo de contribuir así a la obtención de las metas de la organización y de las unidades individuales. Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. Son ejemplos de estos departamentos, los de producción, ventas, finanzas, entre otros.
- Por procesos: Utilizada principalmente por las organizaciones manufactureras en los niveles inferiores, por ejemplo, en una planta. Se toman en cuenta los trabajadores y los materiales que se utilizan en un departamento para realizar una determinada operación.
- Geográfica: Utilizada especialmente para organizaciones de gran escala o aquellas cuyas actividades estén dispersadas geográficamente. Las organizaciones comerciales lo utilizan cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas.
- Por cliente: Agrupa las actividades por los clientes, se estimula la especialización, el cliente tiene la impresión de ser el único y se facilita el conocimiento de cada uno de ellos.



- Por producto: Se utiliza en aquellas empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que poseen, la departamentalización se queda pequeña. Por lo general, se utiliza también para poder dar la misma importancia a los diferentes productos o servicios. Rue y Byars (1995), consideran que facilita administrar a cada producto como un centro de utilidad distinto.

EL ROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE CAMBIOS

Ahora bien, ¿cuál es el rol de los Recursos Humanos en los procesos de cambios organizacionales? El rol de ésta área se ha vuelto protagónico, hoy se necesita que el área esté sumamente involucrada en la dirección estratégica de la compañía, el responsable de recursos humanos deberá estar presente en el proceso de definir dónde está la compañía, dónde quiere llegar y qué debe hacer para lograrlo. Según Gabancho (2008), será un desafío lidiar con la posible resistencia al cambio.

Para el autor la resistencia no proviene de un factor en particular, o de varios, sino de la combinación entre muchos de ellos, en este sentido, sostiene que no hay una resistencia global, sino individuos resistentes al cambio.

En este enfoque es importante realizar un diagnóstico de la organización, acerca de los problemas, las necesidades y la capacidad con la que cuenta la organización para transformarse. Los recursos para llevar adelante tales transformaciones serán nada más y nada menos que las personas y es necesario saber si se contará con ellas, desde directivos, gerentes hasta analistas y operarios.



Los autores Deal y Kennedy en la obra “Las empresas como sistemas culturales”, sostienen que el cambio siempre amenaza a la cultura. Los integrantes de la organización se apegan a los héroes, leyendas, rituales y el cambio dismantela estos lazos, dejando a los empleados confundidos, inseguros y frecuentemente enojados.

“Cuando hablamos de un cambio en la organización o en la cultura, nos referimos a cambios reales en el comportamiento de los empleados de la organización. En un sentido técnico, nos referimos a que los empleados de la empresa se identifican con nuevos héroes que les sirvan de modelo para los papeles que han de desempeñar, al hecho de que los empleados se cuenten historias diferentes para explicar lo que está ocurriendo a su alrededor, a que los empleados dediquen su tiempo en forma diferente día a día, pidiendo cuentas distintas, haciendo preguntas diferentes, llevando a cabo rituales diferentes de trabajo, y a que este comportamiento debe estar presente en toda la compañía, involucrando virtualmente a todos los miembros de la organización” (Deal y Kennedy: 1985, 168 y 169).

Resulta útil traer a colación el pensamiento del autor Horacio Scafidi:

“Si no aprendemos a analizar adecuadamente variables culturales, no podremos entender bien por qué las empresas hacen a veces lo que hacen. Es importante mostrar cómo la cultura puede aclarar el comportamiento psicológico de los individuos, es decir, lo que ocurre en los grupos pequeños y en las comunidades geográficas o laborales; cómo funcionan las grandes empresas y como los problemas que viven logran ser entendidos a través de una visión cultural” (Scafidi: 2008, 215 y 216).

El mismo autor destaca la necesidad de las organizaciones de adaptarse al cambiante entorno, lo que las lleva a realizar fusiones y adquisiciones. Scafidi relata que se han incrementado en la economía mundial como una forma de hacer negocios o de eficiencia organizacional, las organizaciones buscan así expandir sus operaciones y aumentar sus ventajas competitivas. En Argentina esta tendencia no ha estado al margen, “pero a pesar de las expectativas optimistas, las fusiones y adquisiciones frecuentemente fallan, en el mejor de los casos podríamos estimar que solo el 50% de las fusiones y adquisiciones alcanzan sus expectativas financieras iniciales” (Scafidi: 2008, 216).

Será importante definir el concepto de fusión, según lo establecido por el artículo 82 de la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales, habrá fusión cuando dos o más sociedades se disuelven sin liquidarse para constituir una nueva; o cuando una ya existente incorpora a otra u otras que sin liquidarse, son disueltas.

De esta manera se establecen dos modalidades de fusiones:

- las “fusiones puras o propias”
- las “fusiones por absorción”

En la fusión “pura o propia” dos o más sociedades, jurídicamente independientes, se comprometen mediante un acuerdo a juntar sus patrimonios para formar una nueva. En la fusión por “absorción” una sociedad incorpora y absorbe a otra u otras sociedades, que también se disuelven sin liquidarse. Diferentes motivos llevan a que las empresas se fusionen, muchas veces ambas empresas valoradas conjuntamente toman un valor superior a si operasen de forma totalmente independiente. Esto es lo que se conoce como “Efecto Sinérgico”.

¿Y por qué la tasa de fracaso en las fusiones es tan alta? Durante estos procesos, las empresas acostumbran a colocar mayor atención a los aspectos estratégicos y financieros, y muchas veces descuidan los recursos humanos. “El rol de la gente y la cultura organizacional son generalmente ubicados en una posición marginal y la mayor energía es invertida en el planeamiento estratégico y financiero” (Scafidi: 2008, 217).

Claramente el autor destaca la relación directa entre el resultado de la fusión o adquisición con la gestión de los recursos humanos y enumera los diversos factores que pueden llevar a un fracaso:



- i) La incompatibilidad de culturas de las empresas fusionadas o adquiridas
- ii) Las diferencias de estilos y prácticas gerenciales practicadas
- iii) No considerar a las personas, los actores involucrados
- iv) La ausencia de integración de las dos culturas corporativas

Mascareñas Perez-Iñigo en su libro “Fusiones y adquisiciones de empresas”, sostiene “una mala comunicación con sus propios empleados incrementa el riesgo de fracaso en las fusiones, más incluso que las malas comunicaciones con los accionistas, clientes o proveedores” (Mascareñas Pérez-Iñigo: 2000, 34).

El mismo autor considera que el tema sueldos es otro factor a tener en cuenta. “El sueldo de los ejecutivos de ambas empresas puede ser muy distinto, lo que obliga a entrar en algún tipo de acuerdo que no cause resquemores entre ellos” (Mascareñas Pérez-Iñigo: 2000, 37). Similar trato deberán tener los beneficios en especie.

Continuando con el tema, enumera las razones del fracaso de la operaciones de fusiones y adquisiciones, identificando las siguientes:

- Problemas de comunicación
- Problemas de Dirección
- Diferencias culturales
- Ausencia de estrategia
- Resultados financieros
- Falta de apoyo de los colaboradores

Son muchos los casos de éxitos y fracasos de fusiones e integraciones que se pueden destacar, entre ellos podemos nombrar como caso de éxito, la integración del Grupo Clarín (2000-2002). Este multimedio que participa en diversos emprendimientos (área gráfica, televisión, contenidos en Internet, telecomunicaciones, etc) se constituyó mediante un proceso de cambio iniciado por las empresas pertenecientes al Diario

Clarín, cuando decide adoptar para sí y para el conjunto de las unidades de negocio la figura legal de Grupo empresarial. Otro caso de éxito ha sido el de Telepizza, la cadena de pizzerías adquirió por 4.6 millones de libras, el 84,57% de su principal proveedor de queso, en 1998. La adquisición le permitió controlar a su principal proveedor y eliminar riesgos. “Además explican que la operación se enmarca dentro de su política de integración vertical anunciada en repetidas ocasiones” (Mascareñas Pérez-Iñigo: 2000, 10).

Mascareñas Perez-Iñigo (2000) también destaca los casos de fracasos, especialmente cuando no se tiene en cuenta la cultura organizacional de la compañía que se adquiere, este es el caso de AT&T, cuando en 1991 adquirió NCR. El conflicto cultural desembocó en despidos del personal imprescindible para la buena marcha de la empresa, acabando así con la misma fusión y convirtiéndola en un fracaso. “AT&T adquirió NCR en 1991 por 7.000 millones de dólares y lo vendió en 1995 por 3.000 millones” (Mascareñas Pérez-Iñigo: 2000, 35).

Será fundamental que tratemos la importancia de la planificación estratégica del cambio, para ello debemos definir dos conceptos, el de estrategia y de dirección estratégica.

El cambio organizacional debe ser un cambio planeado. No planear, es decir, no prever los medios, recursos y dirección adecuada será exponer a la organización a un riesgo con consecuencias y pérdidas muy graves. ¿Pero que es el cambio planeado? el cambio planeado es el que sigue una estrategia y puede afectar a toda o una parte de la empresa, el mismo consiste en diseñar y aplicar en forma deliberada una innovación



de estructura, metas, nuevas políticas, una nueva filosofía, el clima, forma de operar, etc.

Kotter, en su obra, *Al frente del cambio. La hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio* (2007), sostiene que todo cambio debería estar sustentado en una visión, la visión es aquella que hace referencia a una imagen del futuro que incluye de forma implícita o explícita el motivo por el cual la gente debería esforzarse para crear ese futuro.

Una buena visión en un proceso de cambio permite clarificar la dirección general del cambio, facilita, motivando a los colaboradores a comprometerse con todas las tareas relacionadas al proceso de cambio, y por último, la visión ayuda a alinear de forma rápida y eficiente a los implicados, permitiendo la coordinación. De esta forma se logra, una sensación compartida de un futuro deseado por todos, motivando y coordinando las acciones para generar transformaciones.

En relación a la planificación o dirección estratégica del cambio, la misma consiste en tres etapas, la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia. La formulación incluye la creación de una visión y misión, identificar oportunidades y amenazas externas a la organización, determinar fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, crear estrategias alternativas y elegir estrategias específicas a seguir. Esto incluye, toma de decisiones sobre los negocios a los que se ingresará, negocios que se abandonarán, distribución de recursos, expandir o diversificar operaciones, conveniencia en entrar a mercados internacionales, si es mejor fusionarse o no, etc.

Con la implantación de la estrategia, las estrategias formuladas se llevan al plano de la acción. La organización deberá fijar objetivos a corto y mediano plazo, determina metas, políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos. Al mismo tiempo, se desarrolla una cultura que apoye la estrategia elegida, la creación de una estructura

organizacional eficaz que también apoye, preparación de presupuestos, utilización de sistemas de información compatibles, compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa, etc.

En la etapa final se deberá evaluar la dirección estratégica, se debe revisar si se han obtenido los resultados esperados o si ha habido desvíos. Todas las estrategias podrán tener modificaciones ya que los factores externos e internos cambian de manera continua. Para evaluar la estrategia, se deberá hacer una revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales, medir el rendimiento, y tomar las medidas correctivas. Es importante determinar criterios o indicadores de control.

Continuando con los conceptos en los que debemos poner foco ¿que es la cultura organizacional y por qué debemos poner tanta atención en ella? Horacio Scafidi (2008) cita a Hofstede, que define a la cultura como la programación mental colectiva que diferencia a los miembros de un grupo o categoría de personas con otro. También el autor se refiere a las manifestaciones de la cultura, entre ellas, i) los valores, que son el núcleo de la cultura, es decir, las tendencias a preferir ciertos estados de las cosas a otros, ii) los símbolos, representados por las palabras, gestos, los objetos, formas de vestir, iii) los héroes, es decir, aquellas personas vivas o muertas, reales o imaginarias, que sirven como modelos de conducta, vi) los rituales, aquellas actividades colectivas socialmente esenciales.

Robert Blake en su obra *La estrategia para el cambio organizacional* sostiene:

“La cultura puede reconocerse examinando las actitudes, creencias y opiniones que las personas se comunican en forma cotidiana; incluye las tradiciones, las prácticas y los precedentes establecidos durante un largo tiempo, que se han convertido en las formas usuales de interrelacionarse y resolver problemas” (Blake: 1991, 69 y 70).

El mismo autor agrega, son las reglas que le indican a los colaboradores que hacer y que no.

“La cultura existe en toda la organización, independientemente de lo que haga su conducción. Cuando una empresa es adquirida por otra, suele producirse lo que la literatura denomina “choque de culturas”” (Scafidi: 2008, 218). Este “choque de culturas”, se puede observar cuando los grupos de ambas empresas tienen diferentes creencias respecto de lo que es importante, como las decisiones importantes a tomar, la manera de organizar recursos, de liderar y supervisar al personal, entre otras cosas, es decir, la forma de percibir, sentir, y actuar en la organización. Si las culturas de los dos grupos están en conflicto, el choque puede llevar a discusiones, confusión y hasta la imposibilidad de gestionar el negocio, por lo que es importante no subestimar la unión de dos grupos con dos culturas.

Los autores Deal y Kennedy (1985) enumeran las características de las organizaciones cuyas culturas están en dificultades:

- Carecen de creencias y valores claros
- No pueden definir cuáles son las creencias más importantes
- Las áreas de la compañía tienen creencias fundamentalmente diferentes
- Los héroes son desorganizadores o destructores
- Los rituales son desorganizados, cada quien hace lo que considera mejor.

“La cultura de la compañía es como una cubierta protectora para sus empleados. Les indica lo que deben hacer y les asegura que si lo hacen no solo serán aceptados por estos que los rodean, sino que además serán premiados”. (Deal y Kennedy: 1985, 147).

El consultor Roger Harrison (1992), define cuatro perfiles generales de organizaciones en función de su cultura:

- Organizaciones orientadas al poder: El objetivo es la competitividad. Se refuerzan las posiciones de poder para favorecer la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
- Organizaciones orientadas a la norma: El objetivo es la seguridad y la estabilidad. Se busca cumplir las normas y procedimientos estrictamente, asegurar responsabilidades.
- Organizaciones orientadas a resultados: Los objetivos son la eficacia y la optimización de recursos. La estructura, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo perseguido.
- Organizaciones orientadas a las personas: El objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se buscará la realización personal.

Será importante comentar que ninguna de estas culturas se van a encontrar de manera pura, si se podrá observar que las empresas tienden siempre a tener más rasgos de una cultura que de otra.

Edgar H. Schein en “El liderazgo y la cultura organizacional” (1988), analiza la importancia del análisis de la cultura organizacional, porque permite comprender como un determinado grupo de personas trabaja, comprender el concepto de eficacia que sostiene la organización, comprender las estrategias y políticas, cuáles son las áreas de cambio, cómo se puede reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa.

Identifica a la cultura organizacional como un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión, en la cual la organización debería ser entendida como una microsociedad.

Schein (1988), define a la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, estas son la respuesta a los que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en el medio externo y ante sus problemas de integración interna.



El mismo autor destaca las características del concepto de cultura, considerándola dinámica y evolutiva, destacado que opera inconscientemente, define la visión que la organización tiene de si misma y del entorno.

En la medida que una organización avanza hacia el futuro, en cada paso irán apareciendo dificultades y obstáculos que deberá enfrentar y superar quienes la dirigen, es decir, sus líderes. A la vez estos desafíos tendrán consecuencias que impactarán en el comportamiento de estos.

“La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en el control o cambio culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social” (SCHEIN: 1998, 25)

Las organizaciones y sus líderes han sido estudiados a lo largo de toda la historia, Schein (1998) ha pensado en las organizaciones como sistemas dinámicos con un ciclo vital propio. “Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones mas decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura” (SCHEIN: 1988, 20).

El autor considera que es indudable que la naturaleza de las organizaciones cambiará en el futuro, pero que las dificultades para crear, mantener y cambiar organizaciones a nuevas formas seguirán siendo las mismas.

- Crear: El líder como animador. En las primeras etapas de la organización, una función del liderazgo consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue del suelo. Los líderes transmiten energía a sus subordinados para poner en marcha una empresa. Esa energía emana de las convicciones personales que los motivan y despiertan interés en los otros. “La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los lideres, además son los lideres los que implantan y vigorizan la cultura” (SCHEIN: 1998, 307)
- Construir: El líder como creador de cultura. Cuando la organización logra vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del líder se transfieren a los modelos mentales de los subordinados. Este es el proceso de creación de cultura y tiene lugar de tres modos. Primero, los empresarios contratan y conservan a aquellos subordinados que piensan y sienten igual que ellos. Segundo, adoctrinan a sus subordinados para adaptarlos a su modo de pensar. Tercero, su propio comportamiento es un modelo que alienta a los



subordinados, logrando que se identifiquen con ellos, interiorizando sus convicciones y valores.

”La cultura determina ahora la estrategia, la estructura, los procedimientos y los modos en que los miembros, y estas predisposiciones, junto con los factores situacionales determinan la conducta de los miembros” (SCHEIN: 1988, 310).

- Mantener: El líder como sustentador de la cultura. Los productos y los mercados maduran, y lo que hizo que una organización fuera exitosa en las primeras etapas suele ser insuficiente para mantenerlo. Los líderes que tienen éxito en esta fase son los que pueden cambiar su propia actitud, o bien reconocen sus limitaciones y permiten que surjan otras formas de liderazgo.
“Lo que los líderes han de hacer en este momento de la historia de la empresa, dependerá el grado en que la cultura de la empresa haya, de hecho, permitido al grupo adaptarse a sus realidades ambientales” (SCHEIN: 1988, 311)
- Cambiar: El líder como artífice del cambio. Cuando en los contextos se observa un cambio tecnológico, económico, político y sociocultural, los líderes tienen que empezar a pensar ahora como artífices del cambio, porque la dificultad no se basa solo en cómo adquirir nuevas destrezas sino también en cómo desaprender aquellas cosas que ya no son útiles para la organización. Los líderes tienen que tener la fortaleza emocional para apoyar la organización y acompañar el desaprendizaje de los procesos que previamente tuvieron éxito.
“El líder deberá ser por tanto un directivo de cambio capacitado, que comienza por descubrir el estado actual de la cultura, para luego desbloquearla, redefinirla y cambiarla, y rebloquear por ultimo las nuevas presunciones” (SCHEIN:1988,312)

Si la organización atraviesa grandes dificultades y cambios, el líder, como artífice del cambio, deberá tomar una decisión drástica y destruir algunos de los elementos importantes de la propia organización que son los vehículos de la cultura.

El objetivo de estas medidas heroicas consiste en destruir elementos de la vieja cultura e iniciar un nuevo proceso de creación de cultura eliminando a la gente que los tiene y que representan a la cultura anterior. La destrucción de la cultura es extremadamente costosa en el aspecto humano, ya que un gran número de personas deberán asimilar de que la manera en que han estado pensando y sintiendo ya no es útil. Las organizaciones que han sobrevivido y han llevado adelante importantes transiciones son aquellas que han podido aprender y cambiar.

“Cuando una empresa afronta una crisis, la forma en que los líderes y otros actúan ante ella crea normas, valores y métodos de trabajo nuevos, y revela al tiempo importantes presunciones subyacentes” (SCHEIN: 1988, 229).

Los líderes del futuro deberán tener mayor percepción, mayor motivación, que les permita resistir el esfuerzo del aprendizaje y del cambio, deberán tener una gran fuerza emocional para manejar su propia inquietud y la de los demás y deberán desarrollar nuevas destrezas.

El líder del futuro será una persona que sepa liderar y seguir, se deberá adaptar, estar jerárquicamente por arriba y por abajo, ser individualista y uno más del equipo, y sobre todo, estar preparado para el aprendizaje continuo.

ERRORES QUE AFECTAN LOS PROCESOS DE CAMBIOS

Es importante saber cuáles son las falencias que se tienen a la hora de gestionar el cambio organizacional, para ello Gabancho (2008) cita a Pfeffer y Sutton, que en un trabajo de investigación destacan como prácticas erróneas a las siguientes:

1. El Benchmarking informal, es decir observar modelos exitosos y copiar sin adaptar, ni generar mejoras propias
2. Continuar haciendo lo mismo porque en el pasado tuvimos éxito
3. Continuar creyendo en lo que se creía en el pasado, sin comprobar si funciona en el presente

En la misma línea, Bechard y Harris (1991), sostienen que la mayor amenaza para el cambio exitoso proviene de la inadecuada atención en la definición de los estados finales deseados para el cambio, es decir en la visión final. Para los autores el cambio organizacional debe comenzar desde el punto donde nos encontramos, el presente, para luego poder analizar el futuro deseado.

“Varios beneficios se derivan del esfuerzo significativo que implica elaborar una descripción detallada del estado futuro. El primero y más obvio es que el esfuerzo produce un claro y detallado mapa de la organización futura, que puede guiar el desarrollo de una estrategia de cambio” (Bechard y Harris: 1991, 50).



EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES PARA LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Comprender los efectos de las fusiones y adquisiciones en los individuos es una condición para lograr el cambio de la forma más exitosa. Es bien conocido los conflictos de las fusiones a niveles de alta dirección y de las finanzas, pero una fusión solo a esos niveles es insuficiente. Toda organización siente las negociaciones y tensiones como una ola psicológica que pasa por toda la organización y llega hasta la base.

En otro pasaje de su obra, Scafidi (2008) desarrolla conceptualmente las implicancias que genera para los individuos de la organización, y cuáles son las posibles reacciones. Según el autor los meses siguientes a un anuncio de fusión y adquisición, la empresa sufre un “síndrome”, esta respuesta se da en tres niveles:

- i) Personal
- ii) Organizacional
- iii) Cultural

En el primero, en el nivel personal, la persona atraviesa un estado de shock cultural, en el cual se resiste al cambio, disminuye su performance, todo esto se da en un contexto de rumores de despidos o reasignaciones que dinamitan cualquier tipo de positividad frente a su trabajo, así también se presentan sentimientos de temor, enojo o traición contra los colaboradores de la empresa adquiriente. En el segundo, a nivel organizacional, los directivos centralizan la toma de decisiones, y decrece la calidad de



la información que generan. Por último, en el nivel cultural, se incrementa el sentimiento de “nosotros versus ellos”, generándose una mayor desconfianza y hostilidad.

Scafidi (2008) parafrasea a Sue Cartwright y desarrolla lo que el autor ha llamado como “las cinco verdades absolutas sobre fusiones y adquisiciones”:

1. Las fusiones y adquisiciones son eventos emotivos que afectan la vida laboral del colaborador sobre el cual este no tiene ningún tipo de control. Estos eventos resultan emotivos y afectan a todos los integrantes de la organización
2. Estos procesos crean una expectativa de cambio
3. Los administradores de estos procesos son muy confiados respecto de la rapidez y facilidad en lograr la integración
4. Las fusiones y adquisiciones generan una pérdida de personal que nunca está planificada
5. Las fusiones y adquisiciones generan estrés

Respecto del stress el autor lo define de la siguiente manera, “El estrés como estímulo se ha definido como una exigencia, una demanda o una tensión que el medio ambiente impone a un organismo, en el que puede provocar efectos nocivos” (Scafidi: 2008, 277). Queda claro entonces que las fusiones y adquisiciones no son transacciones meramente financieras, para los empleados involucrados representa un evento en sus vidas de carácter significativo y estresante. La sensación de pérdida experimentada de los fuertes lazos destruidos o cambiados.



Entonces podríamos preguntarnos, ¿cuáles son los temores que tiene el colaborador frente a este proceso?, Scafidi (2008) enumera los siguientes en respuesta a nuestra pregunta:

1. Pérdida de la identidad, la fusión marca el fin de una organización, tal cual los empleados la conocieron
2. Falta de información, hay poca información y la comunicación se caracteriza por ser pobre
3. Temor a la pérdida del puesto de trabajo
4. Interrupción del plan de carrera que se veía como posible
5. Posibilidades de reubicación o transferencia a otros sectores o edificios
6. Pérdida del poder y de prestigio
7. Cambio de las normas y reglas
8. Cambios de jefes y subordinados
9. Choque cultural
10. Incremento del trabajo

Hasta ahora se ha puesto el foco sobre las respuestas de los individuos de la organización frente a una fusión o adquisición, para poder hacer frente a estas respuestas será importante desarrollar confianza en los colaboradores, elemento fundamental para todo contrato psicológico. Para Scafidi, “Se experimenta confianza cuando las acciones del otro son predecibles y cuando se confirman en los hechos” (Scafidi: 2008, 285).



El rol de la confianza es crítico, “la confianza en el proceso de adquisición sugiere que los factores más blandos, psicológicos, sociales y culturales juegan un rol clave en el proceso de integración posterior a la adquisición” (Scafidi: 2008, 287). El contacto personal, previo, con los miembros de las organizaciones adquiridas, pueden aportar a la integración. Si la confianza no es direccionada, la mutua desconfianza entre las partes puede incrementarse con intensidad.

También Robert Blake se refirió al compromiso corporativo que busca la compañía por parte de sus miembros.

“El compromiso y la dedicación corporativos se dan cuando la gente tiene algún interés en el resultado de sus esfuerzos. Se sienten comprometidos con los objetivos y responsables por los resultados, sabiendo que sus esfuerzo tiene cierto impacto y logran alguna diferencia” (Blake: 1991, 83 y 84).

Para el autor, se administra la cultura de una empresa cuando los colaboradores manejan de manera eficaz su participación, compromiso y dedicación.

En el mismo libro resalta la importancia que las organizaciones logren un alto grado de identificación por parte de su personal, esto se demuestra cuando sus miembros logran un estado de ánimo positivo y un alto compromiso personal de esforzarse para lograr la excelencia corporativa.

Biasca (1998) detalla algunos puntos para que el cambio sea efectivo, que enumera de la siguiente forma:

- Comunicación persuasiva, mensajes claros para modificar las creencias, los valores y comportamientos de las personas

- Participación, involucrar a los colaboradores en las decisiones, diseño de la organización, formulación de políticas
- Estímulos extrínsecos, estimular al personal con premios

Blake (1991), hace hincapié en la importancia del diagnóstico en las organizaciones, un buen diagnóstico puede llevar a la identificación de las mejoras necesarias para la compañía. Cuanto mayor sea la percepción de lo que está pasando, mayor será la posibilidad de diseñar e implementar estrategias para solucionar los problemas, así como reforzar las prácticas organizacionales.

Para realizar un buen diagnóstico el autor detalla cuatro metodologías que incluyen: 1) Las entrevistas, en ellas se hace participar en discusiones a una muestra representativa de la compañía, las entrevistas pueden ser realizadas por una consultora externa que de manera objetiva pueda analizar la situación de una mejor manera, 2) El diagnóstico en el sitio de trabajo, permite analizar en la escena acontecimientos cruciales y atípicos, esto permite ir mas allá de lo que los colaboradores pueden decir en las entrevistas y se puede observar cómo interactúan realmente. 3) La simulación, aquí los colaboradores representan sus formas usuales de desempeñar alguna actividad o solución de problemas, 4) La observación participante, en ella los consultores externos se unen a la organización durante un periodo de dos meses o más, el consultor tendrá acceso libre a observar cualquier actividad. Al finalizar el proceso los consultores recopilarán información para realizar un diagnóstico de la organización, por lo que podrán sugerir enfoque para reforzar o realizar cambios.

EL LIDERAZGO PARA EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS CLAVE

En un pasaje de su obra *Transiciones organizacionales, administración del cambio*, Richard Beckhard y Reuben Harris (1991) desarrollan que para llevar el cambio con eficacia, los líderes de las organizaciones deberán tener:

- Una clara visión de lo que la empresa debe ser y hacia dónde
- Sentido de identidad de la organización
- Sentido de interdependencia de la organización con su entorno
- Escenario nítido, para poder desarrollar planes estratégicos u opciones de contingencia
- Estructuras organizacionales flexibles, frente a la innovación, las estrategias para el negocio, la administración del personal, etc
- Utilización de última tecnología, para su uso efectivo
- Sistemas de recompensa que reflejen las prioridades, los valores de la compañía y las necesidades de sus miembros

Kanter, R. M. en la nota técnica, *Liderazgo para el Cambio: Fortaleciendo las Destrezas para los Maestros del Cambio*, se refiere a los “Maestros del Cambio” como personas que saben cómo concebir y conducir proyectos, iniciativas o nuevas empresas. Identifica siete destrezas fundamentales, basadas en el trabajo de cientos de líderes que han guiado proyectos dentro de grandes organizaciones o han comenzado nuevas empresas:

- Destreza N° 1: Percibir necesidades y oportunidades.

La innovación comienza con alguien que está atento para percibir una necesidad nueva. Los Maestros del Cambio son adeptos a anticipar necesidades de cambio, así como a liderarlas. Perciben nuevas ideas y los apetitos por ellas. Estos maestros perciben los problemas y las debilidades antes de que representen una verdadera



amenaza. Ven las oportunidades cuando las fuerzas externas cambian. La clave es aprender de los clientes, competidores o retadores.

- Destreza N° 2: Tener pensamiento caleidoscópico, estimulando las ideas de avanzada

Percibir una oportunidad y encontrar una nueva idea creativa para esa oportunidad. Los Maestros del Cambio toman las oportunidades y las usan para encontrar una nueva idea excitante e inventar algo nuevo. El pensamiento caleidoscópico permite construir nuevos patrones que nadie aún ha imaginado, porque desafían las premisas convencionales.

- Destreza N° 3: A una idea “en bruto” que surge del caleidoscopio debe dársele forma para convertirla en realidad.

Convertir las ideas en un tema que represente una razón convincente del valor y la dirección del cambio. Los líderes deben lograr que la gente se entusiasme por algo que no ha visto antes. Es importante cómo se transmite la visión, porque a la gente le importan mucho las señales. La visión lleva incorporado el entusiasmo personal del Maestro del Cambio, su pasión por la causa, comunicada una y otra vez en cada encuentro.

- Destreza N° 4: Conseguir partidarios, obtener aceptación.

Una gran idea no es suficiente, los Maestros del Cambio potencial deben vender la idea, atrayendo a los partidarios y defensores correctos. Se deberán construir coaliciones, para hacerlo se requiere un entendimiento de las políticas de cambio y de las destrezas de un organizador. Los Maestros del Cambio buscan el menor número de inversores necesarios para lanzar la nueva idea, cada etapa sucesiva de reclutamiento trae más gente y grupos. Los líderes necesitan el apoyo de personas influyentes, que poseen recursos, información y credibilidad. Esto permite que otras personas entren en acción. Los Maestros del Cambio buscan siempre ensanchar la coalición, moviendo a la gente continuamente hacia una posición de apoyo más activa.

- Destreza N° 5: Desarrollar el sueño, alimentando el equipo de trabajo

Una vez que la coalición de partidarios está conformada, los Maestros del Cambio reclutan a otros mientras convierten el sueño en realidad. Los líderes ahora cambian su



papel de actores principales a productor- director. Hay dos etapas en este trabajo, la construcción del equipo y la alimentación del mismo. La primera consiste en animar a los actores a sentirse como un equipo, con sentido de propiedad sobre las metas. La segunda incluye cuidar y alimentar, apoyar a ese equipo mientras hace su trabajo, provee asesoramiento y recursos.

- Destreza N° 6: Dominar persistiendo con la perseverancia.

Las nuevas ideas encuentran problemas antes de concretarse, a más innovación, más problemas. A más problemas, más grande la importancia de destrezas para superar las dificultades. Esto tienta a la gente a darse por vencida, y no perseverar. Por supuesto, si el proceso toma demasiado, tienes que regresar al principio, monitorear el entorno, revisar las suposiciones. Cuando se intenta innovar, hacer algo que no se ha hecho antes, es difícil predecir cuánto tomará o cuánto costará. Ante los obstáculos inesperados y las desviaciones, es un error simplemente detenerse en la ruta. Los líderes deben asegurarse de que los planes no sean rígidos, haciendo posible redireccionar las iniciativas alrededor de los obstáculos, o establecer un nuevo proyecto para lidiar con los nuevos retos. Los líderes del cambio deberán revitalizar la misión del equipo, reconocer las metas cumplidas, las que faltan y lidiar con los críticos, los detractores.

- Destreza N° 7: Celebrar los logros, haciendo a cada uno un héroe

Se deberá reconocer, recompensar y celebrar los logros. Las organizaciones creativas celebran todo a la vista, incluyendo hasta el hecho de que sea viernes. El reconocimiento es importante por su contenido motivacional y por su valor publicitario. La organización debe saber qué ha sido posible, quién lo hizo y qué talentos residen en dichos héroes.

“Los rasgos personales más importantes que un líder puede aportar a los esfuerzos del cambio son: imaginación, convicción, pasión y confianza en los demás.” (Kanter: 2003, 18).

Respecto de un modelo de cambio, la publicación Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación de 1995, describe el modelo para el cambio exitoso desarrollado por Kotter. La publicación destaca la necesidad de cambio, pero se

pregunta cómo hacer para que suceda, por dónde se debe empezar o a quienes involucrar, remarca además que hay muchas teorías de cómo desarrollarlo pero se centra en el modelo de John Kotter presentando las 8 fases del modelo:



Fuente: KOTTER. 2012.

Paso 1: Crear sentido de urgencia

Kotter (1995) sostiene que para que ocurra el cambio se debe desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio, para ayudar a despertar la motivación inicial y lograr un movimiento. Agrega el autor la necesidad de un diálogo honesto y convincente, identificar amenazas potenciales y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro, identificar oportunidades, solicitar el apoyo de expertos. Subraya que para que el cambio ocurra con éxito, el 75% debe interiorizar el cambio, debe “comprarlo”.

Paso 2: Formar una poderosa coalición

En relación a esta fase, Kotter (1995) sostiene que hay que convencer a la gente de que el cambio es necesario, esto implica un fuerte liderazgo y un fuerte apoyo por parte de personas clave dentro de la organización. Se debe reunir un equipo de personas influyentes, influyentes por los puestos que ocupan, por sus status, experiencias e importancia política. Formada la coalición se necesita trabajar como equipo, con una continua construcción de la urgencia e impulsando el cambio.

Para conseguir lo desarrollado en el párrafo anterior, el autor relata que es importante identificar los verdaderos líderes de la organización, pedirles un compromiso emocional, trabajar en equipo en la construcción del cambio, e identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese una buena heterogeneidad de personas de diferentes departamentos de la compañía.

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al pensar en un cambio, Kotter (1995) cree que surgirán grandes ideas, que se deberán vincular a una visión clara. La gente deberá entenderlas y recordarlas fácilmente. Esta visión debe hacer entender a los colaboradores por qué se les está pidiendo que hagan algo. Para ello se deberá determinar los valores fundamentales para el cambio, elaborar una visión de cómo vemos el futuro de la organización, crear una estrategia para ejecutar esa visión (esta debe ser fácil de describir).



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Paso 4: Comunicar la visión

Una vez creada la visión, lo que se haga con ella determinará su éxito. La misma debe ser comunicada con frecuencia y fuerza para mantenerla fresca en la mente de los equipos. El autor enfatiza que se deberá predicar lo que se dice a través del comportamiento que esperan los demás y que será necesario entonces hablar a menudo de la visión de cambio con ellos.

Paso 5: Eliminar los obstáculos

Resulta útil en este punto remarcar que existirán recursos que querrán participar del cambio, pero habrá personas que en el camino se resistan. Kotter (1995) remarca que se deberá comprobar constantemente las barreras que existan y que se deberán eliminar los obstáculos encontrados en el camino. En relación a esto, se tomarán nuevas personas que sean líderes o agentes del cambio y cuyas funciones principales será llevar adelante el cambio. Se tendrá que revisar la estructura, puestos y sistemas de recompensas para asegurarse de que están alineados con la visión. Es importante recompensar a los colaboradores que trabajan de manera activa para el cambio.

Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo

Ahora bien, es importante el éxito en la parte inicial del proceso de cambio ya que el éxito motiva, estos buenos resultados deberán ser percibidos por el personal. A corto



plazo se deberán crear metas, los pequeños logros deben ser posibles para poder motivar al personal. Kotter (1995) recomienda buscar proyectos de éxito asegurado, analizar los pros y contras y resalta la importancia de reconocer el esfuerzo de las personas que nos ayudan a lograr los objetivos.

Paso 7: Construir sobre el cambio

En este punto, el autor explica que el cambio real sucede muy profundamente, por lo que hay que tener cuidado cuando se declara la victoria muy tempranamente. Respecto de lo anterior, comenta que las victorias tempranas son la previa a los cambios de largo plazo. Será importante después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se debe mejorar, deberán fijarse más metas para aprovechar el impulso logrado. Para Kotter la idea de mejora continua es clave.

Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Para terminar, Kotter (1995) manifiesta que para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización.

Se deberán llevar adelante esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de la compañía, y así darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la empresa. Los avances que se vayan dando deberán ser comunicados, se trabajará con los nuevos colaboradores logrando que interioricen los ideales y valores



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

del cambio. Se reconocerá públicamente a los miembros de la coalición de cambio y se los deberá recompensar.

Será un desafío para las compañías gestionar de manera adecuada los procesos de cambio. Los esfuerzos para lograrlo de manera exitosa serán complejos y estarán llenos de sorpresas. Una visión del proceso de cambio necesitará de una guía y de un grupo de personas que apoyen activamente. Hay muchas teorías acerca de cómo “hacer” el cambio pero las organizaciones tendrán el desafío de aplicar las herramientas más idóneas para beneficio de ellas y de sus colaboradores.

4. MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo final es abordado mediante una metodología cualitativa, ya que se buscan datos descriptivos mediante fuentes primarias, realizando entrevistas a los colaboradores de la empresa, como así también mediante bibliografía y fuentes secundarias de información.

En cuanto al diseño metodológico, el estudio es descriptivo y explicativo, ya que tiene como fin describir situaciones y eventos. Es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Se especifican las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

5. CASO DE ESTUDIO

EL MAYOR DESAFIO, EL DEL CAMBIO

Eran una noche muy fría de un viernes de julio del 2010 y el celular de Carlos Cepeda no dejaba de sonar. Carlos se levantó de su cama un tanto molesto para atender. Él era el Director General de Celufon Argentina y luego de una semana de muchísimo trabajo se había dispuesto a descansar, pero la insistencia de la llamada interrumpió sus planes. El llamado correspondía a Carmen Balía, la Directora de Recursos Humanos de Celufon Argentina.

- *Buenas noches Carlos, disculpe que lo moleste, pero necesitamos ver con usted un tema muy importante el lunes a primera hora, le comento muy rápido, hoy recibimos muchísimos correos electrónicos y llamados de diferentes colaboradores expresando su desconcierto por la comunicación que enviamos por e-mail. ¡Los teléfonos no pararon de sonar y los mails de entrar!*

Carlos se limitó a escuchar, saludó a Carmen y cortó.

Pero esa noche no durmió. No dejaba de pensar que el lunes debería comenzar a ocuparse del malestar interno. Era el momento de hacerle frente al mayor desafío, el del cambio.

Era el año 2010 y las dos empresas argentinas de telecomunicaciones pertenecientes al magnate mexicano Eduardo Simón, Celufon (para telefonía móvil) y Telcox (para telefonía fija), se habían fusionado, comenzaban a operar como si fueran una misma

compañía. Ambas, pertenecientes al Grupo mexicano Americafon, comenzarían a utilizar la marca Celufon para prestar servicios en Argentina. La estructura organizacional de Celufon prevalecía por encima de la de Telcox, por lo que todos los trabajadores de Telcox se habían sumado a la estructura de la primera. La Gerencia de Recursos humanos, liderada por Carmen Balía, había determinado que no habría desvinculaciones, por lo que a las 2.500 personas de Celufon se le sumaban los 780 colaboradores de Telcox.

José Tulido, quién al momento de la integración era el Director de Recursos Humanos de Telcox pasaba a ser Gerente de Desarrollo de nuevos proyectos y productos de Celufon.

5.1 LA INDUSTRIA DE LAS TELECOMUNICACIONES EN ARGENTINA

En la década de los 90, durante la presidencia de Carlos Menem, se produjo la privatización de Entel, la empresa estatal de telecomunicaciones. El poder ejecutivo otorgó dos licencias, una a Telecom en el norte y otra para Telefónica en la región sur.

Esto sucedía respecto de la telefonía fija, pero en relación a la telefonía móvil, en 1989 comenzaron a funcionar en la Argentina los primeros celulares. Los móviles en ese momento distaban mucho de tener las funciones que observamos hoy, por su tamaño y peso eran llamados popularmente como “la valija” o “el ladrillo”, en referencia a sus grandes dimensiones.



En Capital Federal y Gran Buenos Aires competían directamente Movicom (operaba desde 1989) y Miniphone (perteneciente a Telefónica y Telecom, operaba desde 1993), mientras que en el interior del país, CTFON prestaba sus servicios desde el año 1994.

En 1998 el mercado de telefonía móvil contaba con más de 2 millones de abonados y con una de las redes más extensas del mundo. Los usuarios podían elegir libremente entre las diferentes prestadoras de telefonía móvil autorizadas a operar en cada área.

En 1999 se otorgaron las licencias en la banda de frecuencia de 1900 MHz para la operación de telefonía móvil con servicio de comunicaciones personales (PCS). De esta manera, CTFON, Personal, Unifón y Movicom comenzaron a operar en todo el país tornando la telefonía móvil en un mercado de alta competencia real, lo que las obligaba a diferenciarse de la competencia tanto en precios como en calidad de servicios.

Hacia el 2005, Telefónica adquirió Movicom y la operadora del grupo pasó a ofrecer sus servicios bajo la marca Movistar. Con la llegada de las nuevas tecnologías digitales, los operadores pudieron ofrecer una gran variedad de servicios avanzados y de mayor calidad cuya frontera de desarrollo seguía en expansión (ver Anexo 1).

En el año 2007 se daba un paso más en la velocidad de transmisión y llegaba la tercera generación de la telefonía móvil, la tecnología 3G. Esta tecnología permitía ofrecer velocidades de descarga superiores, de esta manera se podía realizar una llamada telefónica y transmitir datos a una alta velocidad.

De las 3 operadoras existentes en Argentina, Personal era la primera que había lanzado el 3G, en mayo del 2007, luego Movistar, y por último CTFON, en noviembre del mismo año. Pero así como la tecnología 3G era de un atractivo extremo para las operadoras móviles, también generaba diversos desafíos, e implicaba cambios muy



profundos para el total del mercado de las telecomunicaciones. El impacto de los avances en la tecnología llevarían una transformación en los negocios de las empresas de telefonía, era más notorio que debían enfrentarse para captar suscriptores.

En el año 2008, CTFON comienza a llamarse Celufon para así sumarse a la estrategia comercial de la compañía de comunicaciones móviles más grande de América Latina, Americafon, perteneciente al magnate mexicano Eduardo Simón.

Celufon iba achicando continuamente su distancia con quien al momento era el líder en cantidad de clientes, Movistar, lo que le permitió situarse como nro. 1 por primera vez en el 2008 (ver anexo 2)

Durante el año 2010, crecía la proyección de crecimiento del mercado de telecomunicaciones en la Argentina, este crecimiento era gracias a los incrementos de los accesos de Internet y los celulares. El mercado había generado en el primer semestre de ese año casi 19.300 millones de pesos, un 53% de lo que había generado el mismo mercado durante todo el año 2009. El 68% de la facturación provenía del mercado de telefonía móvil, seguida por la telefonía fija con el 19% y el resto se repartía entre accesos a Internet y datos. Los mercados de las telecomunicaciones se caracterizaban por ser mercados maduros y con una gran influencia de la innovación, que puede marcar las diferencias entre los contendientes.

5.2 LA HISTORIA DE CELUFON EN ARGENTINA

CTFON comenzó a operar comercialmente en el interior del país en 1994, tras haber resultado adjudicataria de la licitación internacional convocada por el gobierno argentino para el área correspondiente al Norte y al Sur.

En 1999, la compañía extendió sus servicios inalámbricos en la región del AMBA (Capital Federal y Gran Buenos Aires), donde comenzó a brindar servicio de comunicaciones personales (PCS).

En el Año 2000 Telcox llega a nuestro país adquiriendo el paquete accionario de Techtell Telecomunicaciones, empresa que operaba en el mercado desde 1977. A través de la venida de Telcox, Techtell extiende su operación hacia el mercado Pyme y logra posicionarse como la tercera compañía del sector.

En diciembre de 2003, la empresa CTFON lanzó el servicio de telefonía móvil con tecnología GSM, esta tecnología determinaba como tenían que establecer una conexión entre ese terminal y otro a través de una red de telecomunicaciones. Esta tecnología se encontraba entre las más extendidas en todo el mundo, aunque no iba a ser la definitiva.

En el mes de noviembre de 2007, CTFON lanzó el servicio de telefonía celular con tecnología 3G, cubriendo el 97% de la población de la Argentina con la nueva red. En mayo de 2008, CTFON comienza a llamarse Celufon para sumarse a la estrategia comercial de la compañía de comunicaciones móviles más grande de América Latina, Americafon, perteneciente al magnate mexicano Eduardo Simón. Celufon ya estaba presente en varios de los principales países de América Latina, por lo que las operaciones de CTFON en Argentina, Uruguay y Paraguay se sumaron a esta red y cambiaron su marca a la de Celufon.



Tanto Celufon como Telcox se caracterizaban por ser verticalmente muy planas, horizontalmente se encontraban departamentalizadas por funciones, estaba la Dirección General, de la cual dependían las demás Direcciones, Legales, Sistemas, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad (entre otras), en forma muy resumida. (Anexo 3). Así mismo, se caracterizan por la descentralización de las decisiones, que posibilitaba la rápida reacción ante inconvenientes y eventos inesperados.

En julio de 2010 comenzó la etapa de integración de los negocios y de los equipos de Celufon (para telefonía móvil) y TELCOX (para telefonía fija), ambas compañías funcionarían como una sola empresa bajo el nombre de la primera, Celufon, fortaleciendo su presencia, persiguiendo un objetivo primordial, impulsar el crecimiento en el mercado, aprovechando la fuerza de la nueva compañía. Se había hecho evidente la necesidad de realizar una integración que permitiera una forma de operar común, explotando el potencial de ambas y aprovechando de manera eficiente sus recursos.

La sinergia de los servicios y productos en comunicaciones móviles y fijas, la optimización de las redes que generaban una superior plataforma tecnológica, y el amplio conocimiento y experiencia en el mercado masivo y corporativo permitían consolidar aún más el liderazgo de Celufon.

La calidad del servicio sería el factor que las diferenciaría a todas en el mercado y lo que les permitiría retener e incrementar su clientela. Adicional a lo anterior, la evolución tecnológica y del mercado las obligarían a redefinir sus modelos de operaciones, sus estructuras y estrategias con el fin de adecuarse a los nuevos entornos desafiantes.

5.3 LA GESTION LUEGO DE LA FUSION Y LA CRISIS INTERNA

Previamente a la integración de Celufon y Telcox, Carlos Cepeda se había concentrado íntegramente en los aspectos estratégicos, financieros y legales. Se había realizado un gran esfuerzo en estos trámites previos a la fusión, un reducido equipo de contabilidad y legales de gran confianza de Carlos, había pasado horas ultimando detalles. La fase previa lo había dejado exhausto y sin fuerzas para llevar a cabo lo que seguía.

La nueva empresa integrada era la principal competidora de servicios de telecomunicaciones en Argentina. Enfrentaba ahora un complejo proceso de integración de sus equipos de trabajo y unificación de sus plataformas tecnológicas. Esta integración permitía consolidar su liderazgo en el mercado masivo y empresarial, optimizando su eficiencia operativa, a través de una superior estructura de redes y tecnología de soporte, que redundaba en una mejor calidad y variedad de servicios en beneficio de sus clientes.

Asimismo, se anunciaba en julio de 2010, que Carlos Cepeda, asumiría el cargo de Director General para la nueva compañía integrada, y que el actual Director General de Telcox comenzaría a desempeñarse como el nuevo Director General de Celufon Brasil, era el inicio de una etapa de cambios.

Con las operaciones unificadas, bajo el nombre Celufon, ambas compañías fortalecían su presencia en el mercado de telefonía móvil y en el de la telefonía fija corporativa. La nueva Celufon, tenía el desafío de "resignificar" la marca para alcanzar toda la diversidad de servicios que comercializaría, invertiría 1.365 millones de pesos el año siguiente, principalmente en la incorporación de tecnología y extensión de sus redes. La

extensión comenzaría en Avellaneda y seguiría hacia el sur del conurbano, en Lomas de Zamora y Almirante Brown. En el interior alcanzaba a las principales ciudades: Córdoba, Rosario, Mendoza, Mar del Plata, Salta, Tucumán y Neuquén, entre otras ciudades.

Telcox se caracterizaba por ser una empresa que reflejaba estabilidad para sus colaboradores. La empresa tenía un sistema de promoción interna y la mayoría de sus empleados estaban orgullosos de pertenecer a la compañía. Por tanto, las tradiciones culturales estaban establecidas firmemente y eran sumamente respetadas. Los programas de compensación se hallaban entre los mejores. Se consideraba a Telcox como un lugar confortable para trabajar. La compañía era famosa por los beneficios, la combinación de buenos sueldos, promociones, y la seguridad de tener empleo, habían logrado que haya escasa rotación y prácticamente todos los que habían llegado a altos puestos en la organización habían comenzado en puestos de menor posición.

La integración de las operaciones formaba parte de una reorganización regional del conglomerado Americafon, propietaria de ambas empresas. Este era el cuarto operador mundial de telecomunicaciones y el principal en telefonía móvil y televisión paga de América latina.

Americafon era una corporación de telecomunicaciones que proveía servicios de internet, televisión por cable, telefonía móvil (celular) y telefonía fija. En el año 2010, las ventas de Americafon alcanzaban los US\$ 31,015.8 millones de dólares y una capitalización en el mercado de US\$ 45,296.9 millones de dólares. En el mismo periodo el 80% de los suscriptores era de telefonía móvil, 9% de líneas fijas en toda

América Latina (la mayoría en México y Brasil), 6% de accesos de banda ancha y 5% de televisión paga (ver Anexo 4, 5 y 6).

En Argentina, Paraguay y Uruguay, Americafon tenía 19.4 millones de suscriptores celulares. En términos de infraestructura, poseía una red de fibra óptica de 290.000 kilómetros que se iniciaba en Tierra del Fuego y terminaba en los Estados Unidos. Su infraestructura había sido una de las mayores ventajas para crecer en la región.

"En principio las sociedades subsisten, es simplemente una integración funcional. El tema societario lo estamos mirando con mucho cuidado", decía Santino Fardo, director de Relaciones Institucionales de Celufon a un medio de radio cuando era entrevistado. En la nueva Celufon se resistían a hablar de fusión para evitar las comparaciones entre ambas compañías, pero los conflictos no tardarían en asomar y Carmen Balía, estaba cada vez más alerta a estos signos.

Carlos junto con la directora de Recursos Humanos, había resuelto enviar un e-mail a todos los colaboradores para comunicar los cambios venideros. El correo electrónico decía lo siguiente:

"Estimados colaboradores, es de nuestro interés informarles, siguiendo nuestro camino de transparencia y calidad empresarial, las últimas novedades que alcanzan a nuestra compañía. Para ello nos es importante recordarles la misión de Americafon, que es lograr que la población de nuestros países tenga acceso a productos y servicios de la más avanzada tecnología en telecomunicaciones a precios accesibles, con la finalidad de acercar a las personas cada día más a dichos avances.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Las inversiones y adquisiciones que hemos realizado durante los últimos años nos han dado la posibilidad de contar con una infraestructura que ninguna otra compañía puede igualar en nuestra región.

Este año tenemos el agrado de informarles que hemos integrado a Celufon y a Telcox bajo el nombre Celufon y con ello nos hemos convertido en una empresa de telecomunicaciones que fortalece su liderazgo y presencia regional.

Estamos orgullosos de contribuir al fortalecimiento de la organización y les damos la bienvenida a esta nueva etapa que comienza, de muchos cambios y de crecimientos, no solo para la compañía sino también para cada uno de ustedes. Los saluda y agradece. Carlos Cepeda”.

Las áreas de contabilidad y legales habían trabajado y planificado de manera detallada toda la previa a la integración, pero se había dejado de lado la planificación de la integración del personal de las dos compañías. El personal de Telcox superaba al de Celufon en beneficios obtenidos y veían a la integración como una gran amenaza, ya que posiblemente los perderían. Comentaba un analista del área de Marketing de Telcox a su jefe, “los sueldos de marketing en Telcox son más elevados que los de Celufon, en Telcox puedo faltar el día de mi cumpleaños, ¡en Celufon no existe ese beneficio!, aquí podemos tener una semana adicional de vacaciones, la famosa “semana Telcox”, ya todos contamos con esa semana adicional, me preocupa mucho que pasará con nuestros beneficios, que por cierto, ¡ellos nunca los han tenido!”. Comenzaba a respirarse un clima cada vez más hostil, la idea de “ellos y nosotros” se iba fortaleciendo.

Dentro de este proceso, se presentaba la necesidad de redefinir la cultura, tanto Telcox como Celufon se distinguían mucho al respecto, mientras la primera estaba orientada a sus colaboradores, que eran el centro y la razón de ser de la compañía, la segunda tenía una clara orientación a resultados, prevaleciendo el servicio al cliente y a la mejora de los procesos.

Para Telcox su principal capital era el talento humano que lo conformaba, mientras que en Celufon destacaban la calidad de sus servicios, y la búsqueda por tener al 100% de los clientes satisfechos con la mejor atención brindada.

Con la consolidación a una única estructura, se producían nuevas nomenclaturas de cargos, cambios en el organigrama, entre otras modificaciones que se realizaban, esto se reflejaba en los reclamos y en los conflictos en el personal. El proceso de integración y adecuaciones jerárquicas se daba en un contexto de disconformidad.

Durante este proceso, la marca Telcox, comenzó un proceso de movilidad de la imagen y trabajos de identidad de marca en sus tiendas y oficinas, en las semanas siguientes a la comunicación, los logos y cartelera de Telcox fueron cambiados por los de Celufon.

Se puso foco en la “unificación de marcas” bajo la marca Celufon, entre los beneficios de esta movida, desde la Dirección de Recursos Humanos señalaban la posibilidad de aprovechar la “fortaleza” de la marca Celufon en el mercado masivo.

Otras de las ventajas de esta integración era la apertura de una nueva etapa de comercialización de servicios conjuntos, en la cual Celufon aprovechaba la experiencia de Telcox. Con la unificación de las operaciones fijas y móviles de ambas empresas, Celufon se convertirá en el primer operador de telefonía en el país en ofrecer los servicios de telefonía fija y móvil e Internet bajo una sola marca.

Pero también con la integración se ponían de manifiesto algunas carencias, entre ellas:

- Carencia de una cultura corporativa que conecte a ambas compañías y a sus colaboradores, aunque estaba claro que Celufon era la organización dominante.
- Carencia de una correcta comunicación de la integración , que derivaba que los colaboradores no comprendieran la importancia de la misma.
- Los colaboradores se identificaban sólo con su propia empresa, no con la empresa integrada.
- Resistencia al cambio

Las tensiones individuales y los conflictos originados por diferencias filosóficas, valores y de prácticas empresariales comenzaban a aparecer. Las diferencias en estilos de dirección, culturas, y otros aspectos de la vida organizativa entraban en contacto y los “choques” se hacían cada vez más notorios.

Los colaboradores de Telcox se caracterizaban por manejarse entre sí de una manera más bien informal, se observaba que sus miembros establecían lazos afectivos fuertes y de amistad. En Celufon, los colaboradores se caracterizaban por estar en su mayoría profesionalizados, por tal motivo, la forma de comunicación era más bien distante y profesional. Se podía notar que los miembros de Telcox no se sentían integrados, era común que ellos destacaran “la frialdad” con la que se movían los colaboradores de Celufon para con ellos.

Los colaboradores que venían de Telcox comenzaron a tener actitudes negativas hacia los miembros de Celufon, dificultándose la cooperación entre los empleados. La amenaza percibida por el personal proveniente de Telcox, dejaba ver la falta de integración entre las dos compañías. Aunque los temores, expectativas, y dudas surgían entre los empleados de ambas empresas. Se podía escuchar, “¿que pasara

con mi trabajo?”, “¿cambiarán mis tareas?”, “¿y mi remuneración?”, eran algunas de las tantas preguntas que surgían en el edificio de la casa central de Celufon.

Tanto en Celufon como en Telcox habían decidido no despedir personal, por lo que algunas áreas similares de cada compañía se habían integrado, por ejemplo, las dos áreas de contabilidad continuarían trabajando cada una con las tareas que venían llevando, es decir, la contabilidad de la telefonía móvil por un lado y la contabilidad de la fija por el otro, ambas áreas pertenecerían a la misma dirección. Pero no todos los sectores corrían la misma suerte, por lo que la duplicidad de cargos llevo a que algunas áreas sean disueltas y que sus analistas y personal de altos cargos sean reubicados. Los altos cargos reubicados de Telcox ocuparon puestos en nuevas áreas, como el área de Desarrollo de nuevos proyectos y Productos.

Estas acciones fueron percibidas como injustas por el personal reubicado, ya que sentían que no se había tenido en cuenta las habilidades personales como tampoco la trayectoria dentro de la compañía. Por consiguiente, se deterioró la lealtad e implicación de estos trabajadores.

Durante los primeros meses se observó, además, un aumento en el ausentismo de los colaboradores que habían sido analistas de Telcox, ante esta situación y ante otras tantas que se iban sucediendo, se había organizado una reunión que contaba con la presencia de Carlos, el Director General, Carmen, la directora de Recursos Humanos, y los directores de Finanzas, Marketing, entre otras áreas. Carmen, comentaba a sus

colegas en dicha reunión, “es posible que sientan que el contrato psicológico con la compañía se ha dañado, tenemos que ver que está pasando en sus cabezas, cuáles fueron sus expectativas y como debemos volver a motivarlos”.

Carmen continuaba, “estamos ante un proceso que puede llegar a ser muy cruento para parte de nuestro personal, debemos generar confianza y animar a nuestros colaboradores. Debemos fortalecer la relación con aquellos que piensan y sienten como nosotros, y trabajar fuerte con aquellos que no lo hacen. Cuando observen que estamos todos alienados hacia una dirección, se dará todo de una manera más natural. Pero debemos tener en claro que los primeros en cambiar y alinearnos hacia esta nueva dirección debemos ser nosotros mismos, los líderes de los equipos. Tenemos que cambiar nuestra actitud, nuestra forma de comunicar, tendremos que analizar nuestros puntos fuertes y débiles, y consolidar aquellos que nos servirán en este nuevo camino. Sugiero que estemos atentos, seamos observadores de aquellos que tienen aptitud para adaptarse y los que no. Nosotros vamos a ser los primeros en ser observados por nuestros equipos, debemos hacer lo que predicamos como también ser los primeros en sufrir una transformación personal. En aquellos casos en que se presenten resistencias, se tendrán que tomar medidas drásticas y tendremos que dejar atrás aquello que pertenece a la cultura antigua”.

Ante el comentario de Carmen, Ignacio Marcossi, director de Finanzas, comentaba, “Carmen, aquí las cosas han cambiado y ellos deben aceptarlo y adaptarse, si no están de acuerdo o no pueden adaptarse a la nueva Celufon, pueden irse, nadie los detiene. Nosotros podemos trabajar fuerte con aquellos que no se alinean, pero no creo que Carlos quiera que yo como Director de Finanzas descuide y pierda foco en mi principal labor, velar por las finanzas de nuestra empresa, no se que piensa el resto”.



Carmen, escuchó atentamente a Ignacio y volvió a pronunciarse, “comprendo lo que dices Ignacio, pero este proceso nos atraviesa a todas las áreas, más allá de la labor principal que tengamos, sé que mi Dirección deberá tener una participación clave en esta etapa, pero eso no implica que no necesitemos de la participación de los demás Directores. Vamos a necesitar poner foco en el cliente y buscar una mejora continua de los procesos, para brindar el mejor servicio. El control de gestión lo realizaremos a través del equipo de auditoría interna, quienes centralizaban la inspección de los procesos de todas las direcciones. El criterio principal para evaluar la eficacia será el cumplimiento de los objetivos de cada Dirección e incluiremos también otros indicadores de control”.

Carmen continuó ahora dirigiéndose a Carlos Cepeda, “me ofrezco a que tengamos una reunión semanal, todos los presentes, para alienarnos y que debatamos aquellos temas que no terminan de quedar claros.”

Gustavo Sandiego, Director de Marketing, tomo la palabra, “yo creo que es razonable lo que sugiere Carmen, nosotros somos los principales exponentes de este cambio, y nuestros equipos deberán seguirnos, por eso es importante la dirección que les marquemos. Si considero que debemos hacer un plan o bajar el mismo mensaje. Igualmente me alerta esto de tener que evaluar la posibilidad de tomar medidas drásticas con aquellos que no se adaptan, mi equipo me acompaña hace muchos años, ellos trabajan muy bien, va a ser muy difícil para mi tomar tal decisión”.

La reunión estaba pactada para que dure dos horas, pero terminó durando más de cuatro, eran muchas las opiniones respecto de lo que pasaba y eran muy diferentes también.

Mientras Carmen tomaba su segundo café en la reunión, tomó nuevamente la palabra, “tendremos que trabajar con la cultura, premiar a los colaboradores por ser activos en este proceso, tendremos además que devolverles el sentido de pertenencia, que sepan que buscamos la excelencia y la calidad en el servicio a nuestros clientes. Me encuentro organizando un evento para todos los integrantes de la compañía, en el que realizaremos una inducción, en donde les mostraremos los pilares y valores de Celufon, parece reiterativo, pero debemos dejar en claro hacia donde vamos: El compromiso con el cliente, la orientación a resultados, la gestión de calidad, la comunicación y la capacidad profesional, son temas que deberán tener muy presentes. Vamos a diseñar espacios físicos con banners y cartelera en donde se plasmen de manera explícita estos valores que deseamos inculcarles”.

Los valores que trabajaría Carmen en la inducción eran:

- Trabajo: Cualquier actividad con la que se pueda cubrir las necesidades y servir a los clientes.
- Crecimiento: Mantener el sentimiento de superación y desarrollo, siempre existe una nueva posibilidad para conocer y desarrollar las capacidades.
- Austeridad: Ser austeros para cuidar y utilizar eficientemente los recursos, optimizado el uso de los mismos.
- Responsabilidad Social: Realizar bien el trabajo, cumplir lo pactado con los clientes y proveedores, respetar la legislación vigente, cuidar los recursos y el medio ambiente.

El control de gestión sería realizado por el equipo de auditoría interna en conjunto con el equipo de Carmen. Como criterio principal para evaluar la eficacia de la gestión del cambio, se centralizarían en el cumplimiento de los objetivos que tenía cada Dirección y algunos indicadores cuantitativos.



Era importante la evaluación de la gestión, como una de las etapas de la planificación del cambio, los indicadores de control serian fundamentales para determinar si se estaban alcanzado los objetivos formulados.

De esta manera Carmen y su equipo iban a poder determinar si la estrategia implementada estaba reportado los resultados esperados o si, por el contrario, había desajustes que debían ser solucionados, es decir, tomar medidas correctivas.

Los criterios e indicadores de control eran:

- Cumplimiento de los objetivos de cada dirección y la calidad de los mismos:
Cada dirección tenía sus objetivos semestrales, los cuales debían cumplir, se desarrolló un tablero de control de gestión con semáforos, indicando aquellas direcciones que estaban cumpliendo los objetivos y las que no.
- Información/indicadores cuantitativos:
 - Argentina finalizó diciembre 2010 con 19.9 millones de suscriptores.
 - Base de suscriptores celulares creció 7,7% en el año.
 - Los ingresos totales aumentaron 16,8% en relación al año anterior.
 - Los ingresos móviles representaban el 94% del total.
 - El EBITDA se incrementó el 36,1% en relación al mismo periodo de 2009.
 - La utilidad de la operación se incrementó el 31,65%.



Estado de Resultados

Miliones de pesos argentinos

	Ene - Dic '10	Ene - Dic '09	Var. %
Ingresos Totales	9,903	8,481	16.8%
<i>Ingresos celulares</i>	9,324	7,936	17.5%
<i>Ingresos líneas fijas y otros</i>	580	545	6.4%
EBITDA	4,318	3,173	36.1%
%	43.6%	37.4%	
Utilidad de Operación	3,527	2,410	46.4%
%	35.6%	28.4%	

- Porcentaje de ausentismo y su evolución: El área de RRHH realizaba un seguimiento del grado de ausentismo, con este análisis llegaron a la conclusión que durante el primer semestre posterior a la integración, los porcentajes de ausentismo de Celufon habían aumentado de un 8% a un 9,70%, es decir, habían aumentado pero no de una manera significativa.

No era el caso de Telcox, que si había incrementado su porcentaje de ausentismo, pasando del 7% al 18,90%.

Seguimiento de Ausentismo % de Ausentismo	1° Sem 2009	2° Sem 2009	1° Sem 2010	2° Sem 2010	1° Sem 2011
Compañía					
Celufon	7,88%	8,26%	9,23%	9,69%	-
Telcox	5,22%	6,25%	7,32%	18,90%	-

- Tasa de desvinculaciones: El área de Recursos Humanos realizaba seguimiento también a los porcentajes de desvinculaciones que se realizaron luego de la integración.



Seguimiento de Desvinculaciones % de Desvinculacione	1° Sem 2009	2° Sem 2009	1° Sem 2010	2° Sem 2010	1° Sem 2011
Compañía					
Celufon	5,20%	7,23%	5,32%	6,42%	-
Telcox	4,22%	5,61%	4,78%	7,32%	-

Se observaba que luego de la integración, Celufon no había incrementado su porcentaje de desvinculaciones de manera significativa, mientras que Telcox, si había visto un leve incremento, pasaron del 4,78% al 7,32%.

También se desarrolló un importante plan de capacitación para los colaboradores, tanto para el desarrollo de su inducción como para atender aspectos específicos para desarrollar competencias genéricas o actitudinales. Esta capacitación que duraba dos semanas y finalizaba con un examen en el cual se evaluaban los conceptos dados.

Finalizada la reunión con los directores, Carlos Cepeda salió preocupado de aquel encuentro, mientras se agendaba en su cabeza la próxima reunión para dentro de una semana. Era la primera vez que enfrentaba una fusión, se reconocía a si mismo que se había concentrado muchísimo en el contrato legal y financiero, y que había dejado de lado el impacto en los colaboradores.

Carlos había desarrollado una carrera profesional intachable y prolija, y todos los colaboradores destacaban que a pesar de su alto cargo dentro de la compañía, él era una persona muy accesible, al que se le podían hacer comentarios y observaciones.

Mariano Aparicio, director de Tecnología de Redes, tenía muchísima confianza con él, habían hecho un MBA juntos en el exterior, habían compartido varios años viviendo afuera y fue Carlos quien hizo ingresar a Mariano en Celufon hacia cuatro años. En una de las tantas charlas que tenían los fines de semana en los asado familiares que compartían, Mariano le planteó a Carlos: “Los jefes y analistas de mi dirección están



muy nerviosos, comencé a observarlos desde que se implantaron los rumores de la fusión, yo creo que hubo falta de información, la comunicación fue pobre e inconsistente, eso dejó lugar a los rumores de pasillo, la gente necesita que se le explique que está sucediendo, varios gerentes de mi dirección me han consultado que pasará con la duplicidad de puestos, si perderán el trabajo, que pasará con sus planes de carrera, si se le sacará o agregaran subordinados, se han quejado del aumento de la carga de trabajo, y lo peor es que no tengo respuesta a lo que me preguntan”. Carlos interrumpió a Mariano, “Esta fusión ha sido brillante, hemos trabajado con el área de legales de manera eficiente para dejar todo cerrado, vamos a crecer muchísimo, tenemos solo que pasar esta tormenta de cambios, esto es solo momentáneo”. Mariano miró fijamente a Carlos y le dijo, “sos mi amigo, nos conocemos hace muchos años, se lo mucho que trabajas en cada cosa que te propones, pero deben actuar de manera urgente con la gente, me pongo a disposición para lo que necesites, lo sabes”.

5.4 ¿COMO SEGUIR?

Carlos comenzaba a pensar cómo equilibrar lo que se venía, la resistencia interna iba a ser para él una de las principales piedras para avanzar hacia lo que él sentía que sería un éxito para la compañía, se preguntaba a sí mismo: “Vamos a posicionarnos como la principal empresa de telecomunicaciones del país, ¿A que le temen?”. Carlos miraba su agenda, debía programar una reunión a solas con Carmen de manera urgente.

6. BIBLIOGRAFIA

BECKHARD, Richard, HARRIS, Reuben. Transiciones organizacionales: Administración del cambio. 2da. Ed. México, DF: Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.

BIASCA, Rodolfo. Change Management, Renovación Internacional. 2da. ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1998.

BLAKE, Robert, MOUTON, Jane Srygle, McCANSE, Anne Adams. La estrategia para el cambio organizacional. 1a. ed. México, DF: Addison-Wesley Iberoamericana, 1991.

DEAL, T.E. y KENEDDY A.A. Las empresas como sistemas culturales. 1a. ed. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1985.

HARRISON, Roger. Tipos de cultura organizacional [en línea]. 1992.
<http://www.gestiopolis.com/tipos-cultura-organizacional/>

MASCAREÑAS PEREZ – IÑIGO, Juan. Fusiones y Adquisiciones de Empresas. 3a. ed. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U, 2000.

MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. 1a. ed. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 1993.

RUE, Leslie y BYARS, Lloyd. Administración: Teoría y aplicaciones. 1a. ed. México: Alfaomega, 1995.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

SCAFIDI, Horario, CASTELLANO, Oscar R., GABANCHO, Luis María y MORLEGAN, Luis. Capital Humano: Una mirada crítica sobre un futuro complejo. 1a. ed. Buenos Aires: Edicon, Fondo Editorial, Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Cdad. Autónoma de Bs. As., 2008.

SCHEIN, Edgar H, La cultura empresarial y el liderazgo – Una visión dinámica. 1a. ed. Virgen de Guadalupe, España: Plaza & Janes Editores S.A., 1988.

KANTER, R. M. Liderazgo para el Cambio: Fortaleciendo las Destrezas para los Maestros del Cambio. Nota Técnica de Harvard Business School - 304-S15- Noviembre 2003.

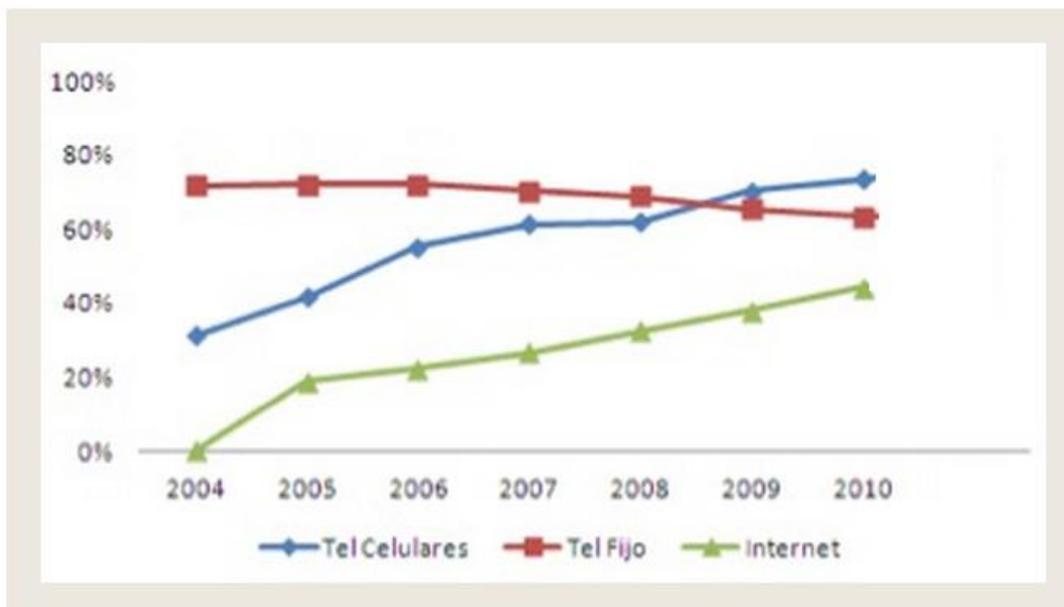
KOTTER, John. El Modelo de Cambio de 8 Pasos de Kotter. 2012. Artículo publicado en <http://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>

KOTTER, John. Al frente del cambio. La hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio. 1a. ed. Barcelona: Empresa Activa, 2007.

Ley 19.550 de Sociedades Comerciales, artículo 82.

8. ANEXOS

Anexo 1. Evolución de la posición de algunos servicios de telecomunicaciones en Argentina.



Fuente: Quiroga, Agencia de Medios (2012).



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

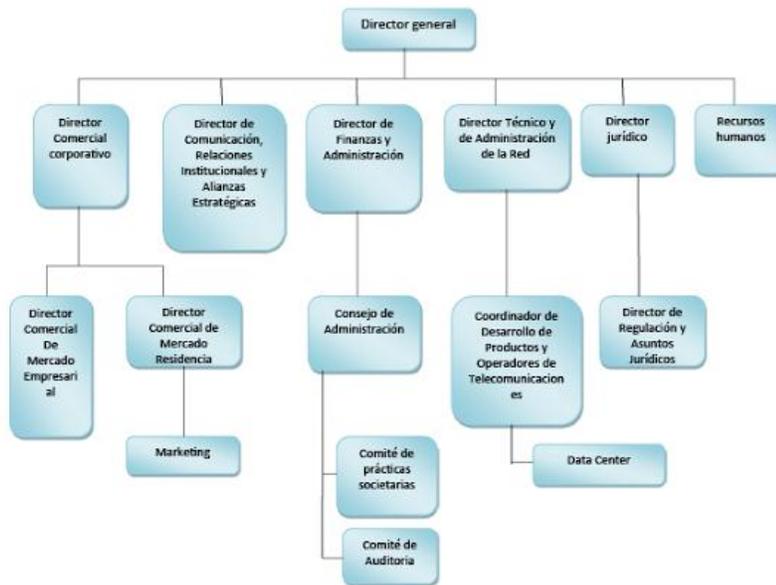
Anexo 2. Evolución de la participación en el mercado de las tres compañías de celulares de Argentina.

Market Share	Celufon	Movistar	Personal
2008	33,91%	37,71%	28,37%
2009	35,43%	36,03%	28,55%
2010	37,10%	34,50%	28,40%

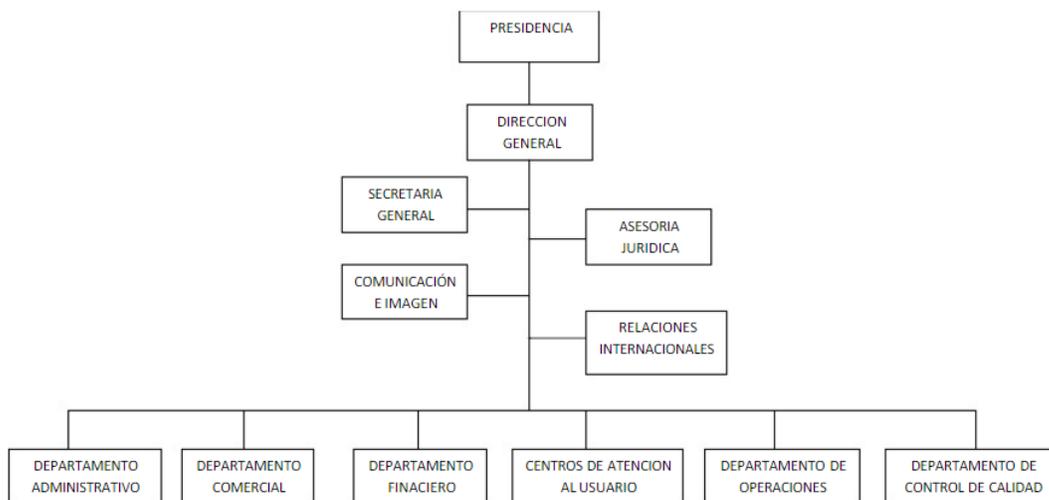
Fuente: Prince&Cooke - Observatorio TICs

ANEXO 3:

Organigrama de Telcox (año 2010)



Organigrama de Celufon (año 2010)



Fuente: Intranet Corporativa – Apartado Historia de la Compañía.

Anexo 4: Suscriptores de líneas móviles durante el año 2010.

Suscriptores celulares
(Miles)

Total ⁽¹⁾	
País	Dic'10
México	64,138
Brasil	51,638
Chile	4,871
Argentina, Paraguay y Uruguay	19,637
Colombia	29,264
Ecuador	10,624
Perú	9,686
América Central ⁽²⁾ y El Caribe	17,417
Estados Unidos	17,749
Total Líneas Celulares	225,024

Fuente: Informe corporativo de Responsabilidad Social Empresarial – Americafon 2010.



Anexo 5. Suscriptores de líneas fijas durante el año 2010.

Accesos de Líneas Fijas

(Miles)

País	Dic'10
México	22,951
Brasil	18,606
Chile	850
Argentina, Paraguay y Uruguay	216
Colombia	2,988
Ecuador	108
Perú	436
América Central ⁽²⁾ y El Caribe	5,374
Total Líneas Celulares	51,529

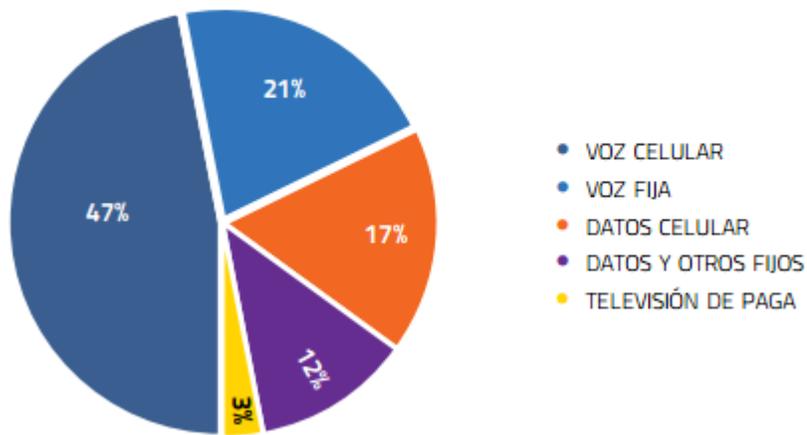
⁽¹⁾ Incluye Telefonía Fija, Banda Ancha y Televisión incluyendo DTH.

⁽²⁾ América Central incluye Panamá y Costa Rica en todas las tablas.

Fuente: Informe corporativo de Responsabilidad Social Empresarial – Americafon 2010.

Anexo 6: Desglose de ingresos por negocio, en porcentaje, durante el año 2010 para Americafon.

Ingresos de Servicios
(%)



Fuente: Informe corporativo de Responsabilidad Social Empresarial – Americafon 2010.



Anexo 7: CUESTIONARIO GENERAL PARA LAS ENTREVISTAS

Nombre:

Fecha:

Posición laboral durante el proceso de cambio:

- ¿Cómo caracterizaría la cultura organizacional de Telcox y de Celufon al momento de la integración?
- ¿En qué aspectos visibles puede plasmar la cultura organizacional de las dos empresas antes de la integración?
- ¿Considera que hubo choques de cultura?
- ¿Qué tipo de cultura organizacional considera que se buscaba con la integración?
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades u obstáculos que debieron superarse durante la integración?
- ¿Como se comunicó dentro de la organización la integración?
- ¿Cuáles fueron las áreas que se reestructuraron al momento de la integración?
- ¿Cómo considera que estaba conformado el equipo encargado de llevar adelante el proceso de cambio, es decir, quienes eran los actores, las personas clave?
- ¿Cuáles fueron las actitudes del personal frente al cambio organizacional?
- ¿Se siguió algún modelo teórico al momento de planificar el proceso de cambio?
- ¿Cuáles eran los objetivos y metas que la alta dirección determinó al momento de la integración?



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

- ¿Qué tareas de auditoría/control se desarrollaron tras la integración para controlar su correcto funcionamiento?
- ¿Cómo estaba compuesto el equipo encargado de llevar a cabo la auditoría?
- ¿Hay algún comentario adicional, relacionado con este tema, que desearía agregar?

Muchas gracias por su participación.

CONCLUSION

a) Objetivo de enseñanza

El objetivo de este caso de estudio es que los alumnos de la Maestría en Dirección de Empresas puedan conocer las metodologías y herramientas a implementar en los procesos de cambio organizacional por los líderes y personas clave, ejercitar las habilidades prácticas para una buena conducción del mismo y comprender su complejidad, identificando los impactos a nivel individual, interpersonal y organizacional, demostrando que una buena gestión del cambio organizacional es clave dentro de las compañías.

Se recomienda la aplicación del caso en materias como: El Comportamiento Humano, Formulación e Implementación Estratégica, Análisis de Decisiones del Negocio, Dirección General, Liderazgo, Negociación y Creatividad, Comunicación Corporativa de la maestría de administración de empresas.

b) Esquema de clase: Para alcanzar los objetivos planteados se recomienda para la misma una duración de 90 minutos.

- i. Preguntas disparadoras: Para comenzar la clase, se recomienda efectuar la siguiente pregunta disparadora, a la cual se aconseja destinar una duración de 10 a 15 minutos.

¿Cuál es el problema que el caso plantea?



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Los alumnos deberían haber comprendido que se trata de una empresa de telecomunicaciones, líder en el mercado, con una buena situación financiera, que está atravesando una crisis interna debido a la ausencia de un claro plan de gestión del cambio organizacional. Deberían notar la ausencia de un análisis previo de las empresas a integrarse, la subestimación de las dificultades que pueden surgir al unir estructuras organizacionales, culturas y que no se puso suficiente importancia a los aspectos sociales y humanos.

Se espera que hayan identificado que el objetivo principal de toda organización con fines de lucro es obtener ganancias, pero que no debe omitirse que las empresas están compuestas por personas, y son ellas las que pueden lograr el cumplimiento de las metas, que son las únicas que ponen en funcionamiento a la organización y que es absolutamente imprescindible planificar hasta el último detalle, comunicando decisiones y logrando que la gente se comprometa hasta donde sea posible.

Deberían poder enumerar las siguientes observaciones: ausencia de un plan integral de gestión del cambio organizacional, ausencia de comunicación interna, falta de comunicación del proceso de cambio que permitieron “rumores de pasillo” y trajo mayor dificultad a la situación, falta de foco en la gestión del capital humano, cultura organizacional no integrada luego de la fusión, personas dentro de la organización que son reacias a llevar adelante buenas prácticas en materia de cambio organizacional (caso del Director de Finanzas), desmotivación del personal y desorientación general (alza en el ausentismo de los colaboradores), problemas de duplicidad de puestos en el

organigrama y ausencia de adaptación de los planes de carrera ante la integración de las dos compañías.

ii. Preguntas de desarrollo: Con el fin de profundizar y analizar diferentes temas, se recomienda tomar los problemas identificados en el bloque anterior y enfocar la discusión en los siguientes aspectos, destinando para ello unos 45 minutos.

1. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa luego de la fusión?

Los participantes deberán identificar que la fusión de empresas “quiebra” las identidades, los valores de la organización no son los mismos, las políticas se modifican, se presentan dudas en relación a la identidad de la nueva combinación.

En las empresas integradas podrá notarse que hay varias culturas operando internamente. Con la integración de ambas compañías, la estructura organizacional de Celufon prevalecía por encima de la de Telcox, por lo que todos los trabajadores de Telcox se habían sumado a la estructura de la primera.

Tanto Celufon como Telcox se caracterizaban por ser verticalmente muy planas, horizontalmente se encontraban departamentalizadas por funciones, estaba la Dirección General, de la cual dependían las demás Direcciones, Legales, Sistemas, Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad (entre otras), en forma muy resumida. Así mismo, se caracterizan por la descentralización de las decisiones, que posibilitaba la rápida reacción ante inconvenientes y eventos inesperados.

2. ¿Qué características tienen las culturas de las dos organizaciones?

Los alumnos deberían identificar los valores y principios de las dos compañías, sus diferencias, las prácticas y la forma de hacer las cosas. Será importante que noten el conflicto cultural dado luego de la integración, deberían traer a colación la importancia de un programa de gestión de los recursos humanos como ventaja competitiva de cualquier organización. También desarrollar los conceptos de cultura organizacional y sugerir qué herramientas instrumentarían para la puesta en marcha de un plan integral que abarque desde selección de personal, capacitación, desarrollo y planes de carrera.

3. ¿Qué características tiene la industria donde se desarrolla la empresa?

Frente a esta pregunta, los alumnos deberán describir que durante el año 2010, el mercado de telecomunicaciones en la Argentina tenía una perspectiva de crecimiento, este crecimiento correspondía al gran acceso a los celulares, a los adelantos tecnológicos y a las nuevas aplicaciones que se adaptaban a las necesidades de los diferentes perfiles de usuarios.

El mercado de la telefonía en la Argentina se iba tornando en un mercado de alta competencia, lo que obligaba a las telefónicas a diferenciarse de la competencia tanto en precios como en calidad de servicios.

4. ¿Cuáles fueron los motivos de la fusión?

En este punto es esperable que los participantes puedan reflexionar que la nueva economía global generó un quiebre en muchos paradigmas que hasta el momento

imperaban. Las organizaciones están sumergidas en un contexto de incertidumbre y continuo desafío, por lo tanto, la competencia ya no es solamente local sino global. Esto exige que las empresas se adapten, que modifiquen sus estructuras, que revean sus culturales y que utilicen herramientas como las fusiones para poder adaptarse, crecer e imponerse en el mercado en donde se desarrollan. El concepto que deberán llevarse los alumnos será que son muchas las razones que pueden motivar a una combinación de empresas y entre ellos podemos encontrar: la necesidad de crecimiento, por razones de competencia, por financiación (pueden encontrar preferible combinarse con otra empresa que posea liquidez y estabilidad), por rentabilidad (la búsqueda de una mayor rentabilidad de los recursos provocado por el efecto de la sinergia obtenida de dos compañías que operan en forma conjunta), etc.

5. En relación al proceso de comunicación, ¿existía un plan de comunicación interna?

Los participantes deberán estar de acuerdo en que no hay en Celufon un proceso de comunicación adecuado, que hayan advertido la falencia que esto puede estar impactando en la gestión del capital humano. Deberían comprender la importancia de un plan de comunicación como factor de gestión del cambio organizacional.

6. ¿Qué ambiente favorecería el cambio organizacional?

Es sumamente importante que la alta dirección durante el período de transición por fusiones cree un ambiente que favorezca la innovación y el cambio, evitando la

confusión y la desorientación, estableciendo canales de comunicación y estando pendiente de cada detalle.

7. ¿Cuáles fueron los principales impactos de la fusión en las personas?

Se espera que los alumnos comprendan la dificultad que aparecen cuando se efectúan cambios radicales en las organizaciones y sobre todo los efectos que se producen en los recursos humanos: frustración, desmotivación y pérdida de compromiso, angustia, incertidumbre, son algunas de los tantos efectos que se producen. Muchas veces durante estos procesos se puede ver:

- Carencia de una cultura corporativa que conecte al personal de ambas compañías
- Carencia de una correcta comunicación entre los colaboradores, que deriva que los mismos no comprendan la importancia de la misma.
- Los colaboradores se identificaban sólo con su propia empresa, no con la empresa integrada.
- Resistencia al cambio

8. ¿Cómo se desempeñaba el Director General frente a los impactos de la fusión?

Ante esta pregunta los alumnos deberían percibir las falencias del Director General, deberían hacer foco en la importancia de la alta dirección en la solución de conflictos y en la comunicación interna. Se recomienda fomentar la reflexión sobre la dificultad que supone no contar con líderes y personas clave que no estén preparados para el cambio organizacional.

9. ¿Considera que se le dio importancia a la estrategia del cambio y su planificación?

Será fundamental que el alumno comprenda la importancia de la planificación estratégica del cambio, que el cambio organizacional debe ser un cambio planeado, que no planearlo podría traer varias consecuencias y pérdidas no deseadas. Deberá tener presente la definición de esta planificación, la necesidad de seguir una estrategia, de diseñar, que todo cambio deberá sustentarse en una visión, a una imagen del futuro que permita clarificar la dirección general del cambio, motivando a los colaboradores a comprometerse con todas las tareas relacionadas al proceso. En relación a la planificación o dirección estratégica del cambio, deberán considerar sus tres etapas, la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la misma.

iii. Preguntas de cierre. Duración de 10 a 15 minutos.

¿Qué decisión tomaría usted, que metodologías y herramientas implementaría para una buena conducción del proceso de cambio organizacional?

Se aconseja al docente que desarrolle el cierre de la sesión, comenzando con una mínima enumeración de todas las ideas importantes que surgieron en el desarrollo del caso, y destacar la importancia de la gestión del cambio organizacional para lograr el cambio exitoso en las compañías.

Se deberá ayudar a los alumnos a que retengan el concepto que una deficiente gestión del cambio, puede llevar a conflictos internos, a una mala comunicación interna y por consiguiente a una pérdida de la confianza hacia la organización.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

El alumnado debería comprender que las compañías deben adaptar sus estructuras, para ello es importante desarrollar un programa de gestión del cambio organizacional, que incluya el tratamiento al capital humano y a las culturas organizacionales que se encuentran con la integración, si no se dan tratamientos a estos elementos, si no se modifican hábitos y comportamientos y no se logra motivar e inspirar confianza en el personal, cualquier plan por más brillante que sea está destinado al fracaso.

El docente deberá remarcar el tratamiento a la cultura organizacional y al comportamiento de los colaboradores, que éstos comprendan la necesidad de un cambio y hagan propio el compromiso de cambio. La idea central que debe quedar a los alumnos será gestionar adecuadamente los recursos humanos en todo tipo de organizaciones. Es que son estos “recursos”, y no otros, los que llevan a las organizaciones al éxito.