



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# GESTIÓN DEL CAMBIO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CRM EN UNA PYME

Autor: Quintana, Sergio Exequiel; Sánchez Quesada, María  
Belén; Vega, Arnaldo Enrique

Director: Villaverde, Florencia

**2020**

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración de  
Empresas

## **RESUMEN**

Este trabajo trata sobre la importancia de la Gestión del Cambio Organizacional en la implementación de un sistema de administración basado en las relaciones con los clientes en CONFORAM S.R.L., dentro del marco de una estrategia de restructuración luego de que la empresa haya adquirido el sistema sin lograr la implementación.

Con un diagnóstico certero y el aporte del profesor John Kotter mediante la publicación: Los 8 pasos para la implementación del cambio, se diseñó una metodología en donde se destaca el desarrollo de un equipo de trabajo cuidadosamente seleccionado para llevar a cabo un proceso de implementación asertiva, basado en la comunicación y el liderazgo.

Específicamente, el presente estudio demuestra que la Gestión del Cambio Organizacional crea vínculos entre el liderazgo, las estrategias, los objetivos, los procesos, las personas y la cultura organizacional. Así también remarca la importancia de contar con un buen líder con perfil facilitador, que cree un ambiente de confianza de manera tal que el trabajo en equipo se vea fortalecido, y esto a su vez se vea reflejado en el compromiso de que las personas se involucren en cada una de las necesidades de la empresa y que en todo momento se encuentren dispuestas a adaptarse a las diferentes circunstancias que el entorno demanda.

Aceptando que el cambio dentro de una institución no debe ser una tarea impuesta, se debe considerar que el proceso del cambio debe estar bien fundamentado y tiene que ser asumido con compromiso y sentido de bien común.

## **PRÓLOGO**

Un enfoque sistemático en la gestión del cambio organizacional es beneficioso cuando el cambio requiere que las personas de una organización aprendan nuevos comportamientos y habilidades.<sup>1</sup>

Muchas cosas son ahora posibles. Lo único imposible es resistirse al cambio y no evolucionar o transformarse. No obstante, el cambio no tiene por qué ser un proceso duro y extremadamente exigente. Se puede aprender a cambiar.

Esta frase corresponde a Michael Hugos, ganador en dos ocasiones del 100 CIO Award, quien reconoce a la transformación como una necesidad y sugiere que las organizaciones generen procesos y oportunidades en las que puedan aprender a cambiar. Esto irá haciendo que la eficiencia sea cada vez mayor, especialmente a través de una reducción del esfuerzo emocional por reducir la incertidumbre en la que las organizaciones se desarrollan.

Se busca con este trabajo resaltar la importancia de identificar y verificar adecuadamente los factores que afectan la gestión del cambio

---

(1) Consultas a base de información de internet, <https://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-cambio-organizacional/> (Julio 2016)

organizacional para la construcción de ambientes que permitan el fomento de nuevos desafíos, teniendo en cuenta su influencia en el comportamiento y el compromiso del cliente interno para alcanzar las metas de la organización.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEORICO

**Sumario:** 1.-Introducción; 2.-Tipos de cambios organizacionales; 3.-Fuerzas que impulsan el cambio 4.-Factores claves en un proceso de cambio; 5. El ciclo de vida de las organizaciones y el cambio. -

### 1-Introducción

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos que resulten ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para beneficiar a la empresa. Para ello, las compañías no solo deben ser flexibles, sino que deben desarrollar un sentido de percepción que les permita anticiparse a los cambios y poder estar siempre a la vanguardia.<sup>2</sup>

Este proceso de cambio va dirigido a todo el personal de la compañía, el mismo, debe ser tomado como referencia para incluir nuevas formas de trabajo que logren empoderar a todos los empleados, con el fin de que puedan realizar sus actividades laborales con la mejor calidad y eficiencia posible.

---

(2)Consultas a base de información de internet, <https://gestiondelcambio.com.es/gestion-del-cambio-organizacional/>, (Agosto 2019)

Para una adecuada Gestión del Cambio Organizacional es importante que el aprendizaje sea continuo y se enriquezca con los aportes de los individuos, se difunda a través de ellos, y a su vez, que las personas puedan utilizarlo para enriquecer su propio entorno. Demostrando la importancia de lo aludido, Charles Darwin, hace un tiempo dijo No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio. A pesar de los años y de sus múltiples interpretaciones, esta hipótesis sigue vigente, y de alguna manera explica que toda empresa que no se adapta y anticipa al cambio tiene muchas posibilidades de perder sustentabilidad y quedar fuera del juego.

A los fines de este trabajo vamos a definir a La Gestión del Cambio Organizacional como un proceso crítico de enfoque integral, que ayuda a las organizaciones a lograr un nuevo nivel de calidad y eficiencia operacional, impulsando el crecimiento y el desarrollo empresarial previsto.

## 2-Tipos de Cambios Organizacionales

A los fines de definir los tipos de cambio vamos a hacer énfasis en la oportunidad en la que ellos ocurren y vamos a decir que se pueden destacar dos tipos de cambios;

### 2-1 Cambios Reactivos

Son cambios que se dan en una organización como respuesta a una coyuntura externa o interna determinada. Se trata de un cambio drástico y repentino que se da en toda la organización y en ocasiones van acompañados de una reestructuración empresarial.

### 2-2 Cambios Anticipatorios.

Son cambios que tienen un carácter proactivo y buscan adelantarse a situaciones contextuales del entorno o del interior de la organización.

Pretenden preparar a la organización a las amenazas de los escenarios futuros e inciertos, superar las debilidades en lo interno y explotar mejor las fortalezas frente a las oportunidades del medio ambiente. Podemos decir que este tipo de cambios es un cambio de carácter gradual, ya que se produce poco a poco de forma incremental y se centra en algo específico.

### 3- Fuerzas que impulsan al cambio

¿Qué hay que tener en cuenta para definir en qué tipo de cambio implementar?

Aunque no existen respuestas claras, es importante identificar cuáles son las fuerzas que impulsan al cambio. Estas provienen de fuentes externas y de fuentes internas, que se pueden definir de la siguiente manera;

Las fuentes externas se originan fuera de la organización, tienen efectos globales y en algunos casos pueden hacer que las empresas lleguen a cuestionar la esencia de su negocio y los procesos por los cuales llegan a los productos y servicios. Son cuatro las fuerzas externas claves a la hora de analizar el cambio; características demográficas, adelantos tecnológicos, cambios de mercado y presiones sociopolíticas.

Las fuerzas internas son las que provienen del interior de la organización y en algunos casos pueden ser imperceptibles, como la poca satisfacción en el trabajo o manifestarse de manera clara como la baja productividad, los conflictos o el aumento de rotación del personal. El desafío consiste en motivar y aprovechar al máximo el potencial del grupo de trabajo para poder de esa manera adelantarse a los cambios del entorno.

#### 4-Factores claves en un Proceso de Cambio

Para llevar a cabo un proceso de cambio de manera exitosa, las empresas deben ser capaces de alinear el accionar de innumerables factores estratégicos, humanos, tecnológicos, estructurales y económicos.

A continuación, se va a mencionar y explicar de manera clara los factores que pueden llegar a ser claves a la hora de pensar en un proceso de cambio exitoso y sustentable;

- Apoyo activo y visible de la dirección:

Este factor resulta ser crucial desde el principio hasta el final. El primer impulso debe venir del nivel adecuado de la organización y es importante que cuente con la suficiente influencia para afectar a los presupuestos y al resto de miembros del comité de dirección. La dirección debe estar presente tanto en la planeación estratégica como en la implementación, debe poner el cuerpo en cada uno de los pasos del proceso.

- Proceso estructurado de gestión del cambio

Los participantes señalan la importancia de aplicar y mantenerse adherido a un proceso formal. Utilizar una metodología estructurada genera un proceso explícito y proporciona un lenguaje común que da soporte a la gestión del cambio en la organización. Los participantes en el estudio declaran que la metodología ideal ha de ser flexible, adaptable, escalable y dinámica en su aplicación.

- Recursos dedicados a la gestión del cambio

Tener, mantener y administrar de manera adecuada el nivel de recursos necesarios, es crucial en cada una de las etapas por las cuales

puede llegar a transitar el cambio. Diversos autores subrayan la importancia de tener profesionales expertos y dedicados a la gestión del cambio implicados en el proceso desde el inicio del mismo. El estudio también señala que es muy importante contar con equipos multidisciplinarios capaces de impactar e influenciar a diferentes grupos. Por último, las empresas deben estar lo necesariamente costeadas para responder a las diferentes demandas económicas y tecnológicas necesarias.

- Integración y compromiso con el equipo que gestiona el proyecto

Integrar y alinear el compromiso de los líderes del proyecto con el proceso de gestión del cambio es fundamental para el éxito de una iniciativa de cambio. Hacerlo al inicio del proyecto es fundamental para alinear los flujos de trabajo de todas las áreas involucradas.

- Compromiso y participación de los empleados

Involucrar a los empleados a partir de sistemas de incentivos en donde todas las partes se sientan beneficiadas y sean capaces de crear relaciones sinérgicas de aprendizaje y apoyo continuo.

- Comunicación abierta y frecuente

Más allá de todo lo mencionado se tiene que resaltar la importancia de lograr una comunicación consiste, sincera, transparente y oportuna en tiempo y espacio. Si la estrategia de comunicación no es la correcta es muy probable que el cambio gestionado no se implemente nunca o lo haga de forma parcial.

## 5-El ciclo de vida de las organizaciones y el cambio

Una forma interesante de evaluar el crecimiento y el cambio en la organización es utilizando el concepto de ciclo de vida. En realidad, las organizaciones siempre están cambiando. Nacen, crecen, envejecen y, eventualmente, mueren. A lo largo de su historia recorren un ciclo de vida que es, más o menos, común a todas las organizaciones; el diseño organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón previsible a lo largo de las etapas de ese ciclo.

Cada etapa del ciclo de vida requiere de importantes ajustes a tener en cuenta;

- Adaptación a políticas y procedimientos.
- Cambio de diseño organizacional.
- Cambios culturales.
- Adaptación, en cada fase, al estilo administrativo de los propietarios de la organización.

Las etapas del ciclo de vida de las organizaciones son consecutivas por naturaleza y siguen una progresión natural. Cada etapa pasa a la siguiente como resultado de una crisis. Es importante estar alerta para salir ilesos y poder superar los desafíos que cada una de ellas implica, adelantándose a los cambios que de alguna manera podrían permitir el crecimiento de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MODELO DE KOTTER**

**Sumario:** 1.-Crear sentido de urgencia; 2.-Formar una coalición poderosa; 3.-Crear visión para el cambio 4.-Comunicar la visión; 5. Eliminar los obstáculos; 6. Asegurarse Triunfos a Corto plazo; 7. Construir sobre el cambio; 8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa. -

Hay muchas teorías acerca de cómo hacer el cambio. Muchas de ellas provienen de John Kotter, un profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y considerado como uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo<sup>3</sup>.

En uno de sus trabajos más destacados del ámbito empresarial, propone el uso de un modelo que se ajusta a la perfección a lo que se va a presentar durante el desarrollo de este trabajo de investigación. El profesor John Kotter dio nombre a lo que hoy es conocido por los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio.

Esta teoría hace mención a que es necesario llegar a lo profundo de los sentimientos de la gente para que sean proactivos al cambio. Los líderes

---

(3)Consultas a base de información de internet.  
<https://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/> (Mayo 2019)

del cambio no deben apelar a la lógica racional de los colaboradores sino a los ojos y al corazón. Los ocho pasos son los siguientes:

- Crear sentido de urgencia
- Formar una coalición
- Crear visión para el cambio
- Comunicar la visión
- Eliminar los obstáculos
- Asegurar triunfos a corto plazo
- Construir sobre el cambio
- Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Durante el desarrollo de este trabajo vamos a complementar el estudio del modelo con diferentes herramientas que van a resultar muy interesantes en cada uno de los pasos mencionados. El marco teórico va a estar muy asociado a la estructura que presenta el modelo y cada uno de los próximos apartados va a tener como objetivo el explicar de manera íntegra la influencia de los diferentes pasos en la planeación estratégica y funcional de la organización.

#### 1-Crear sentido de urgencia

Descongelar la organización mediante la creación de una razón convincente ante la necesidad de cambio.

El ser humano por naturaleza es reacio a las situaciones de cambio, por lo que por inercia se resiste a él. Debido a la alta resistencia que las personas o los empleados tienen ante los cambios o rutinas diarias,

podemos decir que esta fase es la más compleja de todas y hay que tener especial cuidado, puede disminuir el rendimiento de los sistemas y el personal involucrado. Para aminorar la resistencia al cambio en esta etapa, se deben realizar estrategias de comunicación que transmitan la necesidad de cambio y fomenten la participación activa de los empleados en el proceso. Conseguir implantar una ilusión, parte por explicar coherentemente los motivos y la visión del cambio organizacional.

La resistencia surge debido a que las personas tienden a poner una barrera defensiva ante las novedades y les cuesta salir de lo que se denomina zona de confort, por ese motivo se debe explicar razonadamente que el uso de las nuevas herramientas o metodologías de trabajo, serán beneficiosa para todos, no solo para la propia empresa.

Para que un proceso de cambio se implemente con éxito y se sostenga en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas para ello.

El primer paso para querer cambiar es lograr que una gran mayoría de los integrantes dentro de la organización sean capaces de comprender el motivo por el cual es importante lograr el cambio. Para que las personas quieran desarrollar y llevar a cabo un proceso de cambio personal y organizacional, es necesario hacerlos conscientes de los beneficios y las mejoras que traerá consigo, como así también los obstáculos o perjuicios a los que pondrá fin.

No se debe iniciar el cambio si pocas personas son capaces de visualizar las ventajas del mismo. De algún modo se debe intentar explicar la importancia de prever lo que sucederá a futuro y ante todo pensar de qué manera el cambio puede ayudar a que la empresa esté preparada para enfrentar dificultades y aprovechar oportunidades que se avecinan.

Para brindar una propuesta convincente a directivos y gerentes se debe reunir datos y presentar información que pueda mostrar que sería un error no emprender el cambio. Debe ser una exposición capaz de abrir un debate sobre la situación venidera, para que la gente piense, discuta y llegue a las mismas conclusiones. Si se cuenta con el apoyo de los que toman decisiones se puede intentar implantar el cambio con éxito.

En esta etapa es fundamental que la empresa sea capaz de entender cuál es la situación actual en la que se encuentra y a partir de ello deber ser capaz de enfocar sus energías hacia una situación deseada. Para obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones, vamos a citar al análisis FODA como una herramienta que puede ser de mucha utilidad a la hora de proponer cambios acordes con los objetivos. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: *Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*).<sup>4</sup>De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. A continuación, vamos a explicar de manera reducida a cada una de ellas;

- Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

---

(4) Consultas a base de información de internet, <https://www.monografias.com/trabajos75/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion.shtml> (Agosto 2019 )

- Oportunidades: Representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

- Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren?

- Amenazas: Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Para empezar con la gestión del cambio y lograr crear un sentido de urgencia que sea convincente, es clave llevar a cabo un enfoque que sea capaz de reflejar las consecuencias de no aceptar el cambio. Una vez terminado el análisis FODA se debe mostrar la importancia de aprovechar los puntos fuertes para lograr sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles.

Pasos a tener en cuenta durante la implementación:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar. Iniciar las conversaciones con todas las partes implicadas (miembros de la organización, proveedores, clientes, etc.) para mostrarles la necesidad del proceso de cambio.
- Identificar problemas futuros que puedan suponer una amenaza.

## 2-Formar una coalición poderosa

Crear un equipo transfuncional de personas de todos los niveles que tengan el poder suficiente para dirigir el cambio.

Una vez que las personas entendieron el sentido de urgencia y la importancia de llevar a cabo el cambio, tienen que comprender que son incapaces de satisfacer todas sus necesidades y deseos por sí solas. En este momento cada uno de los miembros deben realizar sus tareas convencidos de que la correcta realización redundará en beneficios del conjunto y de que un error puede traer inconvenientes a la totalidad de dicho equipo. Un equipo requiere un equilibrio de competencias que permiten abordar la tarea con eficiencia. Luego de lo mencionado podemos definir a los equipos de trabajo como un conjunto de personas que se organizan para lograr integración y así poder cumplir con un objetivo común.

Al querer formar una coalición que sea capaz de llevar a cabo el proceso de cambio organizacional es importante saber que de lo que se debe buscar es un equipo de trabajo y no un grupo, la diferencia es

sustancial y para conocerla se deben analizar los siguientes puntos; El equipo de trabajo responde en su conjunto al trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.

- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).

- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, y que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad, aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Para lograr esa poderosa coalición que se desea en esta etapa, tenemos que entender que cambio organizacional consiste en llevar a la organización de una situación actual a una situación futura. Para esto, se necesita diferentes personas que cumplan el rol de líderes. En este sentido, autores como Bernard Bass y Beatrice Avolio proponen que el nuevo tipo de liderazgo que se requiere es un liderazgo de tipo transformacional.

Con la introducción del concepto de liderazgo transformacional, empezó a prestarse atención a cómo ciertos líderes podían ser capaces de despertar sentimientos de compromiso, unión, potencia y alta performance en sus colaboradores. Estos líderes, tienen que tener un estilo capaz de comunicar su visión y que le permita desenvolverse en sus interrelaciones con humildad, respeto y apertura.

El liderazgo transformacional tiene cuatro componentes importantes:

- Ejercen una influencia idealizada: Son admirados, respetados e inspiran confianza en sus seguidores. Contribuye a esa influencia el percibir que el líder antepone las necesidades de los demás a las suyas propias y que su conducta está regida por la ética, los principios y los valores.
- Motivan en forma inspiradora: Elevan el espíritu de su gente logrando que saquen su lado positivo, humano, entusiasta y optimista. Crean un futuro deseable para todos y motivan a querer alcanzarlo porque hablan sobre ello con convicción y dan el ejemplo.
- Estimulan el intelecto de su gente: Les enseñan a ser responsables de su propia labor, estimulando el esfuerzo, la innovación y la creatividad. Utilizan técnicas de cuestionamiento, replanteo de problemas, los ayudan a ver nuevas perspectivas, nunca los ridiculizan ni los critican en público.
- Muestran consideración individual: Prestan atención a la necesidad individual de crecimiento de cada persona que trabaja con ellos, ofrecen consejos y generan oportunidades de crecimiento.

El agente de cambio debe implementar herramientas para involucrar a los empleados que van a participar de la transición, con el fin de

que sean escuchadas sus peticiones y condiciones, y así poder llegar a un acuerdo mutuo, en donde las personas y los jefes puedan implementar un plan para beneficio de ambas partes.

En esta etapa se debe contar con un líder que tenga capacidad de influencia en un equipo de trabajo, sin tener que usar el sistema de jerarquía, para poder dar uso de esta capacidad se debió previamente haber construido una relación fundamentada en valores, ética y respeto en el campo personal y laboral con las personas que se desea influenciar. El empoderamiento hace referencia al otorgamiento de poder a los empleados de la empresa, para así poder tener un beneficio mutuo, mediante el uso de la tecnología de la información y haciendo uso de la crítica. No es necesario influenciar a todas las personas de la organización, pero si se debe aplicar la conciencia organizacional, que es en donde se debe identificar claramente a las personas de mayor responsabilidad ya que estas serán el ejemplo de las que tienen menor responsabilidad, y estas los seguirán. Se debe buscar este tipo de líderes en todos los niveles jerárquicos.

Esta fase puede suponer la entrada o salida de personas del equipo de trabajo, eso es algo que se tendrá que gestionar de la manera adecuada. Para que los empleados de la empresa, sientan agrado y satisfacción por su función en la organización, se debe tener claro los factores que los motivan a estar en el puesto que se encuentran, y que es lo que esperan en un determinado lapso de tiempo, sobre su trabajo en la compañía, esto se realiza con el fin de afianzarlo y ayudarlo con su crecimiento profesional, de la misma manera la empresa está capitalizando a sus recursos humanos con el fin de convertirlos en la mejor herramienta que pueda tener cualquier tipo de compañía.

En esta etapa se busca formar un equipo de cambio y en este sentido se debe de elegir y hacer partícipes a los líderes adecuados.

Gestionar el cambio no es suficiente para asegurar el éxito, hay que liderarlo. El equipo debe estar formado por las personas más influyentes de la organización en cada área de experiencia y debe seguir trabajando en crear el sentido de urgencia que veíamos en el apartado anterior y servir de apoyo para convencer al resto de la organización de que el cambio es necesario.

Pasos a tener en cuenta durante la implementación:

- Identificar los verdaderos líderes dentro de la organización.
- Pedir un compromiso emocional y real.
- Trabajar en la consolidación de un equipo multidisciplinario.
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa. Abordar los puntos débiles del grupo, puede ayudar a minimizarlos o eliminarlos, reforzando de esta manera, el trabajo en equipo de forma constante.

### 3- Crear visión para el cambio

Crear una visión y un plan estratégico que guíen el proceso de cambio.

En una organización, no es suficiente que el director general tenga una buena idea del futuro y la determinación de verlo realizado. Es necesario que la manifestación de esa idea se convierta en acción y en el objetivo de toda la organización.

La visión, es aquella situación ideal que queremos que se dé después del cambio. Para construirla, se debe tener en cuenta a todas las partes implicadas, de manera que todas se vean involucradas en su creación y posterior desarrollo. Es importante simplificar la visión. Salir de la zona de

confort no es una tarea sencilla, pues en ese contexto las personas se sienten cómodas y seguras. Por ello cabe destacar que es necesario tomarse el tiempo para exponer la visión y sus puntos principales, explicando lo que se quiere conseguir con el cambio organizacional y lo que éste aportará a nivel colectivo e individual.

Al crear una visión del cambio hay que asegurarse de que cumpla con las siguientes características:

- **Realista:** Proponer un futuro alcanzable y lógico. Evitar que el equipo de trabajo se termine frustrando cuando no se haga realidad el cambio propuesto por haber sido muy inalcanzable.
- **Deseable:** Desde el punto de vista de los implicados debe resultar atractiva. Tanto para tus clientes, empleados, accionistas, socios, proveedores. El cambio ha de suponer una mejora.
- **Clara:** Todos deben poder visualizarla. De esta manera, pueden comenzar a orientar las acciones en la dirección correcta porque saben hacia dónde van y porque se sienten parte de ella.
- **Flexible:** No se debe dibujar una visión inamovible. No sabemos cómo será el entorno dentro de un tiempo y es posible que se requieran determinados cambios respecto de la idea inicial.
- **Fácil de comunicar:** Que se pueda explicar de una manera sencilla para que cualquiera la pueda entender.

Es importante saber que los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización. Se debe orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, y para esto, se debe tener en cuenta cinco

aspectos importantes: la estrategia, el propósito, los valores, las políticas y las normas.

Cuando hay una visión compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando el máximo de su potencial.

Resulta fundamental, establecer un código de ética que guíe la cultura corporativa, la cual indudablemente depende de la comprensión y capacidad de las personas y organizaciones para la construcción de nuevos valores y procesos de aprendizaje.

La resistencia al cambio, nuevamente es un enemigo, y es por eso que se debe elaborar una visión que sea fácil de transmitir. Hay que identificar los puntos claves por los que es necesario el cambio, tener una reseña de cómo vemos el futuro de la empresa, y describir la estrategia que se seguiría para alcanzar los beneficios que nos reportaría dicho proceso.

En conclusión, podemos decir que hay que entender a la Visión como la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. En el momento en el que la visión es compartida, existe un compromiso y un sentido de pertenencia que permiten que todos trabajen por un sentido común, aportando y desarrollando además su potencial.

Pasos a tener en cuenta durante la implementación:

- Recopilar los valores sobre los que construiremos la visión.
- Crear la visión del futuro, tal y cómo queremos que sea.

- Definir la estrategia a seguir.
- Encontrarse abiertos al debate y despejar cualquier tipo de dudas.
- Ser consecuente con la visión desde el primer momento.

#### 4 Comunicar la visión

Crear e implementar una estrategia de comunicación que informe constantemente sobre la nueva visión del plan estratégico.

Una vez definida la visión, el siguiente paso, es establecer un proceso de comunicación que sea capaz de llegar a toda la organización de manera íntegra y clara. La visión, la misión y los valores deben ser transmitidos una y otra vez hasta que penetren en todas las capas organizativas. Bajo el concepto de predicar con el ejemplo, los líderes deben hablar a menudo de la visión del cambio y ponerla en práctica.

En este sentido, para poder asumir los retos futuros y reinventarse en un mercado cada vez más competitivo, la comunicación corporativa es un proceso que requiere un esfuerzo continuo y transversal, que necesariamente, debe involucrar a todas las áreas de la organización. Al ser organismos interdependientes, los distintos sectores, se ven en la necesidad de intercambiar información entre sí, y a su vez, deben tener continua relación con instituciones y públicos ajenos.

La comunicación, también puede tener un rol mediador en caso de conflictos o en momentos de crisis; donde es imprescindible dialogar para dar

solución a problemas estructurales y gestionar eficientemente situaciones de presión.<sup>5</sup>

En un mercado tan competitivo y cambiante como el que se presenta en la actualidad, la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios. De este modo, se puede decir que la comunicación se constituye en base a un eje estratégico que busca brindar una imagen capaz de reflejar una idea organizacional clara y consistente.

En un proceso de cambio, se deben elaborar mensajes muy concretos y claros. Se debe poner énfasis en las explicaciones, logros, motivación y en el reconocimiento. Hay que diseñar mensajes claves para cada público objetivo. Por ejemplo, en el caso de los equipos integrados por personas de distintos niveles y áreas. Deben diseñarse mensajes únicos, diferenciados y lanzarse a tiempo, a través del canal adecuado.

Para John Kotter es claro. Cualquier proceso de transformación en las organizaciones debe empezar con un sentido de urgencia. Incluso, propone que en ocasiones es necesario crear una crisis. Kotter en su libro *LeadingChange*, recomienda transmitir datos sobre insatisfacción de los clientes y desempeño financiero a un mayor número de empleados, especialmente información que de alguna manera demuestra debilidades en comparación con la competencia.

---

(5) Consultas a base de información de internet en <http://www.prozessgroup.com/la-comunicacion-eje-principal-la-gestion-del-cambio-organizacional/>(Agosto 2019)

El modelo ADKAR de Prosci, es una metodología muy valiosa para los gestores de cambio. En esa propuesta se dice que una transformación debe iniciar en la creación de conciencia y deseo por el cambio. Para este despertar son claves las estrategias de comunicación que generen una persuasión y sensibilización capaz de motivar el cambio.

Ambientar el cambio debe ser el principal foco de la comunicación para preparar un escenario apto para asumir nuevos comportamientos. Es esencial crear y comunicar un propósito claro, compartir el alcance de la transformación, explicar el rol de cada agente y, sobre todo, que cada uno pueda entender los impactos y beneficios que traerá la nueva realidad. Cuando un cambio no es comunicado claramente produce pérdida de confianza, incertidumbre, entropía, patologías comunicacionales y una baja de la productividad. Todo cambio solo podrá concretarse si la organización puede proyectar, a través de sus valores, la visión que se le propone. Esta es una de las partes más importantes. De nada sirve una visión perfecta si no es capaz de comunicarse de forma que todos los niveles de la organización la conozcan y estén convencidos de llevarla a cabo. El comportamiento de los líderes debe marcar la pauta para los demás, toda toma de decisiones debe ir de manera paralela y ser coherente a la visión.

Pasos a tener en cuenta durante la implementación:

- Facilitar procesos de *feedback* para recibir las inquietudes que se puedan dar.
- Asegurar que todos los miembros del equipo conocen la visión y son partícipes de la misma.
- Impregnar la visión en cada aspecto del trabajo. Dar ejemplo a los demás miembros de la organización.

- Comunicar la visión constantemente y de manera clara y práctica.

#### 5-Eliminar los obstáculos

Aplicar acciones que permitan disminuir el efecto de las barreras organizacionales.

Rara vez, las organizaciones logran cambios profundos si la mayoría de los empleados no cuentan con habilidades necesarias para llevarlos a cabo o no se encuentran alineados con los objetivos y los valores. Si los empleados no son motivados para colaborar y ayudar en la nueva visión, pocas veces lo harán por voluntad propia. Sin capacitación y falta de habilidades, se fomenta el miedo al cambio, y por esto, es fundamental facultar de manera oportuna a los empleados.

Los principales y más peligrosos obstáculos son las personas que por miedo, indolencia o desconfianza aún no ha asumido la visión del cambio como algo positivo. Estos obstáculos pueden provenir de distintos niveles del organigrama de la empresa, pero se puede decir que las personas de mandos intermedios pueden ser más peligrosas al suponer un obstáculo para todo su departamento.

En otras ocasiones el obstáculo se encuentra en la estructura de la empresa. Esta situación se produce cuando los procedimientos, tareas y usos de la organización están fuertemente anclados. En estos casos la dificultad para impulsar el cambio es realmente compleja.

A esta altura del proceso, la estructura deberá ser acorde a lo propuesto y la gran mayoría de la empresa debería estar en concordancia al cambio que se quiere imponer y cuáles serían los beneficios de llevarlo a cabo. Habrá quienes, seguramente se encuentren más motivados y viendo

las ventajas que supone, se hayan animado a empezar el proceso por sí solo. A estas personas hay que compensarlas e incluirlas en el grupo promotor del cambio. Pero también, aparecerán quienes se resisten al cambio. No costará mucho identificarlos, y en este caso, habrá que hacer que tomen consciencia de lo que supone para la empresa no aplicar los cambios.

En esta etapa, se ve reflejada la interacción entre los sujetos sobre si se debe aceptar o no el comienzo de un proceso de cambio, algunas personas toman conciencia de que se necesita un cambio, pero generalmente tratan de evitarlo.

Es clave entender que, en el momento de establecer una negociación, las partes tienen que conciliar las diferencias que puedan interferir en esta relación de dependencia y buscar siempre el bien común. Hay que tener muy presentes las necesidades de cada empleado, y se debe llegar a un punto medio, en donde no se vea afectada ni la empresa, ni la persona.

#### 5-1 Resistencia al cambio

Eliminar la incertidumbre, generar la sensación que el cambio es el mejor y único camino posible.

La resistencia es un factor común dentro de la mayoría de procesos de cambio organizacional. Esta puede originarse por la incertidumbre sobre los efectos del cambio, el rechazo a la intervención de la autoridad o por la intransigencia hacia la innovación. En la mayoría de casos, las personas muestran preocupación por conocer cómo el proceso de cambio afectará su situación personal o profesional. Una mala comunicación puede comprometer el éxito del proceso, provocando que la preocupación se generalice y se materialice en forma de reclamos, falta de compromiso y, en casos extremos, actos de sabotaje con el afán de detener el cambio.

La resistencia al cambio es un factor que interfiere en cada una de las etapas del proceso y es por ello que es importante aprender a enfrentar esta resistencia desde un inicio, demostrando comprensión hacia los grupos afectados. Existen 5 efectivas técnicas que las empresas pueden utilizar para enfrentar la resistencia al cambio organizacional;<sup>6</sup>Educación: es el momento en el que se tiene que buscar obtener sensibilización al cambio. Esto, se puede lograr a partir de capacitar a las personas con una comunicación abierta y participativa. Desde el inicio del proceso, los responsables deben comunicar al personal la importancia del cambio, sus consecuencias y las acciones a tomar con el fin de que ellos no se vean sorprendidos. En este proceso, se busca que los agentes involucrados en el cambio puedan ganar confianza y credibilidad.

- Participación: existen evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones. La participación genera compromiso y disminuye al mínimo la resistencia.

- Seguimiento: Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad, disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que puede ser de gran utilidad para superar las barreras que el cambio presenta.

---

(6) Consultas a base de información de internet en <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/resistencia-cambio-como-enfrentarla/> (Julio 2019)

- Manipulación: Se debe buscar herramientas para buscar que los líderes de la resistencia se sientan involucrados y participes en las decisiones relacionadas al cambio. Con el paso del tiempo es importante generar un clima agradable, donde los colaboradores se sientan motivados y comprometidos con los objetivos de la organización. Se debe aplicar justicia y consistencia en cada una de las acciones que intervienen en el proceso de cambio.
- Negociación: Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación, el riesgo es caer en el chantaje. Se debe ser cuidadoso ante la mala interpretación de lo que se intenta proponer.
- Coerción: Es la aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Esta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos, endureciendo la resistencia y creando una sensación de resentimiento en los afectados al cambio.

## 5-2 Limpiando el camino

A partir de lo desarrollado en este capítulo, se puede decir que cuando se da esta etapa en las organizaciones, usualmente, las personas han empezado a asimilar el cambio y han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema. Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la plena etapa de resistencia. Para elegir la estrategia motivacional, y lograr que las personas se involucren con el cambio propuesto, es importante conocer a los trabajadores. Si no se sabe qué metas tienen, tanto a nivel

personal como de trabajo, no se podrá acertar en la elección. Por ello, se puede decir que la empatía juega un papel importante en estos momentos.

Por mucho empeño que se haya puesto en la fase anterior, es importante saber que seguramente habrá personas y procesos que todavía, consciente o inconscientemente, se resisten al cambio. En esta fase se debe crear la estructura sobre la que se construirá el cambio.

A veces la gente ha invertido tanto en una estructura, desde el punto de vista de lealtades personales y experiencias funcionales, que siente temor de las potenciales consecuencias en su carrera profesional. En ocasiones, los gerentes de alto nivel saben que necesitan rediseñar la organización, pero no quieren lidiar con los mandos intermedios o con sus compañeros<sup>7</sup>. Si hay coherencia entre los objetivos y valores propuestos, y el personal ve que los altos directivos tienen compromiso y un fuerte apoyo sobre la nueva visión, la transformación de la estructura podrá ser más sencilla.

Podemos decir que este es el momento de comenzar en la implantación de los cambios. Para ello, la empresa debe eliminar los obstáculos radicados en determinadas personas y también los que proceden su estructura. Desde el primer momento se debe actuar contra ellos para que el cambio se vea como un objetivo concreto, factible y asociado a esa visión deseada.

Pasos a tener en cuenta durante la implementación:

- Reordenar, si fuera necesario, la estructura de la organización.
- Identificar a las personas que son reticentes al cambio y ayudarlas en su transición.

---

(7) KOTTER, John P., y Cohen Dan S., Las claves del cambio, Editorial Deusto (1997), pág.116.

- Crear un circuito lógico para la solución de reclamos
- Establecer responsables que se comprometan ante la solución de problemas.
- Reconocer y dar crédito a las personas que estén implicadas con el proceso de cambio.
- Brindar las herramientas necesarias para la solución de problemas
- Ofrecer canales de comunicación confiables y abiertos

#### 6- Asegurarse Triunfos a Corto Plazo

Plantear y crear victorias o mejoras a corto plazo. Establecer indicadores adecuados y que los objetivos a corto plazo se encuentren vinculados a los de largo plazo.

En esta etapa del proceso se tiene que tener en claro que no se puede gestionar el cambio considerando solamente los indicadores tradicionales reflejados en los sistemas contables. Se debe saber identificar cuáles son las dimensiones y las variables que intervienen en todo proceso de cambio y desarrollar indicadores para una correcta medición de los componentes del proceso de transformación, combinando elementos de los sistemas tradicionales con la medición de los activos intangibles. De esta manera, las decisiones de cambio organizacional deben incorporar los componentes tangibles e intangibles que intervienen en el proceso, lo que significa identificarlos, describirlos y fundamentalmente poder medirlos para gestionar el cambio a implantar.

Estos procesos pueden ser largos y por eso se considera conveniente asegurarse de definir una serie de objetivos que tengan un éxito

asegurado y que sirvan para reforzar el avance del proceso de cambio. Estos objetivos deben estar asociados a proyectos económicamente viables, se debe usar a la rentabilidad del proyecto como un argumento a favor de la propuesta de cambio y en todo momento se le debe agradecer al equipo el esfuerzo y dedicación que ha llevado a alcanzar con éxito la meta fijada.

La consecución de éxitos, aunque sean pequeños, tiende a crear una cultura de cambio, especialmente en los primeros compases del proceso.

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar<sup>8</sup>. Uno de los grandes problemas en esta etapa es que se espera que los resultados aparezcan por sí solos, y lo que tiene que ocurrir, es justamente todo lo contrario. Se necesita de una planificación constante y una acción premeditada para que sucedan las cosas. De otra manera, los resultados a corto plazo serán difíciles de identificar, visualizar y también difícil que brinden credibilidad sobre los esfuerzos que se están realizando a favor de la transformación. Kotter estaba seguro de lo mencionado anteriormente y decía que se deben planificar los resultados en lugar de rezar para que se produzcan. En este sentido, se tiene que tomar el tiempo suficiente para explicar por qué se hicieron los cambios que afectan a cada persona y cómo estos ayudaron a los logros de corto plazo. Las personas necesitan entender la razón que está por detrás de los cambios; de lo contrario, no cambiarán sus actitudes, ni asumirán el desafío del cambio. Por otra parte, si entienden que sus tareas son las que logran estos pequeños logros se sentirán más motivados.

Para no perder este ímpetu, en esta etapa del proceso, se deben celebrar todos los éxitos para que las personas vean que vale la pena el

---

(8) PEREZ, Gonzalo, Tecnología Estratégica, (2004).

esfuerzo y se sientan orgullosos de los resultados. De todos modos, no se deben dejar de mencionar los fracasos y poder aprender de ellos, de alguna manera se debe trabajar sobre los errores que se tuvieron y buscar la mejor manera de corregirlos. Las personas deben comprender que siempre habrá fracasos, y que estos, son una gran oportunidad de mejora.

### 6-1 El aprendizaje

Cuando se inicia un proceso de cambio, se debe considerar que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la anterior. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante; pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior; por lo cual, los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Durante este proceso se debe hacer especial énfasis en el aprendizaje constante como uno de los principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía. El aprendizaje tiene como principal objetivo, identificar las falencias de los participantes y analizarlas a modo de experiencia, en el cual, se puede aprender de lo ocurrido, y en equipo fomentar la solución, para tomar las decisiones adecuadas. El foco principal de este sistema de aprendizaje dentro del cambio organizacional, es que las personas trabajen en equipo y logren visualizar los errores que tuvieron al intentar realizar cambios para ser más eficientes. Es fundamental que las experiencias que se obtienen al pretender desarrollar nuevas formas de trabajo no sean vistas como fracasos, sino como teorías a las que se les debe ajustar para que se puedan implementar con éxito.

El desarrollo del aprendizaje por medio de las experiencias puede resultar ser más efectivo para implementar competencias y generar cambios

de comportamiento en las organizaciones, al exponer a un trabajador a situaciones que requieren nuevas habilidades, y que conlleven un grado de riesgo controlado por sus superiores, hace que el empleado tenga la posibilidad de desarrollar en su trabajo en aspectos como: 1. Liderar un proceso de cambio. 2. Gerenciar una crisis. 3. Rotar hacia otra tarea funcional. 4. Encargarse de alguna tarea del área similar, pero de carácter superior. 5. Liderar un proyecto. 6. Manejar un equipo de trabajo de alto nivel y composición en número. Si bien no todas las personas se pueden llegar a sentir incómodas realizando algo para lo cual no han sido capacitados, o en lo que hayan tenido por lo menos algo de experiencia, se sabe que para poder avanzar y mejorar se debe exponer a lo desconocido.

#### 6-2 Disfrutando el proceso

Asegurar triunfos a corto plazo tiene un efecto motivador que impulsa a continuar con el proceso de cambio. Sin embargo, no es el único beneficio que se puede aprovechar. Obviamente, alcanzar estos objetivos parciales es una evidencia de que los esfuerzos realizados valen la pena. Además, te da la oportunidad de celebrar los éxitos obtenidos y gratificar a los miembros del equipo. Esto supondrá una elevación de la moral y de la motivación de los participantes y al mismo tiempo, favorecerá la sensación de pertenencia al grupo y la consolidación de la búsqueda de objetivos comunes.

En el proceso de cambio del modelo Kotter se establece que asegurar triunfos a corto plazo es un valor fundamental. La manera de hacerlo es estructurar el proyecto de cambio en etapas intermedias. Una buena gestión en estas etapas te brinda la posibilidad de elevar la motivación del equipo. Cada objetivo alcanzado supondrá una pequeña validación de la visión cambiada que se desea. Si todavía queda algún escéptico se acabará convenciendo de la viabilidad y mejoras que ofrece el proceso de cambio.

Pasos a tener en cuenta durante la implementación:

- Asegurarse que cada objetivo pueda ser alcanzado con éxito, evitando el gasto excesivo en tiempo y en dinero.
- Determinar objetivos a corto plazo que sean consecuentes con los de largo plazo.
- Implementar en primer lugar, las medidas que no necesiten apoyo de todas aquellas personas reacias al cambio.
- Dar reconocimiento a aquellas personas que ayudan en el cumplimiento de los objetivos.

#### 7-Construir sobre el cambio

Incorporar nuevos recursos motivados por los avances obtenidos.

En esta etapa, las transformaciones por las que atraviesan las organizaciones son bastantes complejas. Por este motivo, nuevamente aparece la figura de administradores con las condiciones suficientes como para institucionalizar el cambio, ayudando a la coalición conductora a tener un seguimiento del proyecto. El administrador del proyecto debe ser el responsable de cumplir con el alcance, el cronograma, los costos y la calidad del proyecto, así como también, debe identificar y dar aviso de los posibles riesgos asociados al mismo. Para ello, a estas alturas, ya se debería haber formado un equipo de trabajo que sea capaz de administrar y trabajar en forma conjunta con la coalición conductora.

Se debe tomar cada éxito nombrado en la fase anterior, para crecer potenciando lo bueno y modificando lo que no lo fue tanto. Así mismo, si se quiere ver los efectos reales del cambio, se deberá profundizar en él y no declararlo cómo finalizado antes de tiempo.

Las organizaciones deben institucionalizar el cambio, dándole vida a un ciclo continuo de proyectos, de manera que la finalización de una fase permita inmediatamente la iniciación de la siguiente, logrando la continuidad del proceso de cambio. Tal como afirma Kotter Seleccionar y presupuestar de manera sistemática objetivos, elaborar planes para alcanzar esos objetivos, organizarlos para ponerlos en práctica y controlar el proceso para que no se salga de su cauce ésta es la esencia de la administración. La transformación no es un proceso que implique sólo liderazgo, la buena administración también es esencial. Se requiere un equilibrio entre las dos<sup>9</sup> .

En estos momentos los empleados deberán afrontar y trabajar con los nuevos sistemas implantados, y se encontrarán ante el cambio propiamente dicho. Al desconocer su práctica y en muchos casos por falta de experiencias previas en las nuevas habilidades que se deben adquirir suele aparecer cierto miedo al fracaso. Esta incertidumbre puede ser paralizante en los primeros momentos y producir niveles de estrés que deben ser controlados.

A las personas no se les puede imponer un cambio de sistema de creencias, sino que deben asimilarlas de forma activa por sí solas, con el apoyo de la organización. Cuando el empleado se dé cuenta de que el nuevo sistema es beneficioso implementará una nueva creencia que eliminará la anterior.

Después de identificar claramente que el aprendizaje es una herramienta fundamental para poder ejecutar un cambio organizacional, no hay que adelantarse a la victoria. Creer que el cambio se ha producido por alcanzar un éxito, sería un error. Las personas deben estar motivadas y con clara idea, de que la mejora continua es el camino adecuado. Así el cambio, puede acabar refinándose hasta alcanzar un estado en el que debemos

---

(9) KOTTER, JOHN P., Op. Cit., pág. 141.

detener el proceso para empezar la última etapa, la de consolidación. Los líderes deben dar un paso al frente y ser el primer ejemplo para sus empleados y darles el máximo apoyo posible hasta que la adaptación esté completa.

#### 7-1 Consolidando el cambio

La manera de consolidar el cambio en la empresa es crear un clima de crecimiento continuo sobre el cambio. De alguna manera se debe añadir más procesos de cambio a medida que se van alcanzando con éxito las diferentes métricas propuestas. Lo que hay que entender es que nos encontramos con un proceso de evolución continua en el que todos deben estar dispuestos a aportar su cuota de dedicación.

La consolidación del proceso de cambio pasa por construir sobre el cambio. Que una vez alcanzados determinados logros los miembros del equipo no se relajen. Es fundamental que sigan el camino trazado.

Pasos a tener en cuenta durante la implementación:

- Establecer objetivos cada vez más ambiciosos.
- Analizar lo que fue bien y lo que se debe mejorar tras cada fase del proyecto.
- Dinamizar la actividad del equipo para mantener la motivación y la generación de nuevas ideas.
- Utilizar sistemas de mejora continua como el Kaizen.

#### 8-Anclar el cambio a la cultura de la empresa

Desarrollar métodos para garantizar el desarrollo de líderes y apuntar a la sustentabilidad del cambio.

Finalmente, cuando los nuevos sistemas están implementados de manera adecuada, es el momento de empezar a pensar en el largo plazo, poco a poco los procesos deben pasar a formar parte de la nueva cultura de la empresa. En esta fase, la visión se implementa en lo más profundo de la estructura organizativa, haciendo que los valores quedan reflejados en el trabajo diario.

Para poder consolidar y recongelar el proceso de cambios, los líderes de las organizaciones pueden usar sistemas de recompensas por la consecución de los cambios planteados de forma eficiente. Además, se considera importante que los directivos de las empresas realicen comunicados referidos a los beneficios que el cambio ha producido para que los empleados se sientan motivados y partícipes de dicha mejora.

Es importante saber que nunca se cuenta con un sentido totalmente completo de todos los cambios que hay que realizar. Muchas veces se comienza por transformaciones cortas y exitosas y es posible que las personas quieran abandonar rápidamente alegando que ya se logró lo que se buscaba. Para poder impulsar nuevos proyectos de mayor magnitud, la coalición conductora, tiene el trabajo de seguir implementando tareas motivacionales.

Cuando uno de los objetivos a corto plazo está encaminado al éxito, los líderes deben contar con otros objetivos más ambiciosos, para mantener motivado y alineado al personal conservando el sentido de premura en toda la organización. No pasará mucho tiempo para que la coalición conductora se dé cuenta que para lograr la transformación proyectada se deben realizar cambios en más sectores, en más políticas, procesos, formas de comunicar, de las que en un principio se pensaba. Para lograrlo, deben plantear y ejecutar diferentes proyectos de forma simultánea.

Con un buen liderazgo en el nivel de conducción y delegación de las tareas administrativas, la coalición conductora puede llevar adelante una gran cantidad de proyectos simultáneos, donde su principal tarea debe ser ayudar a toda la organización para analizar el panorama completo, transmitir la visión, la estrategia global y promover la comprensión acerca de cómo cada proyecto se interrelaciona. Estos grandes cambios no se logran sin un liderazgo firme que tenga convicción profunda de hacia dónde se quiere llegar con las transformaciones, sabiendo que las mismas pueden llevar mucho tiempo.

Arraigar los cambios a la cultura organizacional es sin lugar a dudas la tarea más difícil de lograr durante este proceso; por esta razón, lleva varios años de esfuerzo realizarlo. Un simple descuido en las etapas finales de la consecución del proyecto puede ser catastrófico, pues las viejas costumbres, valores, símbolos y normas aún están latentes pudiendo renacer y volver a instalarse con suma facilidad.

La resistencia al cambio nunca desaparece por más que se logren implementar los cambios propuestos. Por tanto, no se debe dejar de sentir la necesidad de premura frente al cambio hasta que esté efectivamente arraigado en todas las personas y sistemas de la organización. Si las personas pierden el sentido de premura, se corre el riesgo de volver a arraigar las viejas costumbres.

La vieja cultura será uno de los principales enemigos de la transformación. Tal como asevera J.D. Duck, cuando los líderes y empleados no quieren deshacerse de esos viejos comportamientos del pasado que van

contra la nueva estructura, deben tratarse de forma explícita y cara a cara, de lo contrario, la cultura antigua arrastrará consigo a la estrategia.<sup>10</sup>

La mayoría de las veces que se van a implementar cambios, no se apunta a la transformación de todos los valores, ni de todos los comportamientos pues esto sería una tarea casi imposible. En esta línea, lo que se tiene que lograr para asegurar el cambio cultural es que los nuevos valores y comportamientos se arraiguen a los viejos, sustituyendo los que ya están obsoletos. Se debe mostrar empatía ante los viejos comportamientos, en ocasiones es bueno resaltar que gracias a ellos las organizaciones pudieron desarrollar varios y grandes éxitos pero que deben ser transformados con la idea de mantenerse y lograr nuevos, pues en caso de no ser cambiados se pondría en riesgo la organización. Como menciona J.P. Kotter el desafío consiste en insertar ciertos valores en la cultura que ya está bien formada, sin dejar el vínculo con aquellos valores medulares de la organización.

Finalmente, cabe destacar que si los altos directivos, los líderes y los supervisores no demuestran con el ejemplo diario los nuevos elementos culturales es difícil que el resto del personal lo arraigue. Nuevamente, se dice que no hay que adelantarse a la victoria, la victoria existe solo cuando es capaz de mantenerse en el tiempo. Esta etapa del proceso es tan larga como importante, es la etapa en la que vamos a poder asegurar sustentabilidad del proyecto.

Terminando esta etapa, la propuesta de cambio debería de haberse consolidado, convirtiéndose en la forma habitual en que la empresa trabaja. Pero esto, no significa otra cosa, que volver a empezar, volver a anticiparnos al futuro, y volver a proponer un cambio que prepare a la organización para

---

(10) DUCK, J. D, Sistema de indicadores para el cambio Organizacional, (septiembre 2019)

lo que viene. Como en tantas cosas en la vida, para mantenerse en el mismo sitio, hay que evolucionar constantemente. Y esto no puede ser distinto en el mundo de la empresa, que debe abrazar la filosofía del cambio constante como un mantra que la ayude a una mejora continua.

Pasos a tener en cuenta durante la implementación:

- Divulgar los éxitos.
- Recompensar continuamente el cumplimiento de objetivos.
- Mantener la idea de mejora continua.
- Ajustar las desviaciones.
- Comunicar con carácter de recordatorio a partir de cartelería e imágenes digitales.
- Cuidar la selección de nuevas incorporaciones a la organización, de manera que sus perfiles sean facilitadores de cambio.

Terminando con el marco teórico, John Kotter, nos advierte que por mucha urgencia que se tenga en la organización, no debemos obviar ninguna de las fases. Todos y cada uno de los pasos se deben completar de manera íntegra y oportuna para que la empresa pueda asegurarse el éxito final y ahorrarse situaciones problemáticas.

**CAPÍTULO III**  
**CASO PRÁCTICO**  
**Gestión del Cambio Organizacional; Implementación**  
**de un Sistema de Administración Basado en la Satisfacción**  
**del cliente. Empresa: CONFORAM S.R.L.**

**Sumario:** 1.-Presentación de la empresa; 2.-Organigrama; 3.-Los 8 pasos de Kotter.

Durante el desarrollo de esta segunda parte vamos a hacer énfasis en planificar, estructurar y proponer un sistema de Gestión de Cambio Organizacional que cumpla con cada uno de los puntos mencionados en el marco teórico y que sea capaz de implementar de manera eficiente un Sistema de Administración Basado en la Satisfacción del Cliente en una pyme radicada en la provincia de Tucumán, cuyo nombre es CONFORAM S.R.L. y es distribuidora de productos de aromatización en todo el norte de la República Argentina.

El Sistema de Administración Basado en la Satisfacción del Cliente o CRM (*customerrelationshipmanagement*), es una herramienta que CONFORAM S.R.L. tiene a disposición para utilizar a partir de la adquisición

de un módulo complementario al sistema de información que se encuentra usando en la actualidad. Considerando que el CRM es un sistema que puede cambiar de manera sustancial la rentabilidad y por sobre todo la sustentabilidad de la empresa en el tiempo, nos vamos a enfocar en ser pragmáticos en la correcta implementación del sistema.

El reconocido economista Ricardo Pascales, recomienda que para el estudio de la Gestión del Cambio Organizacional y con el afán de obtener procesos de renovación continuos y exitosos es más importante hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas.<sup>11</sup>

Tomando esta recomendación, durante el desarrollo del caso de estudio, vamos a trabajar para que al final de este proyecto podamos plantear y resolver de manera consistente las siguientes preguntas;

¿Es necesario el cambio?

¿Qué tipo de cambio se busca?

¿Se cuenta con los recursos adecuados?

¿Se está preparado para cambiar?

¿Son mayores los beneficios que los costos?

#### 1- Presentación de la empresa

Conforam Aromatizaciones es una empresa tucumana joven, dedicada a la venta y distribución de productos de aromatización y cosmética. Desde hace 5 años representa en Tucumán, Salta, Jujuy, Catamarca y La Rioja, a una prestigiosa marca que fabrica y distribuye productos de aromatización y cosmética en la República Argentina.

---

(11) PASCALE, Richard, Tanner, Managing on the Edge : How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead, Touchstone Books, 1991.

La empresa se siente orgullosa de ser una fuente generadora de trabajo autónomo en la región, habiendo generado cientos de revendedores entre los cuales se pueden encontrar jefes y jefas de familia, jóvenes emprendedores, comercios minoristas y diversas empresas redistribuidoras de los rubros de limpieza, cosmética, aromatización y otros. uno de los socios expresa:

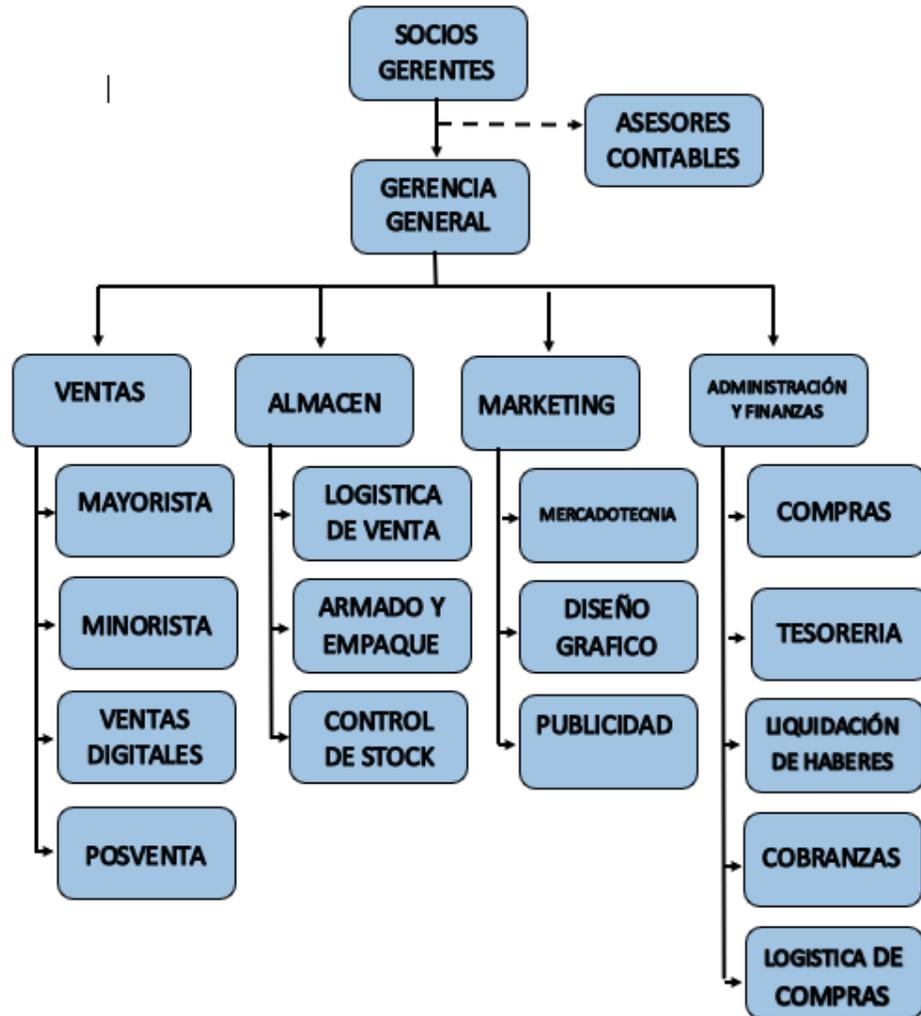
En Conforam el principal objetivo es sobresalir, captar las expectativas de nuestros clientes y superarlas. La forma que elegimos para lograr esto es el trabajo continuo en la búsqueda de excelencia en logística y en una atención personalizada a cada uno de nuestros clientes.

Los productos que comercializa muestran una gran aceptación por parte del mercado. En los últimos tiempos se han posicionado como productos de uso cotidiano, lo que incrementó en gran medida su demanda actual e hizo que su proyección futura sea muy auspiciosa.

Conforam tiene dos sectores de ventas; un local de venta minorista destinado al consumidor final y un local de venta mayorista destinado a diversos tipos de clientes.

Durante el desarrollo de este trabajo nos vamos a centrar principalmente en el local mayorista dado que en el mismo las relaciones con los clientes se vuelven más relevantes, y el seguimiento de las mismas es crucial para cumplir con los objetivos.

## 2- Organigrama



### 2-1 Presentación del problema

Para encarar este proyecto lo primero que hicimos fue interiorizarnos sobre la herramienta que la empresa se propone implementar y las limitaciones que impedían que la implementación se logre.

Este paso se llevó a cabo utilizando el método observacional y entrevistas tanto con la gerencia como con parte del personal.

En las entrevistas realizadas nos encontramos con los siguientes problemas que podrían explicar la dificultad de la empresa para implementar el sistema de CRM:

Excesiva centralización de la toma de decisiones y resolución de problemas.

- Deficiente delegación de responsabilidades.
- Falta de seguimiento de los cambios propuestos.
- Falta de medios de comunicación interdepartamentales.
- Falta de control de los resultados.
- Falta de incentivos para adoptar nuevos cambios.
- Inexistencia de una visión común sobre los beneficios buscados con la implementación del sistema
- Falta de determinación de un responsable de implementar el CRM que le diera un correcto seguimiento a su aplicación.
- El CRM estaba adquirido, se habían realizado las capacitaciones pertinentes, pero no estaba siendo utilizado

Luego de realizadas las entrevistas nos dispusimos a realizar visitas a la empresa durante el periodo de dos semanas en distintos horarios para observar cómo funcionaban las cuestiones descritas anteriormente:

- Se observó que las personas en posiciones jerárquicas adecuadas para llevar a cabo el proceso de cambio no disponían de suficiente tiempo para concentrarse en el mismo.

- Los encargados de área tampoco tienen intenciones de participar en tareas que retrasen la operatoria normal en la que se encuentran involucrados.
- Muchas de las decisiones a tomar recaen sobre la misma persona.
- Uso intensivo de los canales de comunicación informales: chats, charlas en los descansos, etc.
- Falta de lugares físicos donde se puedan comunicar novedades institucionales
- Un sistema de informes en etapa de desarrollo que sirve como medio de intercomunicación entre las áreas y entre niveles.
- El sistema de recompensas no se encuentra estandarizado y los reconocimientos se otorgan subjetivamente.

A partir de todo lo expuesto concluimos a modo de diagnóstico que la empresa posee algunas características que dificultan el cambio, y podrían ser explicativas del fracaso que se tuvo en el primer intento de implementación del sistema. Como enumeración no taxativa podemos mencionar la falta de compromiso con el nuevo sistema, la errónea conformación de una coalición efectiva de cambio, la deficiente utilización de medios de comunicación organizacional y la falta de una visión motivadora clara sobre los beneficios buscados.

### 3- Los 8 pasos de Kotter

Lo mencionado nos lleva a pensar que la implementación de los 8 pasos de Kotter es posible, pero requerirá de algunos ajustes en los puntos

mencionados. Para abarcar mejor la estrategia de implementación nuestro equipo se planteó las siguientes preguntas;

¿Cómo hacer partícipe activa a la gerencia?

¿Cómo motivar al personal para asumir responsabilidad en el cambio?

¿Cuáles son los medios y las formas de comunicación adecuadas para dar seguimiento al cambio?

¿Qué indicadores se deberían utilizar para tener un correcto control del proceso de cambio?

¿Qué recompensas serían las adecuadas para acompañar el proceso?

El desarrollo de cada uno de los puntos que Kotter sugiere tiene como objetivo ir respondiendo de una u otra manera cada una de las diferentes preguntas mencionadas. Al final del trabajo vamos a poder concluir a partir de la respuesta de las mismas.

### 3-1 Formación de un sentido de urgencia

Empezando con los pasos de Kotter analizamos cuál sería la mejor forma de generar un sentido de urgencia sobre el cambio deseado. Como estrategia se pensó en convencer primero a la gerencia y a partir de su apoyo planificar la forma de encarar y motivar al personal.

#### 3-1-1 Convenciendo a la Gerencia

A los gerentes se les mostró un análisis sobre los costos, la disminución de pérdidas y los beneficios que el sistema de CRM produciría, el mismo es presentado a continuación:

## Análisis Cuantitativo

### 3-1-1-1 Pérdidas por disconformidad

La contrapartida a este análisis de pérdidas es el beneficio que esperamos que Conforam S.R.L. puede obtener a partir de la implementación del sistema propuesto. Para un estudio más preciso nos vamos a centrar en el factor que consideramos que se encuentra más afectado ante la falta de un Sistema de Administración Basado en la Satisfacción del Cliente, la disconformidad de los clientes.

Para el análisis del caso vamos a partir de los siguientes datos;

- Ticket Mensual Promedio: \$ 4250
- Clientes Recurrentes que no compran hace 3 meses: 32 clientes por mes.
- Tasa de disconformidad (en función a los reclamos): 9,78% mensual

El ticket mensual promedio y la cantidad de clientes recurrentes que no compran hace 3 meses fue información extraída de la base de datos del sistema de información utilizado por la empresa. La tasa de disconformidad fue producto del cociente entre la cantidad de clientes insatisfechos que presentaron reclamos y la cantidad de clientes totales del periodo.

Pérdidas por disconformidad mensuales:

$$(38 \times 0.0978) \times 4250 \text{ \$ } 15797,70$$

Pérdidas por disconformidad anuales: \$189536,40

En este punto se analizó la disconformidad como el principal factor que explica los perjuicios que puede ocasionar la indebida administración de los reclamos y sugerencias de los clientes.

La disconformidad genera insatisfacción en los clientes y esto se traduce de manera inevitable en una disminución de las ventas. Mencionamos a continuación los indicadores utilizados para el análisis.

Indicadores de Insatisfacción.

Grado de insatisfacción = Número de clientes que se han mostrado insatisfechos en el período / Clientes totales en el periodo

Grado de insatisfacción =  $70 / 521 = 0,134 = 13,4 \%$  Grado de insatisfacción (en función de los reclamos) = Número de clientes insatisfechos que han realizado un reclamo / Clientes totales en el periodo

Grado de insatisfacción (en función a los reclamos) =  $51 / 521 = 0,0978 = 9,78 \%$

### 3-1-1-2 Análisis de Costos

a) Costo de implementación.

- Reuniones semanales.

Cantidad de personas que intervienen: 6

Precio de almuerzo: \$ 250

Costo Mensual reuniones semanales

$6 \times 4 \times \$250 = \$ 6000$

Costo Anual reuniones semanales \$ 72000

\*Incluye almuerzo de cada una de las personas que intervienen.

- Reuniones mensuales.

Cantidad de personas que intervienen: 18

Precio de almuerzo: \$ 250

Costo Mensual reuniones semanales

18 x \$250 \$4500

Costo Anual reuniones mensuales \$ 54000

\*Incluye almuerzo de cada una de las personas que intervienen.

- Entrevista líder del proyecto.

Cantidad de personas que intervino: 4

Costo total de la entrevista con líder del proyecto

4 x \$ 250 \$ 1000

\*Incluye almuerzo de cada una de las personas que intervienen.

- Cartelería e imágenes digitales y convencionales.

Honorarios diseñador: \$ 5500

Materiales: \$ 1350

Costo total cartelería e imágenes \$ 6850

- Beneficios y Compensaciones

Costo total asignado a los fines de beneficios y compensaciones

\$5000

Costo total de Implementación: \$ 138850

b) Costo de capacitación.

Se sugiere que la capacitación se realice de manera intensiva, en una jornada de 5 hs aproximadamente. El equipo de trabajo considera que la capacitación intensiva desarrollada a continuación será suficiente para la implementación del nuevo sistema.

Personal (Una persona de cada área involucrada)

5 Áreas x 1Pers.x 5 hs x 200 \$/hs.\$ 5000

Capacitador

5hs x \$500. \$ 2500

Coffe Break

6 pers. x \$200. \$ 1200

Costo Total de Capacitación: \$ 8700

\*Para determinar el costo total de la implementación se consideró el costo de una capacitación intensiva en condiciones ideales.

3-1-1-3 Beneficio esperado

BENEFICIO ANUAL BRUTO \$ 189536,40

COSTO ANUAL TOTAL \$ 147550

BENEFICIO ANUAL NETO \$41986,40

AHORRO CON CRM MENSUAL \$3498,86

Considerando que el análisis anteriormente mencionado hace mención a los beneficios que la empresa va a obtener a partir de que termine del primer año de implementación, podemos concluir que la continuidad del

proceso, el aprendizaje y los costos en los que solo se incurren por única vez, va a generar que los rendimientos año tras año sean incluso superiores a los mencionados.

Luego de presentado el análisis cuantitativo a la gerencia, esta estuvo de acuerdo en que los beneficios potenciales del proyecto eran tentadores para llevarlo a cabo, pero su preocupación radicaba en los tiempos que se deberían dedicar a la ejecución del mismo. Los socios aseguraban que las personas que normalmente llevaban a cabo la toma de decisiones se encontraban utilizando gran parte de su disponibilidad horaria en temas operativos. Para resolver este problema se les comentó que a partir del diagnóstico inicial, habíamos llegado a conclusiones similares y que el plan de ejecución incluye elegir un líder de proyecto que no fuera parte del circuito principal/habitual de toma de decisiones, y que la participación de la gerencia se vería limitada a aprobar el uso de los recursos necesarios para la implementación del proyecto y añadir el tema a las minutas de las reuniones mensuales de la empresa a modo de mantener informada a la organización sobre los avances logrados.

Al final de este proceso, la gerencia accedió a iniciar la implementación propuesta y autorizó el uso de fondos para cubrir el presupuesto de costos mencionado.

### 3-1-2 Convenciendo al Personal

Una vez obtenida la aprobación por parte de la gerencia, se procedió a realizar una reunión con todo el personal, en la cual se expusieron las consecuencias de no implementar un CRM. Los informes presentados ante la reunión se encuentran contenidos en el Apéndices 1, 2 y 3, en algunos casos algunos los datos reales fueron modificados por el equipo con el objetivo de mostrar cifras y relatos alarmantes con el fin de generar una

preocupación real en el personal, los informes utilizados fueron los siguientes;

- Informe del proveedor sobre el *market share* de la región
- Clientes perdidos mes a mes durante el último año
- Relatos de clientes perdidos por mala atención

Con la presentación de esta información, para lograr que la idea de mejora surgiera del mismo personal y que comience a involucrarse en la visión de cambio, se propuso un debate sobre las causas que podrían estar generando las problemáticas mencionadas.

Lo que se observó en la reunión es que el personal en cierta medida estaba al tanto sobre la problemática y sobre los beneficios de resolverla, de algún modo, ya existía un cierto sentido de urgencia. A partir de todo esto, fue suficiente con que uno de los empleados menciona el CRM como para que podamos perfilar el uso del sistema como la solución a los problemas mencionados.

Con el sentido de urgencia instaurado en la mente de los directivos y los empleados, nos encontrábamos en condición de empezar la siguiente etapa, teníamos que buscar a una persona que lidere el proceso del cambio y un equipo que lo acompañe en la ejecución de las diferentes tareas a realizar.

### 3-2 Formando una Coalición para el cambio.

#### 3-2-1 Elección de un líder del proyecto

Basándonos en el diagnóstico inicial del problema, decidimos buscar una persona que posea características que contrarresten las dificultades que la empresa estaba encontrando para cambiar.

La persona elegida como líder debe tener las siguientes características:

Excluyentes:

- ✓ - No debe ser un encargado ni estar involucrado en la toma de decisiones.
- ✓ - Debe ser responsable y comprometido con las políticas existentes.
- ✓ - Debe ser metódico y ordenado.
- ✓ - Debe tener disponibilidad horaria, para poder trabajar en periodos de tiempo fuera de su horario habitual.

Deseadas:

- ✓ - Debe ser un comunicador asertivo.
- ✓ - Debe tener aptitud para la resolución de problemas

Para poder definir un posible candidato organizamos una reunión con la gerencia y los encargados de área, en la misma se pusieron a disposición de las características buscadas y se les pidió que indicaran quienes de la estructura cumplían con las mismas y en qué medida. De este ejercicio surgió un único candidato perteneciente al área de Ventas Digitales de la empresa.

Para tener certeza de que esta era la persona adecuada para liderar la coalición de cambio se utilizó la siguiente información:

- Distribución horaria del candidato; fue facilitada por la empresa y de la misma se concluyó que la persona trabajaba 6 horas diaria de las 8 permitidas por convenio laboral, y que por lo tanto de querer, podría encarar el proyecto.

- Informe del software de fichaje: El candidato no presentaba llegadas tardes en el periodo de 3 meses desde la fecha, y los horarios en los que marcaba la entrada y la salida oscilaban en 1 minuto en relación al inicio y fin de su jornada laboral. De esta información concluimos que era una persona organizada, comprometida y responsable.

- Descripción del puesto que ocupa la persona: Si bien este es un indicador indirecto, dado que no se refiere a la persona, sino al puesto que ocupa, pudimos ver que las tareas incluidas en el mismo exigían de cierta capacidad para la resolución de problemas, dado que es el principal nexo entre la empresa y sus clientes. En el Apéndice 4 se incluye una descripción breve de las actividades del puesto.

- Curriculum Vitae del candidato: En este documento pudimos observar que el candidato se encontraba cursando estudios universitarios referidos a la arqueología, lo que nos da el indicio de una persona formada en el método científico, lo cual aumenta las probabilidades de que la misma sea una persona metódica. El mismo está contenido en el Apéndice 5 de este trabajo.

- Entrevista realizada al candidato: Se realizó una entrevista, contenida en el Apéndice 6, para evaluar las características requeridas por el proyecto. De la misma se concluyó que el candidato era óptimo para asumir el liderazgo y que él mismo estaba interesado por el proyecto y que la idea lo motivaba.

A partir de toda la información recopilada, y con el visto bueno de la gerencia procedimos a proponer al candidato el liderazgo del proyecto. El mismo expresó que le gustaba la idea.

### 3-2-2 Formación del equipo de proyecto

Una vez elegido el líder, restaba conformar el equipo que trabajaría con el mismo para llevar a la ejecución el proceso de cambio.

Las personas que seleccionamos para conformar el equipo tenían que tener una ubicación privilegiada dentro del uso del CRM, es así, como el número de personas estaba dado por la cantidad de áreas intervinientes en el uso del sistema, las áreas principales eran:

- Ventas: Se relación con el sistema dado que es el área encargada del contacto con el cliente, y por ende el lugar en el cual se generan las relaciones con el cliente.
- Almacén: En esta área se captan muchas de las necesidades de los clientes, dado que aquí es donde los mismos retiran sus compras, y donde se resuelven los problemas referidos a la logística y cambios de productos.
- Administración: En esta área se encuentran los principales usuarios de la información que el CRM puede brindar.

A partir de lo mencionado vamos a decir que todas las áreas que tienen contacto con los clientes fueron elegidas para ser responsables de que la implementación del sistema propuesto logre llevarse a cabo con éxito. Se ubicó los diversos agentes del cambio en cada una de las áreas mencionadas, estos, deben ser capaces de formar una coalición que no tenga intereses contrapuestos.

Seleccionadas las personas, lo que se realizó fue comunicarles de manera personal la decisión a cada una de ellas, se comentó de manera detallada en qué consistía el proyecto y cuál iba a ser su rol en la implementación del sistema, como agente del cambio. Las personas seleccionadas aceptaron y se vieron muy entusiasmadas con la idea.

Posteriormente, tanto el líder como los agentes del equipo iban a tener una debida capacitación para que puedan encarar de la mejor manera posible el proceso de cambio que se desea.

### 3-3 Crear una visión para el cambio

Para la creación de la visión nuestro equipo se propuso incluir a cada uno de los integrantes y para eso se llevó a cabo un *brainstorming*. En primera medida se establecieron las características que debía tener la visión: realista, deseable, clara, flexible y fácil de comunicar.

El resultado de la reunión fue muy satisfactorio, se propuso determinar un futuro alcanzable, lógico y atractivo. El equipo coincidió en orientar de manera sencilla las acciones en la dirección correcta. Por último, se expuso la importancia de que durante la implementación la empresa debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

La visión creada para el equipo del cambio fue la siguiente:

Que todas las personas de la empresa se sientan parte de un sistema que permitirá brindar un servicio de excelencia en proactividad y satisfacción al cliente. Conforam debe ser una empresa que tenga su crecimiento basado en la fidelidad de sus clientes, y la construcción de esta fidelidad debe construirse dando respuestas correctas y oportunas a los problemas que presentan los mismos, apuntando a superar sus expectativas.

La visión planteada estuvo acompañada por una misión que hizo énfasis en el objetivo que se busca, la misma fue la siguiente:

Generar el compromiso de que el personal debe utilizar el sistema con total naturalidad, asumiendo con entusiasmo todos los desafíos que se puedan presentar.

Con todo lo mencionado empezamos a vislumbrar algunas señales del trabajo que se venía haciendo, se notaba un cierto entusiasmo en algunas personas, pero todavía se podía observar bastante incertidumbre y para eso íbamos a empezar a trabajar con compromiso en el siguiente punto, generar una comunicación apropiada.

### 3-4 Comunicación del cambio

Luego de determinar la visión el desafío de nuestro equipo fue establecer los medios de comunicación adecuados. En este punto tomo vital importancia el rol de los agentes del cambio.

#### 3-4-1 Proceso de comunicación establecido.

En primera medida se llamó a una reunión de todo el personal en donde se expuso de manera clara cuáles iban a ser los objetivos a corto, mediano y largo plazo. También se expuso cuál iba a ser el rol de cada uno de los integrantes del equipo que iba a ser el soporte para la implementación del cambio. En esta instancia se comunicó cuales iban a ser cada una de las etapas por las que se iba a pasar, cuáles serían los plazos esperados y el sistema de incentivos propuestos.

Los canales de comunicación fueron establecidos con claridad, y se relacionaron con cada una de las etapas pertinentes a la implementación. Luego de esto se usaron carteles físicos y digitales para recordar cada uno de los objetivos, la visión, la misión y los logros que se iban obteniendo.

#### 3-4-2 Canales de comunicación elegidos

Se establecieron canales de comunicación para que sean capaces de informar de manera oportuna cada una de las novedades del proceso y también de obtener un *feedback* sobre las dificultades y avances en el

proceso de cambio, los canales de comunicación elegidos fueron los siguientes:

- Grupo de whatsapp bajo el nombre Proyecto CRM; utilizado principalmente como canal de novedades con carácter general y que podían llegar a ser de utilidad para todas las áreas involucradas. Con este medio se pretendía acercar a cada participante del proyecto las novedades sobre avances, reuniones y cambios del proyecto entre otros comunicados.

- Grupo de whatsapp bajo el nombre Soluciones y Mejoras; utilizado únicamente para tratar temas relacionados a la solución de problemas y a la gestión de mejoras. El tipo de comunicaciones que se esperaba recibir en este grupo eran: errores en el proceso, dificultades para resolver algunas situaciones, argumentos por parte del personal de la empresa en contra del cambio que se buscaba. La idea era captar esta información y darle respuesta de la forma más rápida posible en el mismo grupo, para poder aceitar el proceso de cambio y eliminar las fricciones.

- Planilla de Excel OnLine usando Google Sheets: La empresa ya contaba con un sistema de informes semanales diseñado para mantener a cada área actualizada sobre los sucesos de las demás áreas. Este modelo había sido armado en base a una puesta en común por parte de cada área en relación a qué información necesitan del resto de la organización y qué información eran capaces de proveer o consideraban de vital importancia para ser comunicada al resto. Basados en este modelo, modificamos las preguntas e ítems de estos informes y lo destinamos a la gestión de las problemáticas y las sugerencias que puedan surgir a partir de obstáculos encontrados en la implementación. Se formó un índice de los informes de cada persona involucrada en el proyecto y se estableció una periodicidad de una semana para completarlo. En el anexo 7 se muestran capturas de estos informes.

- Aplicación de gestión de tareas basada en la nube, llamada Trello; utilizada para la aplicación de metodologías AGILE, permitiendo hacer un seguimiento en tiempo real del cumplimiento de los diferentes objetivos propuestos para cada una de los integrantes involucrados en la implementación del CRM. La función básica del uso de esta aplicación consiste en visualizar todas las tareas a realizar por el equipo del proyecto, su grado de concreción, responsables, fechas de vencimiento y documentar cada decisión tomada en torno a cada actividad.

- Cartelería e imágenes digitales y convencionales; todos ellos utilizados para comunicar la importancia del uso del sistema, la participación esperada y los objetivos esperados y cumplidos: Se haría uso del personal de diseño gráfico de la empresa, para producir estos elementos y se los colocaría en lugares visibles de la empresa, principalmente las pizarras donde los miembros de cada área anotaban datos de importancia para el personal de la misma. La idea de estos elementos era comunicar el grado de avance del proyecto y los logros alcanzados en el corto plazo, básicamente informar a las personas que no eran parte activa del proyecto, pero que sí estaban involucrados en el cambio, la importancia y resultados que él mismo estaba teniendo.

De manera adicional a los medios utilizados, consideramos que era fundamental que exista un *feedback* continuo y para eso se programaron reuniones semanales entre el líder y los agentes de cambio. Las mismas se realizaban en un horario y día definidos, y con una temática también definida. El parte de temas a tratar en la reunión se componía de lo siguiente:

1. Tareas realizadas por cada miembro durante la semana
2. Dificultades encontradas para la continuidad del proyecto y soluciones a las mismas si es que las había

3. Ideas de modificación en el proceso que se estaba llevando a cabo para implementar el proyecto

4. Diagramación de las actividades de la siguiente semana.

Con el sistema de comunicación establecido y con cada vez más personas involucradas con el proceso, nuestro equipo tenía buenas sensaciones y mejores expectativas. Lejos de relajarnos continuamos con la implementación del siguiente punto.

### 3-5 Eliminar Obstáculos

Para abarcar de la mejor manera posible todo lo relacionado a este punto, lo primero que hicimos fue establecer los posibles obstáculos con los que podríamos encontrarnos, y definimos los siguientes:

1. Miedo al uso del sistema por desconocimiento o mal manejo de su funcionamiento: Si bien la empresa había contratado una capacitación junto con la compra del sistema de CRM, el tiempo que había pasado desde ese hecho y la falla en su aplicación inicial podrían haber generado resistencia al uso del mismo. Para evitar esto se planteó relevar el estado actual del conocimiento de cada uno de las personas involucradas en los procesos de relaciones con los clientes, y capacitar nuevamente a aquellas que demostraran una necesidad de ello.

2. Resistencia de los encargados de área por la idea de que el cambio propuesto traería aparejado más trabajo: Dado que los encargados de cada área se encontraban saturados de procesos y actividades, existía una alta probabilidad de que al mencionar la inclusión de un CRM su respuesta fuera negativa ante el pensamiento de agregar un nuevo proceso a los ya existentes. Para lidiar con este obstáculo se planteó mostrar a los encargados de las áreas involucradas que la aplicación de los procesos de

CRM generaría un ahorro de tiempo en la solución de tareas rutinarias que actualmente les estaban generando una sobrecarga de trabajo, liberando tiempo para la solución de otras problemáticas e incluso generando relaciones más duraderas con los clientes lo cual aseguraría una estabilidad de la empresa y una posibilidad de crecimiento para las áreas, tanto en recursos como en profesionalización. Aparte de esta charla con los encargados, cada uno de las personas activas del proyecto, que a su vez formaban parte de las áreas involucradas, deberían recopilar situaciones conflictivas generadas por el CRM y comunicarlas a la brevedad al líder del proyecto, este proceso se describe más adelante.

3. Falta de oportunidad para responder a las fricciones surgidas de la aplicación del proyecto, lo que podría conducir a desmotivación por parte de la organización en su adopción: Dejar situaciones irresueltas o resolverlas inoportunamente muestra una falta de apoyo por parte de la gerencia en el cambio deseado y genera una desmotivación por parte de las personas para con el cambio. Para evitar esta situación se estableció un proceso de comunicación y resolución de inconvenientes. Cada agente de cambio, estratégicamente posicionado, tenía el debido conocimiento de los canales de comunicación sobre los cuales iba a circular la información concerniente al proyecto. Nuestro equipo diseñó un circuito lógico a partir del cual el líder del proyecto iba a estar en condiciones de brindar soluciones y tomar las sugerencias de manera oportuna y clara.

El circuito lógico propuesto para la solución de problemas y la administración de las sugerencias fue el siguiente:

1. Cada área tenía asignado un agente del cambio.
2. Cada agente del cambio tenía la responsabilidad de formalizar el inconveniente o sugerencia.

3. La formalización se hizo a partir de un Documento Excel de edición compartida en la nube, para poder dejar asentado el inconveniente y posteriormente su resolución.

4. El líder del proyecto tenía que conformar la solicitud, establecer prioridades, una fecha de entrega y en caso de ser necesario observaciones concretas.

5. Llegada la fecha de entrega el líder del proyecto tiene la responsabilidad de dar respuesta a lo solicitado a partir de un mensaje en el grupo de whatsapp correspondiente. En el caso de que el líder no haya logrado cumplir con los plazos comprometidos tenía la obligación de informar por el mismo medio.

6. La respuesta debía ser debatida por el equipo entero. En caso de que no haya consenso y que la decisión requiera más tiempo la situación planteada se iba a revisar en la reunión semanal.

7. Una vez que se llega a un veredicto final se debe ingresar la solución a la planilla de Excel Online y se debe notificar debidamente.

8. Se estableció un grupo de whatsapp llamado Soluciones y Mejoras para inconvenientes que debían ser resueltos con la mayor celeridad posible, y así evitar demoras y desmotivaciones en el proceso, mientras se cumplía con el proceso formal.

Luego de establecer el proceso mencionado, nos dimos cuenta que la participación de las personas que comunican problemas y ofrecen sugerencias debía ser premiada de algún modo. Las recompensas en este punto fueron las siguientes;

Brindar una mención especial que felicite al participante y lo haga parte de la solución planteada, tanto en la cartelería física como en las imágenes digitales que se compartirán a través de los medios de la empresa.

Tener a disposición la suma de 20 consumiciones de un bar conocido de Tucumán, para entregar a modo de reconocimiento, para que los participantes puedan ir a disfrutar de un *after office* en un día particular de la semana.

Como no podía ser de otra manera, durante esta etapa, la comunicación volvió a aparecer con un rol protagonista. Al comunicar esta forma de trabajo y las retribuciones personales y empresariales a las que se podía llegar, los empleados se mostraron muy entusiasmados. El equipo tenía la sensación de que poco a poco estaba eliminando la tan temida resistencia al cambio propuesto.

### 3-6 Asegurarse triunfos a Corto Plazo

El equipo piensa que la mejor manera de asegurar triunfos a corto plazo es estructurar el proyecto en pequeñas etapas. Establecer objetivos intermedios que muestran que el esfuerzo por avanzar en el proceso de cambio está resultando productivo. Cada etapa que se alcance representa una menos para lograr completar el cambio buscado. Es por eso, que el proyecto se encuentra a disposición de cada uno de los empleados, expuestos en la cartelería de la empresa como así también lo tienen cada uno de los agentes de cambios con la intención de resolver cada duda que se vaya presentando. En cada reunión se muestra los resultados de la etapa que se está ejecutando, pero también se refresca a donde se quiere llegar.

Es muy importante la actitud del líder y de los agentes de cambio en esta etapa. Creemos que es necesario no acelerar ni acortar los plazos. Esto generaría incertidumbre entre los integrantes del equipo. Tenemos que

ser honestos con los resultados, y si una etapa no ha resultado como queríamos debemos corregir errores y volver a intentarlo.

Asegurar triunfos a corto plazo tiene un efecto motivador que impulsa a continuar con el proceso de cambio. Sin embargo, no es el único beneficio del que te vas a aprovechar. Es una prueba de que los esfuerzos realizados valen la pena.

Esto favorecerá la sensación de pertenencia al grupo y la consolidación de la búsqueda de objetivos comunes. Y por, sobre todo, validará la visión del cambio que se ha creado. Si todavía queda algún escéptico se acabará convenciendo de la viabilidad y mejoras que ofrece el proceso de cambio.

Para poder hacer palpable el cambio, se buscó crear objetivos intermedios, que permitan a la organización celebrar estos logros y encontrar recompensa ante los sacrificios efectuados en pos del cambio. Analizando el diagnóstico que habíamos hecho sobre el fracaso en el primer intento de implementación de este cambio en particular y los resultados buscados, se planteó dividir el proyecto en los siguientes objetivos a corto plazo:

1. Manejo del CRM al 100% por parte del personal involucrado: Se realizará una evaluación previa para ver el conocimiento actual sobre el sistema, una posterior capacitación y una evaluación. El indicador que se utiliza para calificar esta etapa sería el de soluciones correctas sobre el total de situaciones planteadas en el examen, y a partir de esto un índice global de uso del CRM, consistente en el promedio de todas las calificaciones obtenidas en las evaluaciones. La recompensa por este logro sería un almuerzo para todo el personal financiado por la empresa, cuando se alcanza una calificación global de 8 o más.

2. Utilización del sistema en un 80% o más de las situaciones: Para medir esto, se vería el total de datos registrados vs el número de ventas realizadas. Para generar una costumbre en el uso del sistema, se debería hacer una anotación en el mismo aun cuando el cliente no haya tenido quejas, ni observaciones. Este indicador debe incluirse dentro del tablero de mandos de la gerencia, y durante los primeros 3 meses se debe premiar a los participantes con un incentivo monetario fijo a definir. Las evaluaciones de este indicador deben hacerse quincenalmente para no dejar pasar mucho tiempo entre una y la otra y así mantener la atención y motivación del personal.

3. Registro del 80% de las comunicaciones importantes con los clientes: Se realizaría una observación de los procesos y comunicaciones en cada área interviniente en la relación con el cliente, con el objetivo de identificar el 20% de las situaciones que representan el 80% de la relación con el cliente, se estandariza el proceso de registro de los mismos y luego se evaluará mes a mes, a lo largo de 4 meses, los resultados. El indicador con el que se haría este seguimiento será el nivel de satisfacción de los clientes, este índice se obtendrá de una muestra sobre las personas atendidas por la organización, a las cuales se les realizaría una encuesta evaluando la calidad de la atención, y la oportunidad de la resolución de problemas. Se debe establecer una compensación dineraria a definir para aquellos empleados que superen una calificación de 7 en una escala del 1 al 10. Luego de transcurridos los 4 meses se presupone que el proceso de adopción del sistema estará instaurado en la organización y los incentivos deberían dirigirse a la consecución de nuevos cambios.

### 3-7 Construir sobre el cambio

En esta etapa las reuniones nuevamente aparecen con un rol muy importante, un espacio abierto donde surgirán nuevas ideas, cambios de

roles, se analiza lo que fue bien y lo que se debe mejorar tras cada fase del proyecto. Se dinamiza la actividad del equipo para mantener la motivación y la generación de nuevos proyectos con el objetivo de ser flexible a los cambios a lo que está expuesta.

El equipo piensa que invertir tiempo en optimizar los procesos de la empresa es una de las inversiones más útiles que se pueden llevar a cabo en un negocio. Es por eso, que a través de estas reuniones se fueron mostrando los pequeños triunfos a corto plazo al líder y a los agentes de cambio, concientizándolos sobre como una mejora en algún área repercute en todos y cada uno de los aspectos de la organización, desde la rentabilidad hasta la mentalidad de la empresa. Es así, como se propone la herramienta de mejora continua de Kaizen. Para que sea efectiva, es importante que todos estén involucrados en el proceso y se debe seguir una serie de pasos con el objetivo de introducir orden, disciplina en el lugar de trabajo, contribuir con la eliminación de desperdicios y reducir accidentes laborales. Los pasos propuestos son:

1- Distinguir entre los elementos necesarios en el proceso de los que no son necesarios.

2- Enumerar los elementos seleccionados en el apartado anterior de manera que permita organizarlos para reducir el tiempo de búsqueda y esfuerzo.

3-Conocer todas las estrategias y procesos en los que está inmersa la organización y en caso de identificar un error se le tendrá que poner solución.

4-Contar con las mejores herramientas de trabajo, de manera que fomente la competitividad y el buen ambiente laboral.

5-Promover la idea de Kaizen, fomentando el compromiso en busca de eliminación de tiempos muertos originados en transporte, esperas, inventarios, movimiento y procesos innecesarios

Los indicadores establecidos para recompensar a los empleados por su participación en el cambio deben incluirse en el tablero de mandos de la gerencia, para su seguimiento constante. Los resultados obtenidos deben ser comunicados a la organización periódicamente y se deben actualizar los objetivos periódicos establecidos en relación a estos indicadores. La actualización de estos objetivos excede al contenido de este trabajo, y deberá hacerse posteriormente a la finalización del proceso de implantación del cambio.

### 3-8 Anclar el Cambio

Hemos llegado al último paso y a uno de los más importante. Aquí trabajamos en que todo lo obtenido mediante el proceso de implementación del cambio se mantenga y perdure en el tiempo.

Una vez completado el proceso de cambio en la empresa se percibe el impacto positivo en la organización. Sin embargo, con el tiempo el entusiasmo se puede ir diluyendo. La única manera de conseguir que los logros sean duraderos es anclar el cambio en la cultura de la empresa. Para ello proponemos una serie de aspectos a tener en cuenta:

- Contar el proceso de cambio con historias y anécdotas que todos conozcan. Hablar del proceso facilita que cada uno de los integrantes se sienta parte y de esa manera, dan más valor a la nueva cultura empresarial.

- Premiar a las personas comprometidas con el cambio, de esta forma se está dando el mensaje que las personas comprometidas con el cambio tendrán oportunidades.

- Establecer un código de ética que contenga principios y valores del cambio, para que todos los integrantes de la organización lo tengan presente.

- Como en todo el proceso, promover la comunicación asertiva, promover el diálogo, priorizar el trabajo en equipo, fomentar la lluvia de ideas.

Otras cuestiones importantes en esta etapa para que el cambio perdure son:

- Mantener la comunicación, a través de cartelería física y digital, de la visión, objetivos a cumplir y cumplidos, desafíos, logros individuales y colectivos, nuevas ideas, etc.

- Seguir realizando las reuniones periódicas (1 por mes) para fortalecer conceptos, aclarar dudas, motivar a seguir trabajando de esa manera.

- La contratación de nuevos empleados debe evaluar que los mismos tengan aptitudes para adaptarse al cambio, y una vez contratados prepararlos para cambiar. Hacerlos parte de la cultura organizacional impulsora del cambio.

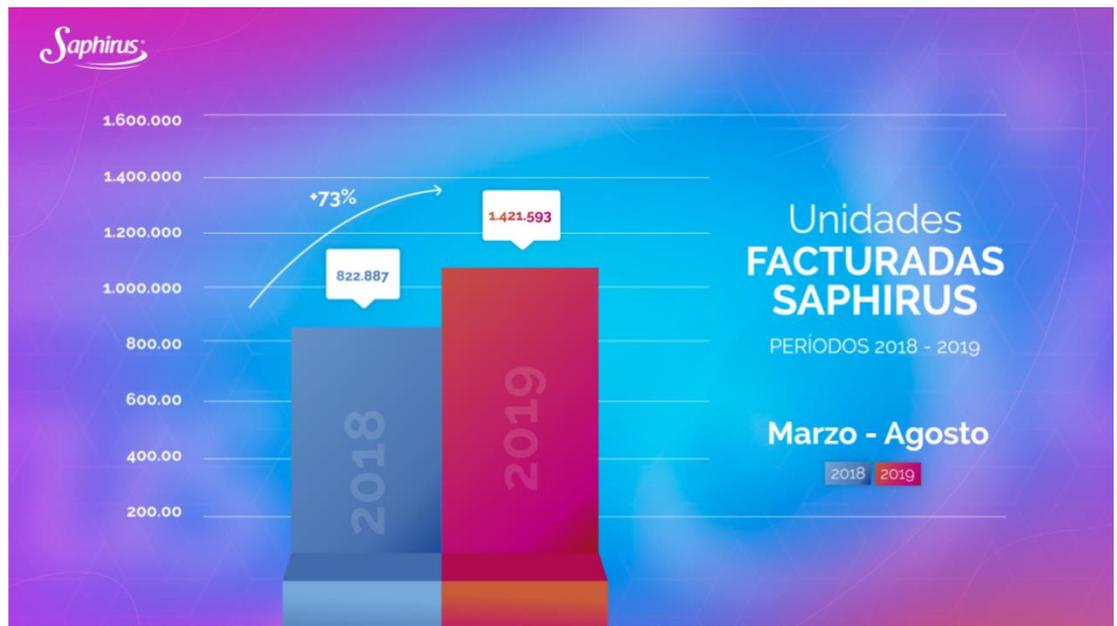
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que estos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha olvidado.

La verdadera victoria del cambio llega cuando éste se instala en la propia cultura empresarial, cuando ya no depende de los líderes ni de los agentes de cambio, sino que toda la organización tiene capacidad de liderar ideas de cambio en consonancia con la visión establecida.

Para ello será fundamental que cada una de las personas se sientan parte importante del cambio, se consideren sus opiniones y no se les pongan trabas a sus iniciativas, por lo contrario, que sean reconocidas e incentivadas.

## APENDICE

Informe del proveedor



Cuadro donde se muestra el crecimiento del proveedor en el último año en cantidad de unidades vendidas. Un claro crecimiento del 73%, se contrastó este crecimiento con el cuadro presentado a continuación

| Periodo: 01/03/2018 - 31/08/2018 (6 Meses) |              |                  |          | Periodo: 01/03/2019 - 31/08/2019 (6 Meses) |              |                  |          | CRECIMIENTO |                      |       |
|--|--------------|------------------|----------|--|--------------|------------------|----------|-------------|----------------------|-------|
| N°   | DISTRIBUIDOR | PROMEDIO MENSUAL | % GLOBAL | N°   | DISTRIBUIDOR | PROMEDIO MENSUAL | % GLOBAL | ↑↓          |                      |       |
| 1°   | D 1          | 91.924           | 11,17 %  | 1°   | D 2          | 124.921          | 9,20 %   | ↑           | D 2                  | 50 %  |
| 2°   | D 2          | 83.018           | 10,09 %  | 2°   | D 1          | 119.927          | 8,83 %   | ↓           | D 1                  | 30 %  |
| 3°   | D 3          | 80.636           | 9,80 %   | 3°   | D 3          | 93.688           | 6,89 %   | →           | D 3                  | 06 %  |
| 4°   | D 4          | 79.492           | 9,66 %   | 4°   | D 7          | 91.929           | 6,77 %   | ↑           | D 7                  | 203 % |
| 5°   | D 5          | 49.178           | 5,98 %   | 5°   | D 4          | 67.199           | 4,95 %   | ↓           | D 4                  | -15 % |
| 6°   | D 6          | 35.181           | 4,27 %   | 6°   | D 6          | 48.468           | 3,57 %   | →           | D 6                  | 38 %  |
| 7°   | D 7          | 30.366           | 3,69 %   | 7°   | D 9          | 48.445           | 3,57 %   | ↑           | D 9                  | 103 % |
| 8°   | D 8          | 28.496           | 3,46 %   | 8°   | D 10         | 38.331           | 2,82 %   | ↑           | D 10                 | 64 %  |
| 9°   | D 9          | 23.881           | 2,90 %   | 9°   | D 8          | 37.864           | 2,79 %   | ↓           | D 8                  | 33 %  |
| 10°  | D 10         | 23.312           | 2,81 %   | 10°  | D 5          | 37.774           | 2,74 %   | ↓           | D 5                  | -24 % |
| 11°  | D 11         | 20.864           | 2,54 %   | 11°  | D 13         | 35.261           | 2,67 %   | ↑           | D 13                 | 128 % |
| 12°  | D 12         | 16.528           | 2,01 %   | 12°  | D 12         | 33.662           | 2,48 %   | →           | D 12                 | 104 % |
| 13°  | D 13         | 15.920           | 1,93 %   | 13°  | D 15         | 32.644           | 2,40 %   | ↑           | D 15                 | 117 % |
| 14°  | D 14         | 15.656           | 1,90 %   | 14°  | D 16         | 27.658           | 2,04 %   | ↑           | D 16                 | 111 % |
| 15°  | D 15         | 15.061           | 1,83 %   | 15°  | D 27         | 20.721           | 1,53 %   | ↑           | D 27                 | 436 % |
| 16°  | D 16         | 13.113           | 1,59 %   | 16°  | D 22         | 19.577           | 1,45 %   | ↑           | D 22                 | 204 % |
| 17°  | D 17         | 11.234           | 1,37 %   | 17°  | D 25         | 19.755           | 1,45 %   | ↑           | D 25                 | 398 % |
| 18°  | D 18         | 9.582            | 1,16 %   | 18°  | D 10         | 18.212           | 1,34 %   | ↑           | D 10                 | 101 % |
| 19°  | D 19         | 9.042            | 1,10 %   | 19°  | D 11         | 18.117           | 1,33 %   | ↓           | D 11                 | -13 % |
| 20°  | D 20         | 7.316            | 0,89 %   | 20°  | D 25         | 17.846           | 1,31 %   | ↑           | D 25                 | 264 % |
| 21°  | D 21         | 6.732            | 0,82 %   | 21°  | D 29         | 16.767           | 1,23 %   | ↑           | D 29                 | 370 % |
| 22°  | D 22         | 6.533            | 0,79 %   | 22°  | D 14         | 16.032           | 1,18 %   | ↓           | D 14                 | 3 %   |
| 23°  | D 23         | 6.311            | 0,77 %   | 23°  | D 25         | 15.817           | 1,16 %   | ↓           | D 25                 | 116 % |
| 24°  | D 24         | 5.653            | 0,69 %   | 24°  | D 31         | 13.959           | 1,03 %   | ↑           | D 31                 | -     |
| 25°  | D 25         | 4.902            | 0,60 %   | 25°  | D 18         | 13.499           | 0,99 %   | ↓           | D 18                 | 41 %  |
| 26°  | D 26         | 4.516            | 0,55 %   | 26°  | D 31         | 11.954           | 0,88 %   | ↑           | D 31                 | 370 % |
| 27°  | D 27         | 4.200            | 0,47 %   | 27°  | D 24         | 10.037           | 0,74 %   | ↓           | D 24                 | 78 %  |
| 28°  | D 28         | 3.638            | 0,44 %   | 28°  | D 17         | 8.910            | 0,65 %   | ↓           | D 17                 | -21 % |
| 29°  | D 29         | 3.570            | 0,43 %   | 29°  | D 21         | 6.497            | 0,48 %   | ↓           | D 21                 | -3 %  |
| 30°  | D 30         | 3.540            | 0,43 %   | 30°  | D 23         | 5.825            | 0,43 %   | ↓           | D 23                 | -8 %  |
| 31°  | D 31         | 2.542            | 0,31 %   | 31°  | D 30         | 5.703            | 0,42 %   | ↓           | D 30                 | 61 %  |
| 32°  | D 32         | 2.290            | 0,28 %   | 32°  | D 28         | 4.733            | 0,35 %   | ↓           | D 28                 | 30 %  |
| 33°  | D 33         | -                | 0,00 %   | 33°  | D 34         | 4.052            | 0,30 %   | ↑           | D 34                 | -     |
| 34°  | D 34         | -                | 0,00 %   | 34°  | D 32         | 3.395            | 0,25 %   | ↓           | D 32                 | 48 %  |
| 35°  | D 35         | -                | 0,00 %   | 35°  | D 35         | 1.044            | 0,08 %   | →           | D 35                 | -     |
| OTROS DISTRIBUIDORES                       |              | 108.580          | 13,25 %  | OTROS DISTRIBUIDORES                       |              | 267.406          | 16,69 %  |             | OTROS DISTRIBUIDORES | 321 % |
| PROMEDIO SAPHIRUS                          |              | 822.997          |          | PROMEDIO SAPHIRUS                          |              | 1.358.314        |          |             |                      |       |

En este cuadro se muestra el orden de los principales distribuidores de la marca Saphirus (considerados competencia para CONFORAM) en relación al promedio de unidades compradas, para dos periodos: A la deracha: 1/3/18 al 31/8/18; A la izquierda: 1/3/19 al 31/8/19. La empresa bajo estudio está definida como D4, en el cuadro se observa que la misma descendió un puesto en el ranking entre un periodo y otro, pero lo que resultó más alarmante para los participantes de la reunión fue el hecho de que las compras de la empresa cayeron un 15% en promedio, mientras que la mayoría de los distribuidores tuvieron un crecimiento en términos relativos en ese periodo.

### Informe evolución de clientes

En el siguiente informe se detalla la cantidad de clientes generados mes a mes por CONFORAM, los mismos se encuentran clasificados según sus hábitos de compra en:

- 1) Clientes Nuevos: Clientes que nunca habían comprado en la empresa.

2) Clientes Recurrentes: Clientes que compraron en el mes en curso y por lo menos en el mes anterior.

3) Clientes Intermitentes fuertes: Clientes que cumplen con las siguientes reglas:

- a. Compraron en el mes en curso
- b. No compraron en el mes anterior
- c. Compraron en el mes inmediato al anterior

4) Clientes Intermitentes débiles: Clientes que cumplen con alguna de las siguientes reglas:

- a. Hasta el mes anterior eran intermitentes fuertes y en el mes en curso no compraron.
- b. Hasta el mes anterior eran clientes recurrentes y en el mes en curso no compraron.
- c. Hasta el mes anterior eran clientes nuevos y en el mes en curso no compraron.

5) Clientes Perdidos: Son clientes que no compran hace dos meses o más.

6) Stock de clientes: Indicador calculado por la empresa que surge de la siguiente ecuación:

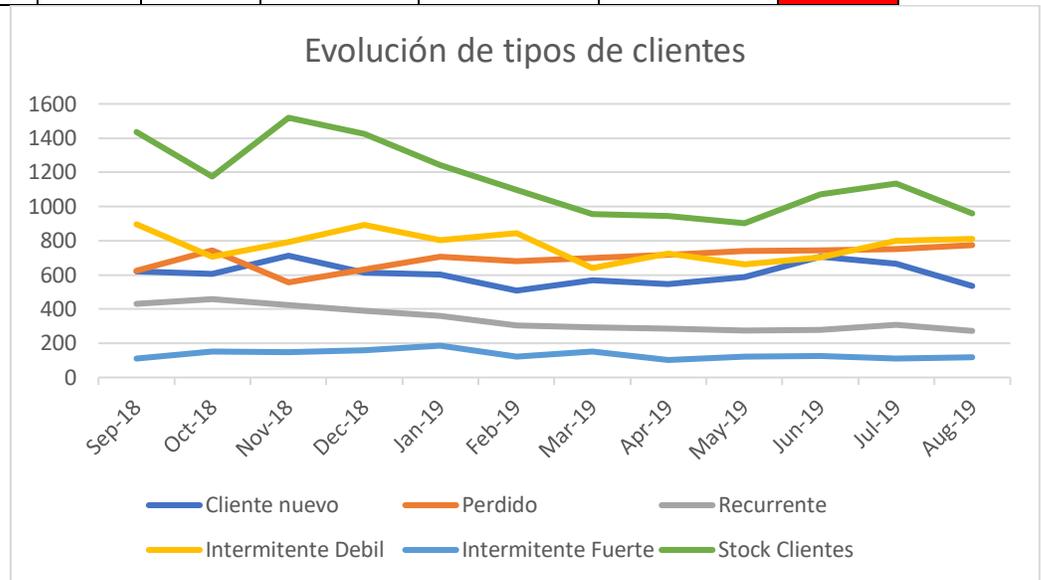
$$\text{Stock de clientes} = \text{Nuevos} + \text{Fuertes} + \text{Débiles} - \text{Perdidos}$$

Este indicador busca representar el numero potencial de clientes atendidos en un determinado periodo por la empresa.

#### Evolución de tipos de clientes

| Mes    | Cliente nuevo | Perdido | Recurrente | Intermitente Débil | Intermitente Fuerte | Stock Clientes |
|--------|---------------|---------|------------|--------------------|---------------------|----------------|
| sep-18 | 621           | 624     | 431        | 896                | 111                 | 1435           |
| oct-18 | 605           | 745     | 458        | 705                | 151                 | 1174           |
| nov-18 | 712           | 556     | 422        | 792                | 149                 | 1519           |
| dic-18 | 612           | 632     | 390        | 893                | 160                 | 1423           |
| ene-19 | 602           | 707     | 360        | 802                | 186                 | 1243           |

|               |     |     |     |     |     |      |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| <b>feb-19</b> | 508 | 681 | 304 | 844 | 121 | 1096 |
| <b>mar-19</b> | 567 | 698 | 293 | 640 | 152 | 954  |
| <b>abr-19</b> | 547 | 716 | 286 | 726 | 102 | 945  |
| <b>may-19</b> | 587 | 740 | 275 | 660 | 120 | 902  |
| <b>jun-19</b> | 705 | 742 | 278 | 704 | 125 | 1070 |
| <b>jul-19</b> | 664 | 751 | 307 | 801 | 112 | 1133 |
| <b>ago-19</b> | 535 | 774 | 272 | 811 | 117 | 961  |



En un análisis sobre los datos mostrados, se ve una clara aceleración de la cantidad de clientes perdidos mes a mes. Este es uno de los principales factores que influye en el stock de clientes.

Otro de los factores explicativos es la caída de los clientes recurrentes mes a mes.

| Nombre y Apellido       | ¿Cuál es el motivo por el que no recibimos tu visita nuevamente? | ¿Cómo es su forma de venta? (puede elegir más de una opción)                        | ¿Cómo calificaría el servicio que recibe? | ¿En qué te gustaría que mejoremos? | Si tiene comentarios adicionales, por favor escríbalos aquí debajo.                                |
|-------------------------|--|---|---|------------------------------------|--|
| Borchia Paola Antonella | Ventas bajaron, Cuento con productos aún                         | Venta particular de familiares, amigos, Venta particular a compañeros de trabajo    | 5   | Capacitaciones                     |  |
| Noelia morales          | Ventas bajaron   | Venta particular de familiares, amigos  | 5   | Políticas de ventas                |  |
| Johana andrada          | Vivo lejosotraprovincia  | Venta particular de familiares, amigos, Venta a través de redes sociales y whatsapp | 5   | No tengocomentario                 |  |
| Victoria Iturriza       | Ventas bajaron   | Venta particular de familiares, amigos, Venta a través de redes sociales y whatsapp | 5   | Nada.                              | No necesitan mejorar nada. Es buena la atención.solo q bajaron las ventas por que hay poco trabajo |
| Nancy Ruiz              | Ventas bajaron   | Venta particular de familiares, amigos, Venta particular a compañeros de trabajo    | 5   | Disponibilidad de Stock            |  |
| Santillifatima          | Problemas Familiares y/o de salud                                | Venta particular a compañeros de trabajo  | 5   | Disponibilidad de Stock            |  |
| Janet venturino         | Ventas bajaron   | Venta a través de redes sociales y whatsapp   | 5   | Políticas de ventas                |  |

|                       |   |  |   |   |   |
|-----------------------|---|--|---|---|---|
| Anja Albrecht         | Compré para consumo personal, Ya no vendo, Está complicado disponer dinero para esto. | Venta particular de familiares, amigos   | 5 | Asesoramiento   | Me gustaría que periódicamente me manden catálogo actualizado y lista de precios actualizada cuando haya cambios de precio por WhatsApp. Muchas gracias |
| Cristina Ramoha       | Ventas bajaron  | Venta particular de familiares, amigos   | 5 | Es difícil vender y que me saquen de clienta. Debería haber un poco de espera |   |
| María Cecilia alvarez | Ventas bajaron  | Tengo un negocio   | 5 | Disponibilidad de Stock   |   |
| María Elena Villecco  | Compré para consumo personal  | Consumo familiar   | 5 | Asesoramiento   |   |
| Enzo Estrada          | Ventas bajaron  | Venta particular de familiares, amigos, Venta particular a compañeros de trabajo | 5 | Disponibilidad de Stock   |   |
| Gonzalez Alexia       | Estudio y se me complica para vebir. Pero si sigo cob las ventas de a poco            | Venta particular de familiares, amigos, Venta particular a compañeros de trabajo | 5 | Disponibilidad de Stock   |   |
| Sofia coria           | Ventas bajaron  | Tengo un negocio   | 5 | Nada  |   |
| Manuel roquerellip    | Ventas bajaron, No tengo tiempo de ir a comprar                                       | Tengo un negocio   | 4 | ..  |   |

|                              |  |   |   |                         |   |
|------------------------------|--|---|---|-------------------------|---|
| LIZONDO MARIA DE LOS ANGELES | El importe de envio es maseconomico comprando en mi provincia. | Venta particular de familiares, amigos, Venta a través de redes sociales y whatsapp   | 4 | costos de envio         |   |
| Sebastian anuch              | Compro a otrorevendedor  | Tengo un negocio, Venta particular de familiares, amigos  | 4 | Políticas de ventas     | Estuve comprando a otro revendedor . Por tema de ubicacion nada mas .Me sale lo mismo y no gasto en envio |
| Lorena Ruiz                  | Ventas bajaron   | Venta particular de familiares, amigos  | 4 | Disponibilidad de Stock |   |
| Marcela pacifico             | Problemas Familiares y/o de salud                              | Venta particular de familiares, amigos, Venta particular a compañeros de trabajo, Venta a través de redes sociales y whatsapp | 4 | Disponibilidad de Stock |   |
| Mariela Barragan             | Reglas muy estrictas para la compra                            | Venta particular de familiares, amigos  | 3 | Políticas de ventas     |   |
| Carla sanchez                | Compro a otrorevendedor  | Venta particular de familiares, amigos, Venta particular a compañeros de trabajo  | 3 | Políticas de ventas     |   |
| Liliana Argañaraz            | Me queda mas cerca otro revendedor                             | Venta particular de familiares, amigos, Venta particular a compañeros de trabajo  | 3 | Capacitaciones          |   |
| laura goodridge              | Compro en mi provincia a un distribuidor de la zona            | Venta particular de familiares, amigos, Venta particular a compañeros de trabajo, Venta a través de redes sociales y whatsapp | 2 | costos de envio         |   |

|                |   |  |   |                         |  |
|----------------|---|--|---|-------------------------|--|
| Jimena chico   | No hay en stock lo que necesito                                 | Tengo un negocio                         | 2 | Disponibilidad de Stock |  |
| Elizabeth Diaz | No me gustó la atención, el chico del mostrador es mal gestado. | Venta particular a compañeros de trabajo | 1 | Políticas de ventas     |  |
| Reyes julia    | Compro a otro revendedor  | Venta particular a compañeros de trabajo | 1 | Disponibilidad de Stock |  |

## Descripción funciones de Ventas Digitales

Se debe:

1) Leer los mensajes y contestar que llegan por las distintas vías (whatsapp de los 2 teléfonos, Facebook, mail de Conforam (ventas@conforam.com.ar, administracion@conforam.com.ar, conforam@hotmail.com )

La vía por donde más mensajes llegan es el whatsapp mayorista, después el Facebook (donde hay que contestar los mensajes con cierta rapidez para poder mantener un nivel alto de respuesta), después el celular minorista y el mail donde lo importante es contestar los mensajes que manda Saphirus con gente consultando para revender.

2) Ver cuáles pedidos son para cadetería y darle prioridad para que el cadete salga a horario. Al inicio del turno ver que no haya quedado nada pendiente de la tarde/mañana anterior y si quedó algo pendiente re coordinar.

Los datos importantes a tomar de un pedido que se envía a domicilio son: Nombre y Apellido, dirección (con datos adicionales si son necesarios para ubicar, como ser altura o barrio), celular, mail y definir un horario de entrega (que tenga por lo menos 1 hora de plazo para darle tiempo al cadete de llegar)

Dentro de las 4 avenidas los envíos son sin cargo y a mayor distancia se le cobra un recargo en base a como indica el mapa que está en internet (google más zonas de envíos).

3) Imprimir la hoja con los pedidos de cadetería y entregar al encargado de los envíos para que coordine con los cadetes.

4) Recepcionar los pedidos mayoristas de otras provincias, coordinar envío y forma de pago.

5) Cargar los pedidos que son para retirar en la empresa viendo los horarios para que sea ordenado y no se cargue tanto en un solo horario. Si se ve que la mañana está con muchos pedidos pasar a la tarde y si la tarde está con muchos pedidos pasar al día siguiente.

Definir uno el horario y comunicarle al cliente.

6) Imprimir todos los pedidos y en la solapa de transporte definir con quien se envía o si es un pedido para retirar.

7) Mantener el stock de productos actualizado en la página web.

8) Mantener los contactos actualizados en Google Contacts.

## CURRICULUM VITAE

### I. DATOS PERSONALES

- Nombre y Apellidos: Mauro Matías Grezzana
- Fecha y Lugar de Nacimiento: 27/12/1991 - Rosario, Santa Fe, Argentina
- Dirección: Tucumán 7863 (ex 8237)
- Lugar de residencia actual: San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina
- Dirección actual: Frías Silva 159 (San Miguel de Tucumán)
- DNI: 36.656.269
- CUIL/CUIT: 23 – 36656269 - 9
- Teléfono: 0341 – 153262452
- E-Mail: mauro.grezzana@hotmail.com

### II. FORMACIÓN ACADÉMICA

- Formación Primaria Completa: Escuela N° 147 P.cia de Entre Ríos (Rosario, Santa Fe)
- Formación Secundaria Completa: Escuela N° 3032 “Familia de Dios” (Rosario, Santa Fe)

Título: Economía y Gestión de las Organizaciones

- Capacitación especial:

Técnico en Refrigeración Integral (ITA: Instituto Técnico Avanzado)  
– Tel: (0341) - 4812166 (Rosario, Santa Fe)

Curso de primeros auxilios (Cruz Roja Argentina): Formación en Técnicas Básicas de Primeros Auxilios. Ayacucho 209, filial

Tucumán (San Miguel de Tucumán, Argentina). Tel: (0381) - 4227790. Tucuman@cruzroja.org.ar

Formación Universitaria en Curso

Carrera: Arqueología

Año de Ingreso: 2012

Universidad Nacional de Tucumán - Facultad de Ciencias Naturales e IML

Miguel Lillo 205 | San Miguel de Tucumán, Argentina – CP 4000

Tel: (0381) – 4330633/4239456

### III. ESTADO ACADÉMICO EN LA CARRERA DE ARQUEOLOGÍA

Materias cursadas hasta diciembre de 2017: 31

Materias finalizadas hasta diciembre de 2017: 22

Promedio general hasta diciembre de 2017: 8.00

### IV. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

#### a. EXPERIENCIA DE CAMPO

Visita y reconocimiento de sitios. Viaje realizado con la Cátedra de Práctica de Campo I en el mes de septiembre del año 2012 al Valle de Tafí. Docentes a cargo: Lic. Jorgelina García Azcárate y Dra. Constanza Taboada. Duración: 1 día.

□ Visita y reconocimiento de sitio. Viaje realizado con la Catedra Arqueología Argentina II en el mes de noviembre de 2014 a los sitios El Alamito y Pucará del Aconquija, Catamarca. Docente a cargo: Dra. Bárbara Manassey Lic. Lorena Cohen. Duración: 4 días.

□ Reconocimiento y análisis de perfiles pedológicos. Visita a con la Cátedra de Suelos en Arqueología en el mes de octubre del año 2014 a Burruyacú, Cuenca de Tapia - Trancas, Ladera Occidental de la Sierra de San Javier y Valle de la Sala, Tucumán.

Docentes a cargo: Dra. Patricia Cuenya y Lic. Diego Fernández.  
Duración: 3 días.

□ Prospección sistemática y mapeo de sitios. Campaña realizada con la Cátedra de Práctica de Campo II el mes de octubre del año 2014 en el Piedemonte oriental de Sierra San Javier, Yerba Buena - Tucumán. Docente a cargo Dr. Carlos Angiorama.

Duración: 2 días.

□ Excavación arqueológica en el Sitio Estancia Peñas Chicas, Antofagasta de la Sierra (Catamarca). Del 4 al 18 de febrero de 2014.

En el marco del proyecto PICT 2008-2104 Practicas y materialidades: las sociedades indígenas frente al sistema de dominación en Charcas y Tucumán, siglos XVI\_XVII". Directora: Dra. Ana María Presta

□ Excavación arqueológica en el Sitio El Funicular I, Horco Molle (Tucumán). Octubre de 2015. En el marco del proyecto Estudio de las prácticas sociales en ocupaciones prehispánicas en el piedemonte oriental de la sierra de San Javier (Dpto. Yerba Buena, Tucumán), aprobado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Naturales e IML (UNT) mediante Resolución N° 0508/12.

□ Excavación arqueológica en el Sitio Taller Puesto Viejo I, Quebrada de los Corrales, El Infiernillo - Tafi del Valle (Tucumán). Abril de 2015. Campaña realizada con la Catedra de Practica de Campo III en el marco del proyecto de investigación arqueológica en curso PICT 2013-1700 Sociedades cazadoras-recolectoras tempranas en Tucumán: una historia de más de 8000 años (financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, ANPCyT).

□ Excavación arqueológica en el Sitio Taller Puesto Viejo I, Quebrada de los Corrales, El Infiernillo Tafi del Valle (Tucumán) Octubre de 2015. En el marco de dos proyectos de investigación arqueológica en curso: 1) PICT 2013-1700 Sociedades cazadoras-recolectoras tempranas en Tucumán: una historia de más de 8000 años (financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, ANPCyT), y 2) Proyecto *Theearliest hunter-gatherersgroups in thevalleys of NW Argentina* (financiado por NationalGeographicSociety'sCommitteeforResearch and Exploration, USA). Director: Dr. Jorge G. Martínez.

□ Campaña arqueológica en la localidad de Antofagasta de la Sierra (Catamarca). Del 8 al 20 de Julio de 2015. En el marco del Proyecto FONCYT-PICT N° 1703 (2014-2017) Convergencias y divergencias en la transición de cazadores-recolectores a sociedades agro-pastoriles: Antofagasta de la Sierra y El Aguilar como casos de estudio, financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Director: Dr. SalomonHocsman.

□ Campaña arqueológica en la localidad de Antofagasta de la Sierra (Catamarca). Del 7 al 17 de diciembre de 2016. En el marco del Proyecto FONCYT-PICT N° 1703 (2014-2017) Convergencias y divergencias en la transición de cazadores-recolectores a sociedades agro-pastoriles: Antofagasta de la Sierra y El Aguilar como casos de estudio, financiado por

la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Director: Dr. SalomonHocsman.

#### b. EXPERIENCIA ARQUEOLÓGICA EN LABORATORIO

□ Inventariado, limpieza y separación de material proveniente de las excavaciones en el sitio Estancia Peñas Chicas (EPCh) realizadas en febrero de 2014, Antofagasta de la Sierra (Catamarca). En el marco del Proyecto PICT 2008-2104 Practicas y materialidades: las sociedades indígenas frente al sistema de dominación en Charcas y Tucumán, siglos XVI - XVII. Directora: Dra. Ana María Presta y del Proyecto Código: 11220100100464. Prácticas sociales y diferenciación regional en el ámbito atacameño en trayectorias de larga duración. Periodo: 2011-2013. Director: Lic. Carlos Aschero.

□ Inventariado, limpieza y separación de material proveniente de las excavaciones en el sitio Punta de la Peña 3 sector c (PP3-c) realizadas en febrero de 2013, Antofagasta de la Sierra (Catamarca). En el marco del Proyecto PICT 2008-2104 Practicas y materialidades: las sociedades indígenas frente al sistema de dominación en Charcas y Tucumán, siglos XVI\_XVII. Directora: Dra. Ana María Presta y del Proyecto Código: 11220100100464. Prácticas sociales y diferenciación regional en el ámbito atacameño en trayectorias de larga duración. Periodo: 2011-2013. Director: Lic. Carlos Aschero.

□ Inventariado, limpieza y separación de material proveniente de las excavaciones en el sitio Estancia Peñas Chicas (EPCh) realizadas en nov-dic. De 2011, en Antofagasta de la Sierra (Catamarca). En el marco del Proyecto PICT 2008-2104 Practicas y materialidades: las sociedades indígenas frente al sistema de dominación en Charcas y Tucumán, siglos XVI - XVII. Directora: Dra. Ana María Presta y del Proyecto Código:

11220100100464. Prácticas sociales y diferenciación regional en el ámbito atacameño en trayectorias de larga duración. Periodo: 2011-2013. Director: Lic. Carlos Aschero.

□ Pasantía de investigación vinculada con el análisis de variables de emplazamiento en reparos rocosos y sitios a cielo abierto correspondientes al nodo del tránsito a la producción de alimentos en Antofagasta de la Sierra (Catamarca). La pasantía tiene una carga horaria de 50 horas de duración (en desarrollo; primer semestre del año 2016) y se enmarca en el Proyecto PICT 2013-1703 (2014-2017) Convergencias y divergencias en la transición de cazadores-recolectores a sociedades agropastoriles: Antofagasta de la Sierra y El Aguilar como casos de estudio. Director: SalomonHocsman.

#### c. PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

□ Proyecto PIUNT (60120120100442TU) Abriendo espacios Perspectivas sobre modos de vida en la larga duración para la puna argentina: Antofagasta de la Sierra y El Aguilar como casos. Director Lic. C. Aschero. Año: 2014-2017

□ Proyecto PICT 2008-2105 Practicas y materialidades: las sociedades indígenas frente al sistema de dominación en Charcas y Tucumán, siglos XVI\_XVII. Directora. Dra. Ana María Presta. Co- directora: Dra. Laura Quiroga.

□ Proyecto PIP-CONICET. Código: 11220100100464. Prácticas sociales y diferenciación regional en el ámbito atacameño en trayectorias de larga duración. Periodo: 2011-2013. Director: Lic. Carlos Aschero.

□ Proyecto FONCYT-PICT N° 1703 (2014-2017) Convergencias y divergencias en la transición de cazadores-recolectores a sociedades agro-

pastoriles: Antofagasta de la Sierra y El Aguilar como casos de estudio, financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. Director: Dr. SalomonHocsman.

□ PICT 2013-1700 Sociedades cazadoras-recolectoras tempranas en Tucumán: una historia de más de 8000 años (financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, ANPCyT). Director: Dr. Jorge G. Martínez.

□ Proyecto *The earliest hunter-gatherers groups in the valleys of NW Argentina* (financiado por *National Geographic Society's Committee for Research and Exploration*, USA). Director: Jorge G. Martinez.

### 3 d. COLABORACIÓN EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

□ Rol de Colaborador en el Proyecto PIUNT (60120120100442TU) Abriendo espacios... Perspectivas sobre modos de vida en la larga duración para la puna argentina: Antofagasta de la Sierra y El Aguilar como casos financiado por el Consejo de Investigaciones de la Secretaría de Ciencia, Arte e Innovación Tecnológica de la Universidad Nacional de Tucumán. Director Lic. C. Aschero.

Año: 2014-2017.

### e. INTEGRANTE EN PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

□ Rol de Integrante del Proyecto PICT 2013-1703 (2014-2017) Convergencias y divergencias en la transición de cazadores-recolectores a sociedades agro-pastoriles: Antofagasta de la Sierra y El Aguilar como casos de estudio. Este proyecto es financiado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y corresponde a la Categoría I (Temas Abiertos), Proyectos Tipo C (Equipo de Reciente Formación), Área Ciencias Humanas. Director: SalomonHocsman.

## V. PRODUCCION CIENTIFICA

□ VARIABLES DE EMPLAZAMIENTO PARA LAS OCUPACIONES DEL PERIODO TRANSICIONAL (ARCAICO-FORMATIVO) EN LA CUENCA DEL RIO LAS PITAS, ANTOFAGASTA DE LA SIERRA, PUNA MERIDIONAL ARGENTINA, 2015. Alderete, Ricardo Martin; CasañasRigoli, Roy Arturo; Grezzana, Mauro Matías. En: Taller Avances en el estudio de la transición a la producción de alimentos en Antofagasta de la Sierra del 27 al 30 de Julio de 2015, San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina. Libro de resúmenes Avances en el estudio de la transición a la producción de alimentos en Antofagasta de la Sierrapp: 20. Editores: Lucía G. González Baroni, Federico Miguel Bobillo, María Gabriela Aguirre, Salomón Hocsman y Gustavo Nahuel Spadoni. Organizado por el Proyecto PICT 2013-1703 y la Secretaria de Desarrollo Institucional de la Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo de la Universidad Nacional de Tucumán. Editorial EDUNT. ISBN: 978-950-554-945-0.

□ INFORME PRELIMINAR: VARIABLES DE EMPLAZAMIENTO EN OCUPACIONES DEL MOMENTO TRANSICIONAL ARCAICO-FORMATIVO EN

LA CUENCA DEL RIO LAS PITAS, ANTOFAGASTA DE LA SIERRA, PUNA MERIDIONAL ARGENTINA, 2016. Alderete, Ricardo Martin; CasañasRigoli, Roy Arturo; Grezzana, Mauro Matías (en curso). En mesa de estudiantes: XIX Congreso Nacional de Arqueología Argentina, Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo, Universidad Nacional de Tucumán, San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina, con fecha del 8 al 12 de Agosto de 2016. Certificación en curso.

## VI. CURSOS REALIZADOS

□ Cursillo de grado Artefactos líticos fragmentados: Clasificación, análisis e identificación de tipos y causas de fracturas dictado por la Dra. Celeste Weitzel (CONICET-Área Arqueología y Antropología, Municipalidad de Necochea). Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo, Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina, del 30 de junio al 2 de julio de 2014 (Res. 1270/13. Expediente. 65846/2013).

□ Conferencia El aporte de los Franciscanos en el movimiento emancipador de América Latina y La evangelización Franciscana en América Latina a cargo del Dr. Mario Cayota, dictada el 10 y 11 de mayo de 2016 en el Centro Cultural de la Universidad Nacional de Tucumán Flavio E. Virla.

□ III Ciclo de Capacitación en Extensión Universitaria para Estudiantes de la UNT – 2017. Fundamentos y Herramientas Metodológicas para Mejorar la Eficacia de las Practicas Sociales dictado por la Secretaria de Extensión Universitaria UNT y el PUEDES (Programa Universitario de Extensión y Desarrollo Social) del lunes 24 de abril de 2017 al lunes 8 de mayo del 2017 en la Usina del Centenario, San Miguel de Tucumán.

## VII. PARTICIPACION EN REUNIONES CIENTIFICAS

### a. Expositor:

□ Taller Avances en el estudio de la transición a la producción de alimentos en Antofagasta de la Sierra del 27 al 30 de Julio de 2015, San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina, organizado por el Proyecto PICT 2013-1703 y la Secretaria de Desarrollo Institucional de la Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo de la Universidad Nacional de Tucumán y con el auspicio del Instituto de Arqueología y Museo, del Instituto

Superior de Estudios Sociales y de la Secretaria de Bienestar Universitario de la UNT. Modalidad: Exposición oral.

□ XIX Congreso Nacional de Arqueología Argentina, Mesa de estudiantes. Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo, Universidad Nacional de Tucumán, San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina, con fecha del 8 al 12 de agosto de 2016. Modalidad: Expositor. Certificación en curso.

□ Jornada: Universidad Abierta Muestra Académica UNT 2016 organizada por el PUEDES y la Secretaria de Extensión Universitaria, con el aval de la Secretaria Académica del Rectorado el día 16 de septiembre de 2016 en la Usina de la UNT, San Miguel de Tucumán.

#### b. Asistente

4 □ VI Congreso Nacional de Arqueología Histórica, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, Ciudad de Mendoza, Mendoza, Argentina, con fecha del 26 al 30 de octubre de 2015. Modalidad: Asistente.

#### c. Organización

□ Miembro estudiantil de la Comisión Organizadora del XIX Congreso Nacional de Arqueología Argentina (Área de Logística) a desarrollarse entre los días 8 y 12 de agosto de 2016 teniendo sede en la ciudad de San Miguel de Tucumán organizado por la Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo de la Universidad Nacional de Tucumán, declarado actividad oficial por el Ente Provincial Bicentenario Tucumán.

### VIII. PARTICIPACION EN CATEDRAS (EXPERIENCIA DOCENTE)

□ Auxiliar Estudiantil Docente con cargo de Guía - Guardafauna en la Reserva Experimental Horco Molle UNT desde abril de 2017 hasta abril 2018. Competencias dentro del cargo: atención y asistencia básica a la flora y fauna de la institución, guía del circuito turístico y control general del predio de la REHM, actividades de extensión y difusión (dictado de cursos generales para instituciones educativas, educación ambiental), asistencia a las diferentes áreas competentes al manejo de flora y fauna (veterinaria, cuarentena, manejo de fauna, alimentación de los animales, jardín botánico, etc.)

### IX. MANEJO DE SISTEMAS OPERATIVOS

Manejo de base de datos Word, Excel, Power Point (Paquete de Office) y Corel Draw. Conocimientos básicos sobre computación e internet.

### X. IDIOMAS

Inglés básico.

El presente es un documento que reviste la condición de declaración jurada.

Actualizado en diciembre de 2018.

Entrevista a potencial candidato para líder de proyecto

1) ¿Nos podrías contar un día típico en tu puesto de trabajo?

Mi puesto de trabajo está dentro del Área de Ventas Digitales y se trata básicamente de la atención y ventas por los distintos medios virtuales con los que cuenta la empresa, con especial atención a las redes sociales que son el lugar desde donde se interactúa tanto con clientes como con potenciales clientes o personas interesadas en nuestro rubro. Mi día comienza con el inicio de sesión en cada medio/red social desde la cual trabajo: WhatsApp, Facebook, Pagina web de la empresa, correo electrónico y por supuesto, el sistema de información desde el cual se toman pedidos, se coordinan los envíos y la logística de los mismos, control del stock, imputación de pagos e ingresos de cobranzas, etc. Además, se deja listo algunas herramientas personalizadas para el área desde la cual me desempeño: calculadoras de envíos (tarifas para envíos por encomienda y por cadetería), *Homebanking* de la empresa para control de pagos, inventario de respuestas rápidas para las conversaciones por redes sociales, entre otros. Una vez organizado el espacio de trabajo, se revisan los pedidos pendientes de armado y retirado para la jornada, y aquellos que son para enviar (se controlan los horarios y se contacta a quien corresponda para realizar los envíos). A su vez, se controlan aquellas conversaciones fijadas (se trata de una marca en una conversación para que no se pierda entre el resto) que normalmente corresponden a algún tema especial, situación atípica o simplemente algo pendiente de resolver. Así, tanto los pedidos pendientes, los pedidos para envío, como las conversaciones fijadas, constituyen las *prioridades* al comenzar la jornada. Superado esto, pasamos a atender al resto de las conversaciones entrantes en cada medio. Centramos nuestra atención a las líneas de WhatsApp ya que resulta un medio fluido y de constante actividad desde donde, principalmente, se coordinan los pedidos de mercadería y se llevan a cabo las ventas, siendo

Facebook y el correo electrónico los medios donde lo principal son las consultas de gente interesada. Por otro lado, no se puede omitir la interacción con el resto de las áreas de la empresa teniendo en cuenta la posición central del Área de Ventas Digitales. Normalmente, las áreas de mayor vinculación con esta última son la Cadetería y Envíos por Encomienda. Debido a que los pedidos ingresan normalmente por los medios que atiende el Área de Ventas Digitales, esta última se encarga de coordinar la logística, pagos y recabar la información necesaria para que los pedidos que salen por estas dos áreas se concreten de la manera más eficiente. En menor medida se interactúa con el Área de Venta Mayorista, ya que también recibimos pedidos que vienen a ser retirados y abonados en el local, siendo así que, la forma de pago y el horario de retiro primero se coordina desde el Área de Ventas Digitales.

De esta forma, queda ilustrada de manera general mi desempeño en mi puesto de trabajo. Al momento de finalizar la jornada, se trata de cerrar todas las conversaciones por los distintos medios, aunque de no cumplirse, no constituye un problema. Se cierran todas las sesiones abiertas en cada medio, se apagan los teléfonos, los *Handies*, las computadoras y se deja el puesto de trabajo lo más ordenado posible para el turno del día siguiente.

2) ¿Por qué elegiste la carrera que estudias?

Encuentro difícil encasillar en una respuesta la elección no solo de una carrera, sino lo que para mí significa un estilo de vida. Quizás pueda responder de manera acotada, la elección de mi carrera en tres puntos. Mi mayor motivación fue y es el estudio del pasado. Es un interés que me atrapa desde temprana edad y que no solo se limita a lo social (la Arqueología o la Historia), sino también a lo natural, especialmente la Paleontología y también la historia natural de nuestro planeta. De alguna manera, fue algo que siempre se mantuvo vivo en mí. Por otro lado, y no menos importante, el estilo de vida del investigador de campo, perfil de la

formación del estudiante de Arqueología, y del resto de las carreras, en la Facultad de Ciencias Naturales de la UNT, se vincula directamente con mi romántica admiración por la naturaleza, las actividades al aire libre, la aventura, el afán por viajar y conocer paisajes nuevos y todo lo relacionado a esto. Por último, como para exponerlo de esta manera, encuentro apasionante a la Arqueología como una ciencia de la investigación. Definirla en sus límites disciplinares es algo difícil debido a su carácter interdisciplinar. El estudio del pasado a través de la Arqueología es buscar respuestas en otras disciplinas, interactuar con distintos métodos y metodologías, llevar adelante el papel del detective que trabaja con distintos indicios para resolver un problema. La Arqueología es todo. Todo es Arqueología.

3) ¿Podrías describir alguna situación problemática en tu puesto de trabajo, que se esperaba que hagas y como lo resolviste?

Personalmente me ha tocado reemplazar al jefe de área para periodo de vacaciones y he tenido que hacerme cargo de la misma por un tiempo. Además de ampliar mis responsabilidades y de tomar decisiones para el correcto funcionamiento del área con la consecuente reducción temporal del personal, me vi ante una situación difícil de coordinar. En el momento del mes que los clientes distribuidores realizan sus pedidos de grandes cantidades de mercadería, los mismos deben ser coordinados con el manejo del stock actual, la mercadería que ingresa desde fabrica y la logística para armado, envío y/o retiro en la sucursal. Esta coordinación entre varias Áreas de la empresa, como con la fábrica y con los clientes tenía su punto central en el Área de Ventas Digitales. La resolución de la misma fue la consulta constante y el trabajo codo a codo durante esta instancia con el encargado de pedidos de mercadería en la parte Administrativa y con el encargado de la parte del Depósito (armado, envío y retiro de pedidos). El trabajo en equipo y la toma de decisión conjunta ante tal coordinación

culminaron con el éxito de esta situación la cual se hubiera visto extendida más de lo previsto si no fuera por estos factores.

4) En tu CV vimos que participaste en diversos proyectos de investigación ¿En qué consistía tu rol?

Tuve la suerte de ser miembro del equipo de investigación del IAM UNT (Instituto de Arqueología y Museo de la UNT) en la región de Antofagasta de la Sierra, Catamarca, Argentina. Mi rol (si lo definimos así en esta instancia, aunque no se dio de esta manera formalmente) consistía en la participación como estudiante avanzado y trabajando sobre una temática particular en el área (la relación de las sociedades cazadoras recolectoras con las variables climáticas en esta región de la Puna Argentina). Mi participación en el mismo se dio por mi interés en el área y temática de estudio, y por mi voluntaria postulación a formar parte del mismo.

Por otro lado, también participe como asistente en tareas puntuales para otros proyectos de los cuales no forme parte de manera formal. Prospecciones sistemáticas en las Yungas de la Sierra de San Javier, provincia de Tucumán; prospecciones sistemáticas en el Ingenio El Añil, provincia de Tucumán; excavaciones en Quebrada de Los Corrales en El Infiernillo, provincia de Tucumán, entre otras. A su vez, prácticas en laboratorios para documentación y registro de materiales de colección y excavación de distintas partes del país.

5) En la atención al cliente desde tu puesto que es más prioritario: ¿la personalización o la automatización? ¿Por qué?

Pienso que una combinación de ambos factores resume un poco la actividad en el Área de Ventas Digitales en cuanto a la Atención al Cliente. La calidad de la atención es ante todo un código que debe respetarse. Desde mi primer día en el puesto, se señaló que la calidez en el trato, los buenos modales y la predisposición para resolver consultas o atenciones especiales, así como también el cuidado en la ortografía y la puntuación son primordiales

en el servicio que se presta desde el área. Todos estos elementos se traducen en la personalización de la atención. A su vez, me resulta necesario destacar que contamos con la libertad y confianza de desarrollar métodos y técnicas acordes para orientar las conversaciones de manera estratégica para hacer más eficientes nuestras tareas. La automatización, traducida, a mi criterio y experiencia, en la unificación de las respuestas en las conversaciones, nos permite evaluar la eficiencia de la misma frente a distintas situaciones como personas que realizan consultas, personas que realizan compras, personas que buscan invertir en el rubro, entre otras; así como también facilita la orientación dentro de la charla misma (saludo inicial, evaluación de la necesidad, oferta del producto, recepción del pedido, pago efectuado, pago pendiente, pedido abierto, pedido cerrado, situación resuelta, situación no resuelta, etc.). En el área, creemos que brindar un servicio de calidad y, sobre todo, que se distinga de la competencia, es el objetivo principal. Por otro lado, el desarrollo de herramientas necesarias para mejorar la eficiencia en la misma, es también de suma importancia.

6) ¿Qué le dirías a tu jefe de área si pensaras que está tomando una decisión incorrecta? ¿Alguna vez viviste una situación de ese estilo?

Es posible verse envuelto en una situación de este tipo en cualquier momento. Ante todo, considero que la crítica siempre debe ir acompañada de una propuesta. Identificar una decisión incorrecta debe ser argumentada de manera racional y siempre con una propuesta que contribuya a la consecución del objetivo correspondiente. De mi parte, y hasta el momento, nunca me vi en una instancia de este tipo. La persona encargada de área cuenta con muy buenas capacidades y un excelente criterio para tomar, al menos, la decisión más acertada posible.

## Ejemplo de sistema de informes semanales del proyecto

| INFORME          | LINK DE INFORMES  | Ultimo Informe Realizado |
|------------------|---|--------------------------|
| Almacen          | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/...">https://docs.google.com/spreadsheets/d/...</a>   |                          |
| Minorista        | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/...">https://docs.google.com/spreadsheets/d/...</a>   |                          |
| Ventas Digitales | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/85EzR0SpSHO2vk/edit#gid=0">https://docs.google.com/spreadsheets/d/85EzR0SpSHO2vk/edit#gid=0</a> |                          |
| Venta Mayorista  | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/...">https://docs.google.com/spreadsheets/d/...</a>   |                          |
| Venta Externa    | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/...">https://docs.google.com/spreadsheets/d/...</a>   |                          |
| Posventa         | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/...">https://docs.google.com/spreadsheets/d/...</a>   |                          |
| Publicidad       | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/...">https://docs.google.com/spreadsheets/d/...</a>   |                          |
| Diseño           | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/...">https://docs.google.com/spreadsheets/d/...</a>   |                          |
| Administracion   | <a href="https://docs.google.com/spreadsheets/d/...">https://docs.google.com/spreadsheets/d/...</a>   |                          |

Imagen 1 – Índice de informes de avance y dificultades del proyecto CRM en cada área. Siguiendo el link que se encuentra al lado del título de cada área, se accede al informe de dicha área. Estos informes pueden ser consultados por toda la organización.

|   |   |
|---|---|
| <b>Informe</b>  |   |
| Link para dejar acentado problemas con el CRM                               | <a href="https://forms.g/...">https://forms.g/...</a> |
| <b>Informe de actividad y errores</b>                                       |   |
| Impresión general de la semana que pasó                                     |   |
| Los clientes de cadeteria expresaron alguna disconformidad?                 |   |
| Los clientes de otras provincias expresaron alguna disconformidad?          |   |
| Hubo algún problema de comunicación con otra area? Cual? Como se resolvió?  |   |
| Que problemas recurrentes hubo esta semana?                                 |   |
| Algun cliente expreso alguna necesidad en particular?                       |   |
| <b>Necesidades</b>  |   |
| Se rompió alguna herramienta? o hace falta mantenimiento de algo?           |   |
| Te falta aprender algo del manejo del sistema CRM?                          |   |
| Te cuesta cambiar algun aspecto del funcionamiento del area y del personal? |   |
| Se necesita que se acelere alguna toma de decision?                         |   |
| Cotizacion de materiales solicitados  |   |
| <b>Novedades</b>  |   |
| Se agregó o modificó algún proceso?   |   |
| <b>Mejoras</b>  |   |
| Alguna posibilidad de capacitación para alguno en el personal?              |   |

Imagen 2 – Ejemplo de informe de área del proyecto CRM. Se observa el informe perteneciente al área de Almacén, donde vemos

determinadas preguntas o ítems a completar, con el objetivo de motivar la comunicación de información relevante para el proyecto, de modo de mantener actualizados tanto a los integrantes activos del proyecto como a la organización sobre los avances y dificultades que se van encontrando en la aplicación del CRM.

## **CONCLUSION**

En un entorno cada vez más competitivo, las organizaciones requieren que las personas se involucren en cada una de las necesidades de la empresa y que en todo momento se encuentren dispuestas a adaptarse a las diferentes circunstancias que el entorno demanda.

La gestión del cambio se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Los planes de acción implican trabajo constante a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, es decir trabajar sobre el comportamiento organizacional.

En este caso en particular, se pudo observar que cuando una empresa localiza un problema, la adquisición de un sistema idóneo para brindar una solución no es suficiente; es allí donde encontramos la necesidad de contar con una planificación en la implementación del cambio propuesto. En este momento, cobra vital importancia el desarrollo de líderes que sean capaces de lograr que los individuos tengan una actitud positiva, un sentido de pertenencia, un compromiso con la institución y motivación continua en su trabajo.

Las diferentes etapas que se presentan dentro de la gestión del cambio tienen la misma importancia y deben ser atendidas a tiempo. Si la

gestión del cambio se lleva a cabo de manera responsable, las empresas realmente van a poder ser capaces de evaluar los rendimientos de los nuevos cambios propuestos, por lo contrario, si el cambio no se implementa de forma correcta las empresas pueden llegar a considerar supuestos erróneos y el cambio puede terminar siendo contraproducente.

## **ÍNDICE BIBLIOGRAFICO**

### General:

KOTTER, John, Liderando el cambio (*LeadingChange*), publicado en 1995.

### Especial:

Richard Tanner Pascale, (*Managing on the Edge : How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*) Touchstone Books, 1991.

<https://noeliabermudez.com/estrategias-para-gestionar-el-cambio/> (Mayo 2019)

<https://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/> (Mayo 2019)

<https://www.colppy.com/blog-colppy/diagnostico-foda-una-herramienta-basica-gestion/> (Mayo 2019)

[https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos\\_download/metricas\\_del\\_mark-eting.pdf](https://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_mark-eting.pdf) (Junio 2019)

<http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/liderazgo-transformacional> (Junio 2019)

<https://www.protagonistadecambio.com/mision-vision/> (Junio 2019)

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/resistencia-cambio-como-enfrentarla/> (Julio 2019)

<https://www.losrecursoshumanos.com/gestion-del-cambio-organizacional/>  
(Agosto 2019)

<https://www.divulgaciondinamica.es/blog/tecnicas-comunicacion-assertiva/>  
(Agosto 2019)

<https://www.monografias.com/trabajos75/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion/foda-cuadro-situacional-empresa-organizacion.shtml> (Agosto 2019 )

<http://www.prozessgroup.com/la-comunicacion-eje-principal-la-gestion-del-cambio-organizacional/> (Agosto 2019)

<https://www.gestion.org/la-resistencia-al-cambio-en-las-empresas/>  
(Agosto 2019)

<https://www.brandwatch.com/es/blog/retencion-de-clientes/> (Septiembre 2019)

<https://www.emred.com/tasa-de-retencion-de-clientes-en-tu-ecommerce/>  
(Septiembre 2019)

<https://factorhuma.org/es/actualitat/blog-factor-huma/12623-la-gestion-del-cambio-instrumento-o-finalidad> (Septiembre 2019)

## ÍNDICE

|  |        |
|--|--------|
| TRABAJO DE SEMINARIO.....                                  |        |
| RESUMEN.....   |        |
| PRÓLOGO.....   | - 1 -  |
| CAPÍTULO I.....  | 2      |
| <b>MARCO TEORICO</b> .....                                 | 2      |
| 1- Introducción.....                                       | 2      |
| 2- Tipos de Cambios Organizacionales.....                  | - 3 -  |
| 3- Fuerzas que impulsan al cambio.....                     | - 4 -  |
| 4- Factores claves en un Proceso de Cambio.....            | - 5 -  |
| 5- El ciclo de vida de las organizaciones y el cambio..... | - 7 -  |
| CAPÍTULO II.....   | 8      |
| <b>MODELO DE KOTTER</b> .....                              | 8      |
| 1- Crear sentido de urgencia.....                          | - 9 -  |
| 2- Formar una coalición poderosa.....                      | - 13 - |
| 3- Crear visión para el cambio.....                        | - 17 - |
| 4- Comunicar la visión.....                                | - 20 - |
| 5- Eliminar los obstáculos.....                            | - 23 - |
| 6- Asegurarse Triunfos a Corto Plazo.....                  | - 28 - |
| 7- Construir sobre el cambio.....                          | - 32 - |
| 8- Anclar el cambio a la cultura de la empresa.....        | - 34 - |
| CAPÍTULO III.....  | 39     |
| <b>CASO PRÁCTICO</b> .....                                 | 39     |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Gestión del Cambio Organizacional; Implementación de un Sistema de Administración Basado en la Satisfacción del cliente. Empresa: CONFORAM S.R.L.....</b> | <b>39</b> |
| 1- Presentación de la empresa .....  | - 40 -2-  |
| Organigrama.....   | - 42 -    |
| 3- Los 8 pasos de Kotter.....  | - 44 -    |
| APENDICE .....   | 69        |
| CONCLUSION.....  | 97        |
| ÍNDICE BIBLIOGRAFICO.....  | 99        |
| ÍNDICE .....   | 102       |