



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2011 / 12

**El Cambio Organizacional**

***Organizational Change Management***

Realizado por el alumno D. Víctor García Alonso

Tutelado por el Profesor Dña. María Felisa Muñoz Doyague

León a 28 de Junio de 2012

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. METODOLOGÍA.</b> .....	<b>8</b>
<b>3. EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: DEFINICIÓN Y ORIGENES</b>	<b>10</b>
<b>4. LA RESISTENCIA AL CAMBIO</b> .....	<b>14</b>
<b>5. ANTICIPARSE AL CAMBIO. IMPORTANCIA DEL LÍDER</b> .....	<b>19</b>
<b>6. COMO DIRIGIR EL CAMBIO</b> .....	<b>23</b>
6.1. TEORÍA DE LEWIN-SCHEIN (1998) .....	<b>23</b>
6.2. TEORIA DE KOTTER (1996).....	<b>27</b>
6.3. TEORÍA DE DUCK (2001) .....	<b>38</b>
<b>7. METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN SAP</b> .....	<b>43</b>
<b>8. CONCLUSIONES ALCANZADAS</b> .....	<b>55</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>57</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>58</b>
Anexo I – Sistema SAP .....	<b>58</b>
Anexo II – Visión futura de la empresa. Kotter (1996).....	<b>70</b>
Anexo III – Manual del consultor de dirección .....	<b>71</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 3.1 Representación de los grupos de influencia.....	13
Figura 3.2 Fuerzas generadoras del cambio .....	14
Cuadro 4.1: Esquema de niveles de resistencia.....	16
Figura 4.2: Esquema de los tipos de resistencia individual y tratamiento para vencer la resistencia .....	17
Figura 4.3 Perspectiva temporal y duración del cambio.....	16
Figura 6.1.1: El modelo del cambio de tres pasos de Lewin.....	24
Figura 6.1.2: Descongelamiento del status quo.....	25
Figura 6.2.1: Ocho pasos hacia el cambio Kotter (1996).....	28
Figura 6.3.1: Fases del cambio. Duck (2001).....	40
Figura 7.1: Módulos SAP R/3.....	44
Figura 7.2: Fases de implementación ASAP Inglés.....	45
Figura 7.3: Fases de implementación ASAP Español.....	45
Cuadro 7.4: Comparativa fases teorías del cambio e implementación SAP .....	46
Figura 7.5: Organigrama Equipo de implementación SAP.....	48
Figura 7.6: Estructura de “clientes” tipo SAP.....	51
Figura 7.7: Estructura de “clientes” en Novartis Animal Health.....	51
Figura 7.8: Proceso de gestión de pruebas en Novartis Animal Health.....	53
Figura 7.9: Fases de prueba en SAP.....	53
Figura 7.10: Proceso de gestión de cambio continuado.....	55

## RESUMEN

La *gestión del cambio* es uno de los retos al que las organizaciones se han enfrentado desde tiempos inmemoriales. Las empresas son objeto de crecientes presiones para generar resultados, lo que las lleva a tomar decisiones de cambio que aumenten su competitividad y que a su vez las envuelve en una espiral de continua adaptación.

En el presente estudio se plantean diferentes teorías del cambio, aportaciones teóricas de autores como Kotter (1996), Lewin-Schein (1998) y Duck (2001) además de la aportación teórico-práctica de la metodología de implantación ASAP. En la parte empírica veremos el caso particular de la empresa Novartis Animal Health y su visión particular de la implantación del sistema de gestión integral SAP. (Systems, Applications and Processes – Sistemas, Aplicaciones y Procesos).

Durante los procesos de cambio siempre se van a encontrar fuerzas que actuarán a favor y otras que actuarán como frenos o resistencia para que el cambio no se produzca. Los cambios a los que se enfrenta la organización pueden ser: obligados, como el cumplimiento de una normativa legal; queridos, aquellos que pueden suponer una ventaja competitiva o deseados, aquellos que aun ofreciendo una mejora su implementación no concuerde con los estándares de la empresa.

Por el lado del cambio, encontraremos como promotores del cambio a los líderes que van a ofrecer una perspectiva de futuro por la cual la empresa conseguirá posicionarse en un *status quo* superior al de partida. La faceta de liderazgo se identifica como fundamental en cualquier proceso de cambio.

Como detractores del cambio, se van a encontrar una serie de trabas o negativas al proceso de cambio, llamadas resistencia al cambio. Como dice el refrán “nunca llueve a gusto de todos”, parte de la organización, no todos, estarán a favor de los cambios propuestos, prefiriendo que la empresa siga tal y como está.

Todo cambio sustancial en la empresa supondrá una modificación de su estructura, procesos e incluso afectará a la cultura de la misma.

## **ABSTRACT**

Change management is one of the challenges that organizations have been facing from immemorial times. Organizations are subject to increasing pressures to generate benefits. This carries them out to take decisions to change to increase competitiveness that at the same time enters into an endless spiral of changes.

In this essay three different change management theories are studied from very know authors such, Kotter (1996), Lewin-Schein (1998) and Duck (2001) besides the theoretic and practical methodology of implementing SAP. We will review the practical implementation at Novartis Animal Health and its particular vision of their SAP (Systems, Applications and Processes) business integration model.

During the process of change we will always encounter forces in favour of change and other resistances to change. The changes that organizations faces can be: compulsories, such a new law in place; wanted, those that provides a competitive advantage to the company; and wished, those that besides its implementation would be positive are not in line with the company policies.

On one side, we can identify leaders as the best promoters of change. They will offer a new and futuristic perspective by which the organization will move to a new *status quo*. The role of leadership is one of the main pillars in the change process.

As the rebels of change, we will find a number of obstacles in the process that are identified as resistance to change. As a proverb says “you cannot please everybody at the same time”, part of the organization will not be in favour of change, preferring that the company remain doing the same.

Every considerable change in any organization will imply the change of its structure, processes and even will affect its own culture.

# 1. INTRODUCCIÓN

Cuando se adquiere un nuevo teléfono móvil de última generación se acepta cambiar y de una forma inconsciente, se atraviesan todas las fases de adaptación de una forma individual y autodidacta.

El objetivo de este estudio es verificar que a través de las teorías del cambio generalmente aceptadas y la metodología seguida en una implantación SAP tienen denominadores comunes. Si la industria más puntera a nivel mundial pone en práctica lo que los gurús en la materia predicaban y estas son realmente aceptadas a nivel empresarial.

Si el ejemplo de cambio de teléfono móvil se traslada al mundo empresarial, como la implantación de un nuevo sistema de gestión para la empresa, las fases del cambio que se afrontarán serán semejantes. La complejidad se incrementará en función del número de personas a las que afecte dicho cambio.

La implantación del sistema de gestión SAP (Sistemas, Aplicaciones y Procesos), desde la experiencia como Consultor de SAP en los últimos doce años, genera en las organizaciones un clima de alteraciones a todos los niveles: gerencia, mandos intermedios, supervisores y demás participantes. Los proyectos que se realizaban hace diez años, utilizaban grandes cantidades de consultores externos y periodos prolongados de tiempo, de uno a dos años, esto se ha ido sustituyendo por proyectos más cortos, con menor cantidad de personal externo y mayor participación de los usuarios clave de la organización.

Saber adaptarse y conocer los mecanismos de gestión que puedan hacer a la empresa adecuarse a su entorno de forma eficiente, es vital para las organizaciones que hoy en día desarrollan su actividad en un mercado en constante cambio.

Las empresas deben conocer los diferentes mecanismos de información y gestión para afrontar el cambio sin resistirse a él, e incluso anticipándose de manera que las beneficie y las haga más competitivas.

Saber dirigir el cambio e implementarlo es fundamental, y para su mejor manejo es importante tener en cuenta las teorías de importantes autores como Lewin-Schein,

Kotter y Duck. La metodología de implantación de SAP esta desarrollada atendiendo a las teorías del cambio y gestión de proyectos ofreciendo una visión empírica de cómo el cambio tecnológico afecta a la organización.

La implantación de SAP como sistema gestor del negocio se ha convertido en algo cotidiano entre las más grandes organizaciones del mundo. Así, después de 40 años desde su fundación, SAP tiene más de 183.000 clientes en todo el mundo. Tres cuartas partes de las 500 empresas Forbes ya tiene SAP instalado. El 80% de las compañías en el Dow Jones tienen SAP y el 85% de las cien marcas más prestigiosas del mundo dirigen sus empresas utilizando este sistema.<sup>1</sup>

SAP es la empresa líder en el mercado de software aplicado al mundo empresarial. Una implantación de SAP requiere una serie de etapas o fases para su puesta en funcionamiento similares a las de las teorías del cambio. Para pasar de un nivel de prestaciones inicial a otro superior. Donde podamos conocer los stocks de productos o conocer el valor de la empresa a cada segundo.

Como aplicación práctica se mostrará el proceso de implantación en mi último proyecto, después de más de diez implantaciones en otras tantas empresas distintas. Las formas utilizadas han ido siempre en función de los valores de la empresa y la complejidad del proyecto; pero puedo afirmar que la metodología utilizada es idéntica. Es decir, el fondo del método es igual aunque las formas van a justificarse por el mayor o menor conocimiento o desconocimiento de las personas a cargo del proyecto.

Algunos de los problemas a la hora de dirigir el proceso de cambio pueden devenir de los valores empresariales, los cuales van a afectar en un mayor o menor control del proyecto, en la consecución de objetivos más agresivos en cuanto a tiempos o funcionalidad exigida.

---

<sup>1</sup>SAP AG. SAP Celebrates 40 years of innovation. [www.sap.com](http://www.sap.com), (2012).

## **2. METODOLOGÍA.**

La metodología seguida para la realización de este estudio ha sido a través de la revisión bibliográfica y el uso del conocimiento adquirido durante quince años de experiencia en distintas empresas internacionales. Véase el listado de empresas para las que en mayor o menor tiempo he dedicado mi vida profesional.

Cannon Rubber Ltd. Glemsford, Suffolk, Reino Unido.

Chiron Diganostics Ltd. Sudbury, Suffolk, Reino Unido.

Bayer Diagnostics Manufacturing Sudbury Ltd. Sudbury, Suffolk, Reino Unido.

Bayer AG, Ratingen, Alemania

Continental AG, Hanover, Alemania

Accenture, Proyecto ALTADIS, Madrid, España

Colgate-Palmolive, Dublín, Irlanda

Cemex Ltd. Rugby, Reino Unido

Cemex Kft. Budapest, Hungría

Cablescom, Zaragoza, España

IBM, Proyecto Holcim, Madrid, España

Universidad Alfonso X el Sabio, Madrid, España

Matchmind SA, León, España

Bayer Business Services. Proyecto BAY4S Centro América, Colonia, Alemania

Mylan Ireland Ltd. Dublín, Irlanda

Novartis Animanl Health, Basilea, Suiza.

Como denominador común a todos los procesos de cambio llevados a cabo, se encuentra la mejora inmediata en alguno de los procesos, el posicionamiento estratégico-competitivo en el sector de la empresa.

En Bayer Diagnostics Manufacturing Sudbury Ltd. (BDMSL), (1999) un cambio representativo fue la digitalización, página web, del libro de procedimientos del departamento de exportación de la empresa. Este libro podía considerarse “la biblia” de las directrices a seguir en el momento de tratar con cualquier cliente de la empresa. Desde las personas de contacto, cuentas de correo electrónico, moneda de facturación, lugar de envío de la mercancía, y un largo etcétera eran de obligado cumplimiento. Además, la empresa seguía los estándares de la ISO 9000 y por tanto cualquier cambio en el procedimiento tendría que ser mantenido en los distintos libros físicos distribuidos por los departamentos de contabilidad, almacén, exportación.

La finalidad del proceso era minimizar el esfuerzo de su mantenimiento y garantizar que los cambios estaban disponibles de forma rápida y eficaz al tiempo que fuera aceptado por todos sus usuarios. Algo tan sencillo y sin conocer ninguna teoría del cambio, de forma más o menos atropellada, hizo efectivo mi paso por todos los procesos del cambio desde su planificación, desarrollo, formación de su utilización y finalmente la aceptación como nueva herramienta de trabajo eficaz y disponible para cualquier empleado.

La implantación de un sistema integral de gestión empresarial se presenta mas complejo por el impacto que genera en cada uno de los usuarios del sistema. Algo que es de total desconocimiento, va a pasar a ser utilizado a diario y para ello los empleados han de adquirir competencias a través del conocimiento, de la formación. Para ello, como defiende Lewin-Schein (1998) se ha de pasar por un proceso de desaprendizaje para poder aceptar el cambio y aprender las nuevas necesidades del negocio.

La metodología empírica que se desarrolla en este trabajo mostrará el proceso de cambio que experimentan las empresas mas grandes a nivel mundial ante un cambio tecnológico que responderá a las necesidades de la globalización de los mercados.

### **3. EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: DEFINICIÓN Y ORIGENES**

Se pretende que la palabra *cambio* tenga un significado más amplio, de manera que expresiones como: gestión del cambio, gerentes del cambio, líderes del cambio, fases del cambio, proceso de cambio, resistencia al cambio; sean imágenes mentales que den una perspectiva global de lo que conlleva el hecho de cambiar.

Ser capaces de detectar un proceso de cambio, no debe tomarse a la ligera, quien se disponga a iniciar dicho proceso, tanto a nivel personal como a través de un grupo de personas, empresa u organización, debe ser consciente de lo que conlleva en términos de recursos, tiempo, factores humanos, etc.

Preguntas como: ¿por qué las organizaciones se plantean cambio?, ¿a que se deben?, ¿qué objetivos persiguen?; son frecuentes ante la publicación de noticias referentes a la gestión de grandes empresas como pueden ser Repsol, Iberdrola o Inditex.

En los últimos años, es frecuente el anuncio de Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) por parte de grandes organizaciones, lo que conlleva despidos, que pueden llegar a ser masivos, de empleados. Este tipo de noticias denotan el momento económico, político y social que se desarrolla en un determinado periodo de tiempo, al que se deben adaptar los diferentes agentes económicos.

Los cambios en los ciclos económicos pueden estar alimentados por una burbuja inmobiliaria, un boom tecnológico o la escasez de ciertos recursos, pero están producidos por la necesidad de ajustes. Las empresas deben adaptarse de la mejor manera posible y en el menor tiempo posible, lo que les permitirá una mayor capacidad de reacción y una mayor competitividad.

Vivimos en una sociedad en la que el “renovarse o morir” marca una pauta a seguir, ya que podemos observar como las nuevas tecnologías entran de lleno en los hogares y suponen la decadencia de la prensa escrita o como la gente se comunica a través de sus portátiles y *smartphones*, además las nuevas generaciones, desde niños, aprenden en las escuelas con medios digitales. Podemos confirmar que cada vez son menores las posibilidades lejos del mundo informático. La presión que esto ejerce sobre las

medianas y grandes empresas, conlleva la necesidad de realizar inversiones millonarias para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

La competencia es un factor clave a la hora de hablar de un cambio, ya que sin ella muchas de las inversiones realizadas por la empresas no tendrían sentido. La sociedad se mueve buscando un incentivo, si éste no existe, tampoco existirá el esfuerzo.

Los cambios no suelen ser en la mayoría de los casos planteados de forma voluntaria, sino forzados por los avances de la sociedad. Se mejora la infraestructura tecnológica, se busca personal más cualificado y específico y se invierte en aquello en lo que se van a obtener futuras ganancias, económicas o competitivas.

El objetivo final de cualquier cambio es pasar de una situación inicial a otra que a priori se presenta como mejor.

La definición que nos ofrece la Real Academia Española sobre la palabra cambio es: *“proveniente del latín tardío, cambium y éste proveniente del galo, cambion. Significa acción y efecto de cambiar”*<sup>2</sup>

*“La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio”*<sup>3</sup>

El cambio es esencialmente el impacto que causa una modificación en las personas y por tanto en los conceptos o ideas. Las organizaciones solo pueden cambiar al mismo paso en que lo hacen los miembros de la organización.

El cambio organizacional se puede definir como: *“el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional”*<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>Diccionario de la Real Academia de la lengua

<sup>3</sup>Cisneros, Patricia. Proceso de cambio de una empresa.

<sup>4</sup>Gimon, Alonso. Marco teórico del cambio organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:<sup>5</sup>

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución. Son ejemplo de ellas los cambios tecnológicos, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno. Como ejemplo se pueden citar: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico, adquisiciones.

No todas las implantaciones o procesos de cambio en el sistema obedecen a sustituciones de un sistema por otro. Una organización que posee distintas áreas de negocio, puede tomar la decisión de separarlas organizativamente.

Si los cambios originan una nueva conducta, ésta debe tener carácter de permanencia, de lo contrario podría ser el resultado de un acto temporal. Todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, muchos autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas.

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes.



Figura 3.1: Representación de los grupos de influencia. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

---

<sup>5</sup> Marco teórico del cambio organizacional. Alonso, (2001) [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Los *Cambios Organizacionales* surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso económicamente. Las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse (Resistencia al Cambio), es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

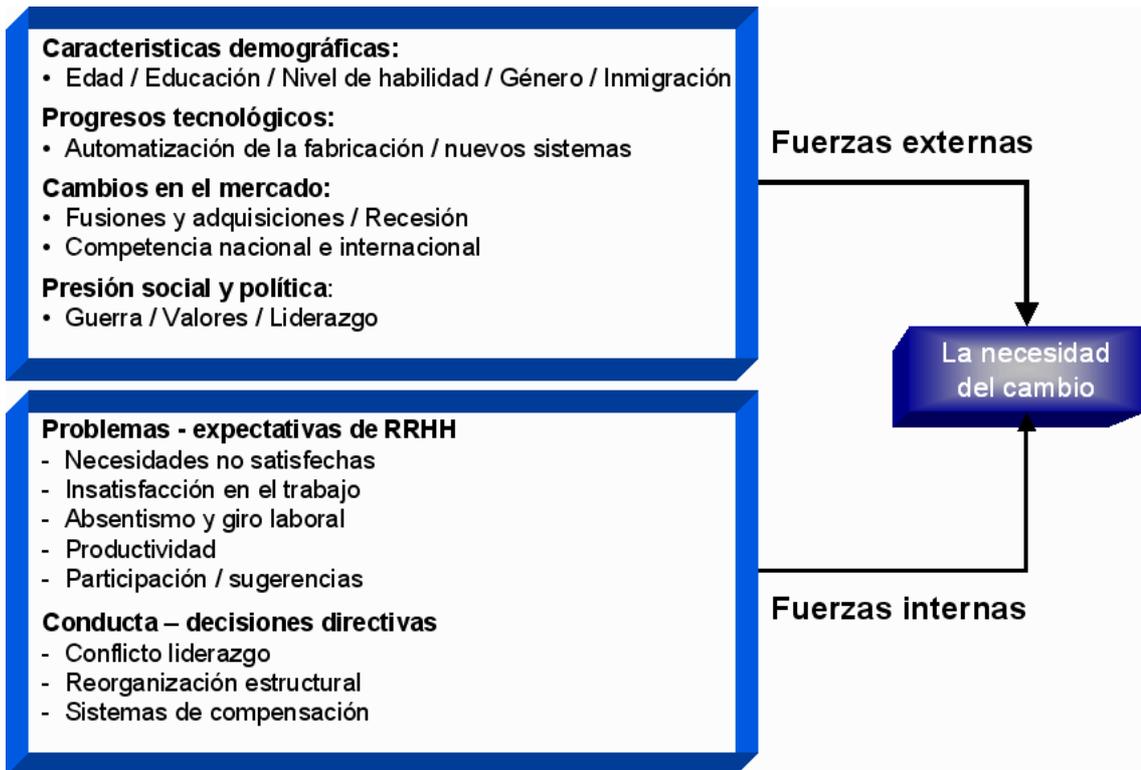


Figura 3.2: Fuerzas generadoras del cambio. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar de forma conjunta aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resultará inútil.

## 4. LA RESISTENCIA AL CAMBIO

*“La resistencia es la reacción normal y la más frecuente que se observa ante un proceso de cambio, mientras que una adhesión intensa e inmediata es el caso más raro”<sup>6</sup>*

*“Es imposible cambiar a una organización que no acepta el peligro actual de su forma de negocio”<sup>7</sup>*

Cuando las personas se enfrentan a una situación de cambio intentaran afrontar dicho cambio buscando formas conocidas que entiendan; y solventarlas en función de la cultura existente. Intentarán minimizar acciones con altos grados de incertidumbre.

La introducción de cambios afecta a las personas, que por naturaleza siempre oponen resistencia.

Los cambios siempre entrañan una serie de riesgos. Durante el proceso de cambio encontraremos muchas resistencias, ya que de alguna manera alteran las costumbres de las personas.

Las posibles causas de la resistencia al cambio podemos citar las siguientes:

- Miedo a lo desconocido, a la falta de competencia para desarrollar una nueva actividad, al posible desprestigio.
- Comodidad.
- Falta de perspectiva para ver lo favorable del cambio.
- Añoranza del pasado.
- Celos hacia posibles compañeros beneficiados.
- Problemas con los impulsores del cambio pueden provocar sentimientos de rencor hacia ellos y aumentar la resistencia.

---

<sup>6</sup>Grounard y Meston. Reingeniería del cambio. Editorial Alfaomega (1996:164)

<sup>7</sup>Harvey-Jones, 1993. Management Concepts & Practices, Hannagan, (1998:25)

Con una buena formación, comunicación interna y buena motivación e implicación de los “pacientes” del cambio, éstos se mostrarán más receptivos a los cambios de la empresa.

Festinger (1975) nos dice que la gente tiene que sentir la necesidad de cambio. Si no la siente no iniciará el proceso de desaprendizaje inicial. Esto también es corroborado por Kotter (1997:180) que nos indica que para iniciar el cambio es necesario crear una “sensación de urgencia”. Las personas han de sentir que han de cambiar y hacerlo rápido, sino se alcanza esta sensación la tendencia natural es a resistirse al cambio.

Los niveles de resistencia son de dos tipos: estructurales y personales.

- Los *niveles estructurales* se refieren a la estructura formal, a la estructura de relaciones sociales y al autoconcepto que cada uno tiene de lo que es él en la organización.

Situación 1.....	Situación 2
Estructura formal 1.....	Estructura formal 2
Estructura Social 1.....	Estructura formal 2
Autoconcepto 1.....	Autoconcepto 2

Cuadro 4.1: Esquema de niveles de resistencia.

Pasar de una situación 1 a una situación 2 produce resistencias en cada uno de los niveles.

Un ejemplo de cambio formal puede ser la sustitución de cambios mecanizados por otros automatizados.

Los cambios en la estructura social se ven afectados cuando modificamos los niveles jerárquicos. Hoy en día y con una estructura de las organizaciones más horizontales, hemos pasado de depender de un solo jefe a tener que compaginar las demandas de varios jefes, ya sean estos jefes jerárquicos o jefes funcionales.

El cambio del autoconcepto es típico de las fusiones y adquisiciones. Es común la sensación de angustia que produce el no saber cuál va a ser la relación entre la nueva organización y la persona, especialmente si se pertenece a la empresa comprada.

Las resistencias en los tres niveles no son independientes. Cualquier cambio supone una modificación de las relaciones sociales y del autoconcepto de la persona y viceversa. Un cambio suele producirse en los tres niveles y ofrecer resistencia al mismo en los tres niveles. Las resistencias suelen ser interdependientes.

Cuanto más profundo es el cambio mayor resistencia genera en las personas. Las mayores resistencias se producirán entonces en los cambios del autoconcepto porque es el que mayor incertidumbre genera y es el que más dolor nos puede causar.

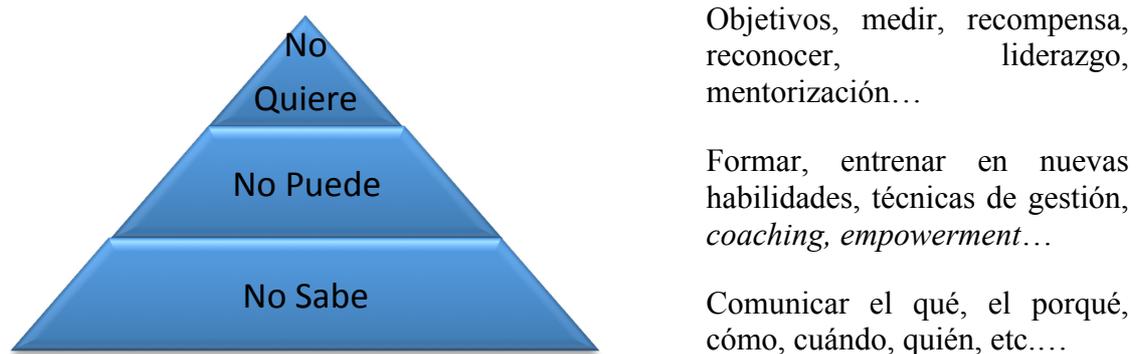


Figura 4.2. Esquema de los tipos de resistencia individual y tratamiento para vencer la resistencia. (Galpin, 1998:47-48)

- A **nivel personal**, en lo que respecta a las personas, éstas pueden oponerse al cambio por tres causas diferentes: porque no saben hacer las nuevas tareas; porque no pueden hacerlas o porque no quieren hacerlas.

Si no se sabe, nos encontramos con las personas que no conocen lo suficiente y tienen a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta resistencia. Esta ignorancia está normalmente causada por la falta de comunicación o por una visión parcial del proyecto de cambio.

El tratamiento es la información y la formación. Ya sea a través del entrenamiento de las nuevas tareas formales, de las nuevas pautas de relación social o de la posición real en la nueva situación de la persona dentro de la organización.

Si no se puede, cuando las personas tienen suficiente conocimiento pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Esto puede ser debido a que el tipo de cultura organizacional castiga excesivamente el error; la percepción de falta de recursos ya sean humanos o económicos; la falta de capacidad individual limitada.

El tratamiento es el “*empowerment*” o delegación de responsabilidades hacia las personas. Creando sistemas de delegación y participación al tiempo que se forma a las personas para mejorar sus nuevas competencias que permitan hacer frente a la nueva situación.

Si no se quiere, cuando las personas están formadas y tienen capacidad de realizar las nuevas tareas, entonces empieza a cobrar importancia la voluntad. En algunos casos despierta sentimientos negativos en las personas y estas sencillamente no quieren cambiar, ya que consideran que no les conviene o les obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de los siguientes sentimientos:

El desacuerdo, las personas pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a los razonamientos en los que se sustenta el cambio

Basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultad para abandonar hábitos muy arraigados.

La incertidumbre, los efectos del cambio no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados.

La pérdida de identidad, a veces las personas construyen su identidad sobre lo que hacen. Los cambios califican y ofenden y aparecen actitudes defensivas.

La necesidad de trabajar más, a veces la percepción es que además de ocuparse de las viejas tareas y el inicio de las nuevas rutinas.

Las medidas a tomar han de fomentar la motivación a través de incentivos, positivos y negativos, económicos o inmateriales. El ejemplo y el liderazgo son las mejores formas de vencer este tipo de resistencia.

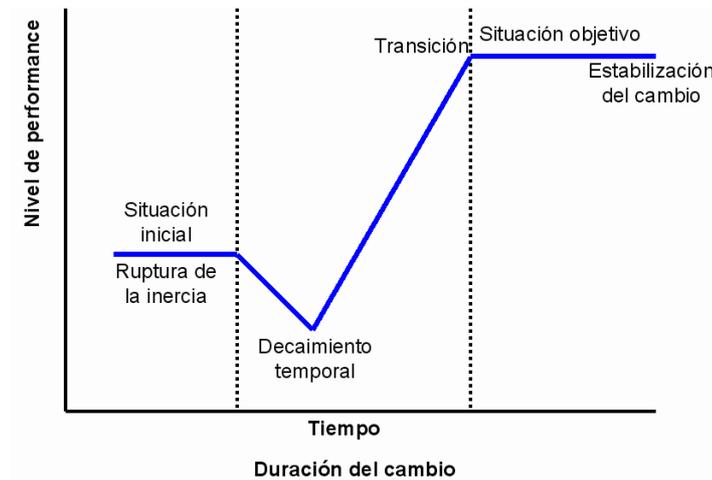


Figura 4.3.: Perspectiva temporal y duración del cambio.

La etapa de “Decaimiento temporal” es la fase donde principalmente afecta esa resistencia al cambio. En el espacio de tiempo que ocurre desde que se abandona el *status quo* inicial hasta que se adopta el *status quo* final.

## **5. ANTICIPARSE AL CAMBIO. IMPORTANCIA DEL LÍDER**

Toda empresa necesita de los cambios para sobrevivir. Teniendo en cuenta el entorno cambiante y la resistencia que ofrecen las personas a los cambios, se ha llegado a la conclusión de que la innovación es la mejor manera de afrontar los procesos de cambio que impone el entorno.

La anticipación al cambio como forma proactiva, de “estar en forma” empresarialmente hablando, estando atentos a signos cambiantes en el entorno. En caso de no tener esta predisposición de forma gradual y quizás imperceptible divergirá más y más del entorno que la rodea.

Se pueden diferenciar entre dos tipos de cambio: el impuesto por el entorno y el cambio anticipado a la transformación del entorno.

Anticipándose al cambio, las empresas autogeneran la capacidad necesaria para afrontar cambios tan rápidos y bruscos como demanda el entorno.

Un ejemplo de empresa que trata de anticiparse al cambio es aquella que postula un modelo de organización horizontal, donde los empleados aportan sus ideas, son tratados como asociados, reciben formación continuada y están sometidos a políticas de reciclaje.

El anticiparse al cambio supone eliminar resistencias, aumentar la competitividad en el mercado. Se efectúa de forma equilibrada, paulatina y estará apoyada en políticas de formación continua y en sistemas de comunicación eficaces.

En un artículo publicado por Schoemaker, titulado, “9 ways to see change coming – 9 formas de ver los cambios venir” se indica que para administrar un negocio se necesita visión emprendedora y enfoque operacional, pero para hacerlo crecer a largo plazo, es imprescindible la visión periférica, considerándose ésta como la clave del arte de la anticipación.

Tener visión periférica significa vigilar lo que ocurre alrededor del negocio, es sentir hacia dónde buscar indicadores de cambio, comprender como interpretar pequeñas señales y tener el coraje de actuar cuando las señales siguen siendo ambiguas. En el estudio realizado a más de 160 directivos encontraron que tener una actitud

vigilante es el rasgo más importante de los líderes estratégicos que son buenos en anticiparse al cambio.

Estas prácticas se han resumido en nueve:

1. La búsqueda de información acerca de cambios en las reglas del juego en el entorno del negocio.
2. La búsqueda de nuevas fronteras, mercados.
3. Anticiparse a cambios antes que lo haga la competencia.
4. Estudio de las nuevas tendencias mediante la observación de pequeñas señales.
5. Jugar con la hipótesis de las causas del cambio.
6. Incentivar el inconformismo en la organización para saber lo que realmente se piensa.
7. Organizar, "Sesiones paranoicas", interprétese como lluvia de ideas para generar sabiduría dentro de la empresa.
8. Mantener grandes vías comunicativas dentro y fuera de la empresa.
9. Permanecer vigilante y curioso sobre las distintas esferas que rodean la empresa.

Es importante mencionar que hay dos formas en las que debes vigilar el entorno:

1. Actitud vigilante. Los líderes que son buenos explotando el cambio y anticipándose al mismo sugieren un conjunto de prácticas que los ayudan en ganar visibilidad. Entre estas está observar los cambios en las reglas del juego que empiezan a manifestarse en la periferia de su negocio y pensar más allá de los temas actuales, de las fronteras de las visiones que prevalecen hoy.

2. Además de vigilar la periferia, "poséela" también. Esto se refiere a mantener contactos en posiciones privilegiadas en cuanto al manejo de información, para que puedan proveer explicaciones fundamentadas y detalladas sobre posibles fuentes de amenazas u oportunidades relacionadas a la actividad de su negocio.

La capacidad de liderazgo, la retención por parte de las empresas de líderes capaces de guiar a la empresa según las normas que marca el mercado es crucial para la propias subsistencia.

A la hora de referirnos a gerentes o líderes, tendemos a igualarlos. Mientras el gerente se encarga de planificar y estructurar la empresa, el líder se encarga de establecer una visión de la compañía y la estrategia a seguir para llevar a cabo dicha visión.

Irónicamente, el éxito de las empresas suele favorecer más las habilidades gerenciales que las del líder. El futuro de las compañías depende de que tanto empleados como gerentes sean capaces de liderar el cambio.

A menudo, no está claro cuál es la separación entre gerente y líder. Ambos términos suelen ser utilizados indistintamente, como si se tratara de variaciones de un mismo tema. Sin embargo, ese no es el caso. Los líderes y gerentes se ocupan de tareas muy diversas.

Tareas y/o preocupaciones de los gerentes:

- Suelen involucrarse en los proyectos de planificación y en la creación de presupuestos, cronogramas precisos, esquemas de asignación de recursos y descripciones de tareas.
- Se sienten más seguros cuando hay una estructura en la que el equipo tiene responsabilidades específicas y hay políticas y procedimientos adecuados.
- Resuelven los problemas organizando y planificando.
- Se concentran en producir los resultados que tanto clientes como accionistas esperan a corto plazo.
- Los gerentes son muy valiosos a la hora de organizar, reclutar personal, planificar, estructurar presupuestos, controlar y resolver problemas.

Por otro lado los líderes:

- Desarrollan una visión sobre el futuro y luego llevan a cabo las estrategias necesarias para hacerla realidad.
- Comunican su visión a aquellas personas que serán necesarias para llevarla a cabo.
- Generan la creación de equipos que ayuden a hacerla realidad.
- Motivan e inspiran a las personas involucradas, para que logren sortear los obstáculos.
- Fomentan el cambio.

Crear un negocio desde sus cimientos supone un conjunto de habilidades más propias del líder.

Las organizaciones que tratan de “gerenciar el cambio” cometen un error ya que lo verdaderamente importante es “liderar el cambio”. Es decir, un proceso de cambio dirigido por gerentes fracasará invariablemente. Solamente los cambios duraderos y significativos serán propiciados por líderes.

El ciclo de vida que la mayoría de las empresas tiende a seguir es:

Éxito – Dominio del mercado – Crecimiento – Importancia de la gerencia – Revisión interna – Arrogancia gerencial y estancamiento.

Al final, la estructura de la compañía se resiste naturalmente al cambio pues los gerentes no saben propiciarlo.

## 6. COMO DIRIGIR EL CAMBIO

Se expone en este apartado las diferentes líneas de pensamientos acerca de cómo afrontar el cambio. Las distintas fases que distintos pensadores, gurús en el tema, han identificado.

### 6.1. TEORÍA DE LEWIN-SCHEIN (1998)

Las resistencias al cambio proceden de la rigidez de la información que, sobre la empresa y uno mismo, tiene la persona almacenada en su cerebro. Schein (1998), en su metáfora expone que es como si la información estuviese congelada y para que se pueda producir un cambio en dicha información debería someterse a un proceso de descongelación.

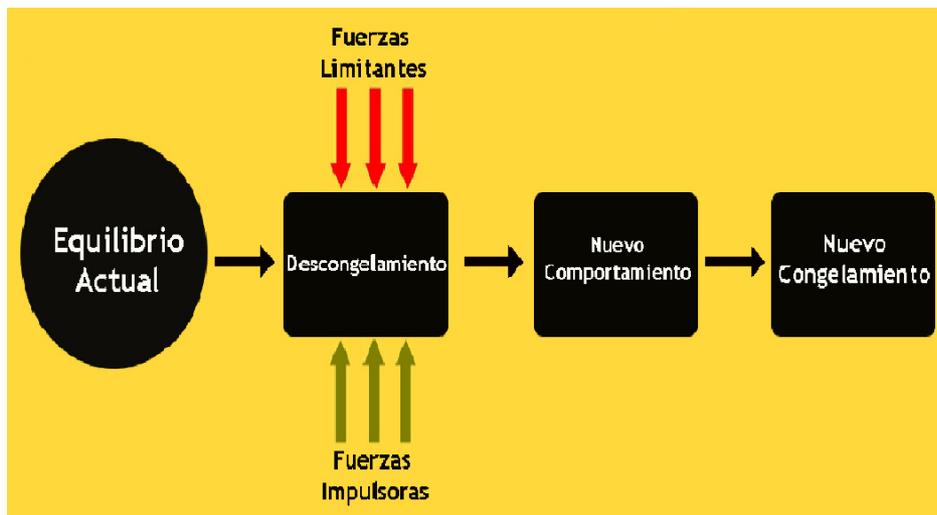


Figura 6.1.1.: El modelo del cambio de tres pasos de Lewin.

#### *Descongelación*

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

Para que la gente se decida a iniciar, o asumir, un cambio, en primer lugar hay que lograr que sientan insatisfacción con el “estado actual”; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el “estado deseado” que alcanzarían con el cambio. En

cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente, un consultor (externo o interno), o una combinación de ambos, utilizan alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejorar, o la aspiración de mantenerse como los mejores.

### El descongelamiento del statu quo

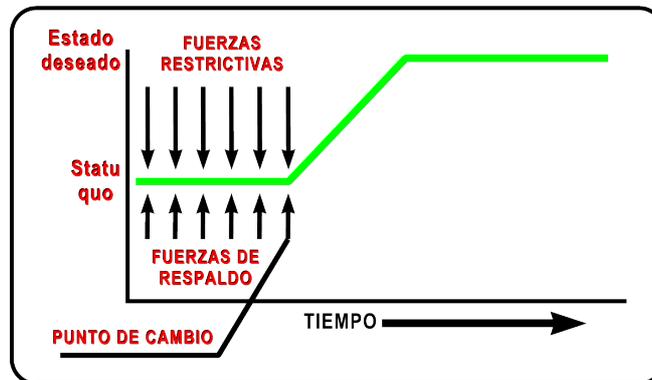


Figura 6.1.2: Descongelamiento del *status quo*

Para lograr un descongelamiento efectivo, Schein propone tres tácticas: la invalidación, la inducción de culpa o angustia y la creación de la seguridad psicológica. La invalidación parte de que la gente no buscará un cambio, si no siente que algo anda mal en lo que viene haciendo; la inducción de culpa o angustia, consiste en lograr que la gente sienta que es responsable de que las cosas no anden bien o, al menos, de que pueden mejorarla. La seguridad psicológica, se dirige a que la gente no sienta que reconocer su culpa o la necesidad de actuar de otra forma, constituye una humillación o pérdida de prestigio o autoestima.

#### *Introducción de Cambios*

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Un papel importante en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

Para que el cambio tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables. Muchas veces sabemos que algo anda mal y lo aceptamos, pero no sabemos qué hacer. El descongelamiento debe proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder “reestructurarla”.

Schein propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas: el primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio; el segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades.

En la identificación de un modelo, Schein incluye el papel que pueden jugar consultores externos, que no están comprometidos con el estado actual y son portadores de experiencias de otras organizaciones, además del dominio de tecnologías gerenciales pioneras y de métodos para generar sinergia en las organizaciones. Se puede acudir a modelos conocidos como Programas de Calidad Total, Reingeniería, u otros.

La exploración consiste en buscar en el entorno información o experiencias importantes. Según Schein, el consultor puede constituir una fuente de información y de ideas, pero también puede promover este proceso de exploración estimulando a los agentes externos de la organización como pueden: los clientes (¿cómo se sienten?, ¿cómo quisieran que fueran las cosas?), la competencia (¿qué está haciendo y cómo podemos superarla?); el mercado (¿cuáles son las tendencias principales? ¿oportunidades y amenazas?).

La clave, tanto para la exploración como para la identificación, es que el descongelamiento previo debe haberse realizado de manera que realmente haya producido la motivación para encontrar un punto de vista e informaciones nuevas.

### *Recongelación*

El cambio puede durar poco si no se logra que los nuevos enfoques y comportamientos se arraiguen en los individuos, los grupos y la organización. Como observó Lewin en sus investigaciones, la gente tiende a reproducir el comportamiento anterior, después de algún tiempo.

El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y favorable (por ejemplo, la aprobación de los directivos principales), y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.

Para lograr esto, se recomienda que, en las etapas iniciales del recongelamiento, se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores, utilizar estímulos intermitentes o aislados, para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo.

Un aspecto importante en este proceso es la adaptación de los criterios de evaluación del desempeño y la entrega de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones. Si se desea desarrollar una cultura de calidad, no se puede seguir dando las recompensas por la reducción de los costos. Otro factor, es el papel del ejemplo, los jefes tienen que constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos.

La vigencia del “modelo” de Lewin, con los aportes posteriores de Schein, es reconocida por todos los especialistas. Desde el punto de vista conceptual es inobjetable; sus formulaciones se pueden comprobar en la práctica de cualquier cambio. Por estas razones, algunos especialistas lo denominan “Teoría del cambio”. Sin embargo, su utilidad instrumental, para conducir procesos de cambio, es limitada. El propio Schein reconoce que, en la etapa de “introducción de los cambios”, es necesario utilizar algún modelo, o patrón, para conducir el cambio.

## 6.2. TEORIA DE KOTTER (1996)

Se establecen ocho fases en la implementación del cambio.



Figura 6.2.1: Ocho pasos hacia el cambio. Leading change, Kotter (1996)

Para involucrar y hacer entender a las personas que forman la empresa de la necesidad de cambio hay que crear desde dentro de la empresa una necesidad de cambio y motivar así a asumirlo en vez de contentarse con el *status quo* actual.

A menos que el líder inculque un sentimiento de urgencia, el resto de personas que componen la organización no reaccionarán. El sentimiento de urgencia le dará poder y credibilidad a un proyecto de cambio.

En toda empresa hay cierto nivel de complacencia para mantener el *status quo* y esto es debido a:

- La falta de una amenaza de envergadura.
- La disposición de gran cantidad de recursos.
- Los criterios internos de medida de los gerentes son bajos.
- La mayoría de los empleados se ocupan solamente de sus tareas particulares sin tener en cuenta el negocio como un todo. Nadie se siente responsable del negocio.

- La planificación interna y los sistemas de control toman en cuenta parámetros irrelevantes.
- La ausencia de retroalimentación por parte de los clientes, accionistas y proveedores.
- La cultura de deshacerse de quien trae malas noticias.
- La preferencia por evitar aquello que suponga más trabajo.
- La actitud de los gerentes dando poco valor a la proyección de futuro y de manera que crean un falso clima de seguridad.

Si la complacencia es el enemigo de cualquier proceso de cambio, se debe aumentar el nivel de urgencia de alguna de las siguientes maneras:

- Creando una situación de crisis visible.
- Iniciando una campaña de austeridad.
- Estableciendo objetivos de desempeño altamente dinámicos.
- Dejando de medir el éxito sobre criterios objetivos.
- Distribuyendo información de manera frecuente.
- Contratando consultores que proporcionen información a los gerentes.
- Consiguiendo que los gerentes se centren más en los desafíos que en las bondades de la empresa.
- Hablando con los empleados sobre las oportunidades del futuro.
- Originando situaciones en las que los empleados llegan a conocer las exigencias de los clientes, dificultades de los proveedores e insatisfacciones de los accionistas.

Para generar el sentido de urgencia se pueden llevar a cabo diversas iniciativas:

- Hacer saber la retroalimentación de clientes a toda la empresa.
- Materializar o reconstruir algunos de los problemas actuales.
- Mostrar en la empresa posters que recuerden cual es la misión, visión y los valores de la empresa.

Lo que se debe evitar ante un proceso de cambio organizacional es lo siguiente:

- Descartar que todo el mundo debe entusiasmarse con el cambio.
- Asumir que solo el CEO puede generar entusiasmo por el cambio.

- Crear una coalición de liderazgo – Crear un equipo guía.

Cualquier cambio que se origine en la empresa necesitará de un grupo de personas con habilidades de liderazgo, conexiones y autoridad. Cuanto más fuerte sea este equipo el cambio se dará con mayor facilidad.

Si en lugar de simplemente hablar de los problemas en un sentido general, una persona creíble identifica los problemas, será visto para algunos como una crítica, pero en la medida en que los problemas vayan resolviéndose, poco a poco el equipo de líderes crecerá a medida que más gente se una y progrese.

Cuando se trata de cambiar una organización, ningún líder lo va a conseguir en solitario. Las características de un equipo capaz de propiciar el cambio son:

- Involucrar a la gente realmente necesaria
- Generar confianza, se ha de tener la certeza de que se rema en la misma dirección. No hay agendas ocultas o intenciones ulteriores.
- Que exista un objetivo común, esto se logra a través de la confianza y evitando el parroquialismo.

Cuando un equipo está formado por la gente adecuada dentro de un clima de confianza y con un objetivo común, es posible producir transiciones muy poderosas. Un equipo poderoso creará el impulso necesario para romper la inercia con la que gravita la empresa.

Qué puede hacer la organización para crear una coalición de líderes:

- Hablar abiertamente, mostrando el nivel de confianza que debe haber entre los miembros del equipo.
- Estructurar las reuniones de manera que minimice las frustraciones. Proponer un asunto específico por reunión.
- Si persiste la reticencia se ha de trabajar de nuevo en el sentido de urgencia.

Algunos compartimientos erróneos ante el cambio son los siguientes:

- Intentar llevar a cabo un proceso de cambio con un equipo débil, entrado en una sola persona o dirigido por una estructura fragmentada.

- Escondarse o ignorar ante la presión de sectores de la empresa que estén dispuestos a socavar el proceso de cambio. Poner sobre la mesa cualquier posible conflicto.

Con la finalidad de promover el cambio y demostrar que el destino de dicho cambio es para mejorar o bien para seguir siendo competitivos con respecto al mercado. Se debe mostrar cómo será la empresa al final del proceso de cambio. Para la consecución de dicho objetivo se han de desarrollar una serie de estrategias que lleven a cabo esa visión.

En vez de hacer planes y presupuestos, debemos visualizar como será el negocio en el futuro, para evitar que el equipo se sienta frustrado: “¿Por qué no hemos llegado a ese objetivo?”, o ansioso: “Si hacemos dichos cambios, ¿dónde encajaran?”. Esto dará lugar a nuevas discusiones sobre el futuro de la empresa.

Las grandes visiones corporativas:

- Simplifican las cosas al clarificar la dirección a seguir.
- Motivan a la gente para que siga un camino común.
- Alinean las actividades de un gran número de personas.

En las grandes organizaciones, el cambio, comienza con la visión y evoluciona del siguiente modo:

Visión – Una atractiva imagen del futuro

Estrategia – Como será alcanzada esa visión

Planes – Pasos específicos para implementar las estrategias

Presupuestos – Proyecciones y objetivos de cada plan.

Los gerentes han de ocuparse de los planes y los presupuestos mientras los líderes se ocupan de la visión y la estrategia.

Una visión efectiva ha de ser:

- Imaginable y realista.
- Deseable desde el punto de vista del cliente, empleados, accionistas y proveedores.

- Posible.
- Clara, como para guiar decisiones a corto plazo.
- Flexible, como para permitir diferencias individuales y responder a las condiciones de mercado.
- Fácil de comunicar y explicar.

El desarrollo de una buena visión es siempre difícil pues involucra tanto a la mente como a los sentimientos de los participantes. El proceso de creación de una visión supone los siguientes pasos:

- Creación de un primer boceto “*draft*”.
- El equipo guía toma dicho borrador y lo refina.
- Se crea un segundo borrador que debe ser distribuido más ampliamente en la compañía. Todos son invitados a comentarlo y analizarlo.
- Se establecen reuniones para analizar los valores de la visión, cual es el propósito de la compañía. Surge un sentimiento de pertenencia.
- Una vez entendido y aceptado se plasma la visión en una página.

La manera de desarrollar una visión y una estrategia es la siguiente:

- Planificando escenarios presentes y futuros de esta manera podemos detectar las diferencias y las necesidades de cambio.
- Utilizando nuevas tecnologías que ayuden a comunicar la nueva visión.

Lo que no se debe hacer:

- Esperar a que la gente se entere de lo que está pasando en la organización.
- Fomentar el cinismo al no hacer lo que decimos.
- Comunicar la visión.

Esta comunicación no se basa meramente mostrar la visión y las estrategias a seguir, sino que hay que hacerlo de forma que sea entendible por toda la organización. Para comunicar de forma efectiva una visión es necesaria:

- Simplicidad: evitar el uso de jergas, tecnicismos.
- Utilización de buenas metáforas: creando así imágenes con las que todos puedan relacionarse.

- Multiformato: la visión ha de estar presente en reuniones, memorandos, etc.
- Repetición: evidenciando así su importancia y significado
- Ejemplo: tanto gerentes como líderes han de actuar en consonancia con la visión.
- Explicación de incongruencias: evitar que tales minen la credibilidad de la visión.
- Flexibilidad: la visión puede ser alterada en función de las exigencias del momento.
- Dejar que los empleados actúen.

La prioridad es dar a los empleados suficiente autoridad como para salvar posibles obstáculos que se planteen. Del mismo modo es importante contar con sistemas de información y recursos necesarios para poder actuar según el futuro planteado por la visión del cambio.

Las grandes transformaciones solo tendrán lugar si mucha gente se involucra activamente. Una forma de sortear los obstáculos que impiden el cambio es autorizar al personal a actuar de un modo consistente con la visión. Esto supone:

- Comenzar con la visión: cuando todo el mundo entiende una visión, aparece un objetivo común.
- Realignar y hacer compatibles las estructuras internas: todas las estructuras que han restringido la creatividad en el pasado deben ser eliminadas. Si no se hace la gente se sentirá frustrada y todo el esfuerzo emprendido se perderá.
- Proveer la formación necesaria: la gente ha de entrenada para actuar diferente.
- Alinear los sistemas personales con los de información: éstos deben ser cambiados de acuerdo con la visión en vez de adaptarlos.
- Transferir a los superiores que impidan el cambio: algunos gerentes no serán capaces de dar el salto emocional para poder trabajar con la nueva visión. Insistirán en hacer las cosas como siempre.

Para conseguir que los empleados actúen en el cambio se debe proceder:

- Identificando a personas con buenas ideas para que la compañía mejore. De esta forma se logrará entusiasmar a los empleados que verán reconocido su esfuerzo y seguro que también recompensado.
- Desarrollando un sistema de recompensas que inspire, motive y cree confianza.

Lo que no se debe hacer si se quiere a unos trabajadores activos en el cambio es:

- Quitar autoridad a los mandos intermedios en pos de sus subordinados, ya que daría lugar a otra serie de problemas
- Ignorar a los jefes que desautorizan a sus empleados. Esto enviaría la señal de que todo sigue igual a pesar de todo el discurso sobre el cambio.

#### *Obtención de logros a corto plazo.*

El fijarse pequeñas metas afianzará la credibilidad de los integrantes de la empresa en que el cambio es posible. Hará crédulos a los incrédulos o al menos no les dará motivos para seguir en esa línea de desconfianza o desconocimiento frente a la visión planteada a través de las estrategias decididas.

Cuanto más exitosos sean los proyectos de cambio a corto plazo, mayor será el impulso que ganará el proyecto de cambio en general. Ese impulso que se debe entender como un dinamizador, un efecto positivo que va a diseminar positivismo en la acción del cambio.

Los logros, metas, consecuciones generan optimismo y confianza. Cuanto más optimismo menor será la resistencia al cambio o lo que es lo mismo, mayor facilidad, impulso para afrontar el cambio y más a favor del cambio estará la gente en el futuro.

Por ello, es importante saber escoger con que proyecto vamos a comenzar tratando de asegurarnos una victoria visible y después los demás sobre la base del éxito obtenido.

El éxito engendra éxito. Las grandes transformaciones suelen llevar mucho tiempo. Para lograr que la gente se mantenga en el camino deseado, necesitaremos evidencia de que dicho camino es el correcto.

Los resultados a corto plazo:

- Pueden ser vistos por mucha gente: esto justificará los esfuerzos que se hagan.
- Son claramente producto de los esfuerzos emprendidos: no son fortuitos
- Están relacionados directamente con los esfuerzos de cambio.

Un mejor desempeño a corto plazo mejorará los esfuerzos de cambio del siguiente modo:

- Reforzará la relevancia de los esfuerzos de cambio: los resultados a corto plazo son evidencia de que el esfuerzo vale la pena.
- Brindará una oportunidad para celebrar: permitirá que todos celebren la consecución de un objetivo lo cual va a elevar la moral y la motivación. Esta última una parte fundamental del desempeño de las personas.
- Validará la nueva visión: demostrará que la nueva visión es lo suficientemente robusta para ser llevada a cabo.
- Mantendrá a los jefes en el camino: a la espera de nuevos éxitos.
- Mantendrá el impulso: elevará el entusiasmo y la participación activa.

Cómo se pueden obtener logros a corto plazo:

- Desglosar el “Gran proyecto” en pequeñas etapas y dando a conocer el resultado a la gente antes de pasar a la siguiente etapa.
- Retroalimentar el éxito a la gente como forma de motivar y señal de dirección.

Lo que no se debe hacer:

- Evitar la urgencia de varias implementaciones simultáneas. El sentimiento de energía y logro podría llegar a ser tóxico para la gente.
- No intentar exagerar los logros si no se han conseguido. Ser honesto funcionará mejor y la gente reaccionará mejor en el futuro.
- Consolidar los éxitos para mantener el impulso.

Los líderes no deben relajarse después de la consecución de algunos éxitos. Es importante obtener beneficios constantes. Eso permitirá que los recursos, la atención y la energía continúen siendo aplicados a largo plazo.

Cuando la gente de una organización percibe resultados tangibles, comienza a creer que todo finalizó. En otras palabras comienza a sentir complacencia. La motivación comenzará a disminuir junto al nivel de energía y al entusiasmo por más cambios. Esto puede ser peligroso, dando a entender que el cambio ha sido dejado en manos de otros.

Una vez obtenidos algunos éxitos en un proceso de cambio, no debemos disminuir el paso antes de que la tarea haya sido completada y así no perder el impulso. Los negocios consisten en un conjunto de áreas interdependientes. Los cambios en un área afectarán a las demás. Si el nivel de urgencia disminuye, la tendencia natural es de defender su área en particular. El efecto dominó producido por una disminución del impulso consumirá más tiempo y energía del que realmente se necesitaba.

El entorno de un proceso de cambio exitoso es:

- Habrá más cambios que asumir, no menos: el equipo guía elevará la credibilidad derivada de los triunfos a corto plazo para crear un clima de mayores procesos de cambio.
- Se añadirán nuevos recursos: esto permitirá elevar el poder y la capacidad del proceso.
- La alta gerencia se involucrará en el proceso: dando forma a los objetivos de la compañía y aumentando la claridad de los mismos
- Se crearán nuevos gerentes de proyecto: un mensaje que transmitirá que involucrarse en el proyecto será beneficioso para sus carreras.
- Se simplificarán las estructuras de la organización: la explicación original de dichos lazos se volverá oscura e irrelevante. Para poder cambiar con mayor celeridad, muchos de estos lazos serán identificados y eliminados.

Cómo se pueden consolidar los éxitos:

- Creando equipos multidisciplinarios que se encarguen de proyectos de cambio.
- Evaluar prácticas innecesarias y eliminarlas o actualizarlas a otras más acordes a las necesidades de la empresa.

Lo que no se debe hacer:

- Cargar a los empleados con más trabajo sin eximirlos de las tareas actuales.
- Anclar los cambios en la cultura.

Los buenos procesos de cambio marcan diferencias importantes y permanentes en la cultura de una empresa. De esta manera la gente tomará conciencia de la importancia de adoptar los cambios que se promueven dentro de la empresa como una forma continuada de mejora.

Cuando la gente en la organización ve el impacto positivo del programa de cambio, normalmente se entusiasma con los resultados. Sin embargo, el entusiasmo puede ir desapareciendo con el tiempo, sobre todo a medida que entra nueva gente al equipo. A menos que los cambios estén insertos en la forma de sentir, actuar y pensar de todos en la organización, las nuevas estructuras no serán muy duraderas y la situación volverá a la normalidad.

La única forma de mantener los logros alcanzados es convertirlos en parte de la cultura corporativa. Si no se logra cambiar la cultura corporativa, con el tiempo la organización volverá con el tiempo a la situación en la que se encontraba.

Las claves para anclar definitivamente el cambio en la organización son:

- No hacer los cambios culturales al principio sino al final: una transición exitosa altera las normas y los valores.
- Entender la importancia de los resultados tangibles: cuando el éxito del nuevo enfoque es percibido es natural que la cultura absorba los nuevos valores.
- La cultura se enriquece con historias y anécdotas.
- Anticipar que algunas personas nunca cambiarán.
- Alinear el proceso de ascensos con la nueva cultura corporativa: ascender personas que no están comprometidas con los nuevos valores puede condenar a la compañía a volver a los viejos valores.

Cómo se pueden anclar los cambios en la cultura:

- Utilizando el proceso de promoción. Reubicando aquellos empleados clave que han adoptado las nuevas normas en cargos influyentes. Esto enviará la señal que aquellos que asuman el nuevo programa tendrán oportunidades.
- El cambio es frágil. Una vez implementado el cambio en la organización podemos decir que es un buen principio. Los cambios no se habrán hecho permanentes hasta que formen parte de la cultura de la empresa.

Lo que no se debe hacer:

- Apoyarse en factores ajenos a la cultura corporativa para mantener los cambios que han sido logrados.

Los líderes del cambio más exitosos suelen utilizar el ciclo de “ver-sentir-cambiar”. No se gana a la gente con montones de información. Los líderes del cambio son capaces de aumentar las emociones positivas despertadas por los programas de cambio, así como disminuir las emociones negativas. Los líderes ayudan a sus organizaciones a dar un salto hacia el futuro.

Los buenos líderes son capaces de pensar claramente e identificar no solo donde está el problema de la organización sino porque su gente actúa de esa forma en ese momento determinado. Así pueden anticipar de antemano lo que se necesitará para generar un nuevo conjunto de emociones que sostengan un modo distinto de actuar.

Al entender que los sentimientos cambian el comportamiento, los líderes tienen la clave para ayudar a sus organizaciones a evolucionar. No es suficiente con tener un equipo gerencial que entienda el proceso de cambio. También son necesarios los líderes del cambio en todos los niveles de la organización.

Una visión futurista de cómo será la organización en el siglo XXI puede verse en el [Anexo II](#).

### 6.3. TEORÍA DE DUCK (2001)

Cada vez que nos embarcamos en un proceso de cambio, se desatan un buen número de emociones humanas que, por lo general, son atemorizantes.

Para que el proceso de cambio sea exitoso ha de cumplir los siguientes requisitos:

- Toda iniciativa de cambio ha de considerar asuntos y operaciones de tipo emocional y conductual.
- El cambio organizacional ha de seguir una serie de etapas relativamente predecibles y realizables. Dichas etapas son: Estancamiento, Preparación, Implementación, Determinación y Fruición.
- Estar preparados para soportar presiones y encarar eventos negativos en cada etapa del proceso.
- El cambio puede ser hilarante y puede incentivarnos a trabajar con excelencia.

Para luchar de forma efectiva en contra de las vicisitudes del cambio es necesario tener en cuenta los problemas emocionales que surgen en los empleados cuando el cambio ocurre.

El cambio produce tanto emociones superficiales como profundas y serias, tales como: el miedo, la curiosidad, el cansancio, la lealtad, la paranoia, la depresión, el optimismo, la rabia, el deleite, el amor, etc.... Es preciso aprender a lidiar con todo este conjunto de emociones.

El diseño del cambio que la empresa va a implementar o a afrontar se puede describir en forma de mapa, como si de una guía de viaje se tratase, al igual tendríamos una guía del cambio que se nos presenta, lo que en otra palabra podría llamarse la visión del cambio.

Esta guía que a priori se puede presentar como sencilla, veremos que a los distintos departamentos de la organización les va a afectar de forma diferente.



Figura 6.3.1: Fases del cambio. The change monster. Duck (2001)

*Etapa 1: Estancamiento*

Si una empresa presenta un buen desempeño, es posible que no vea el estancamiento como un problema. Entre los motivos para ello podemos destacar:

- Estrategias deficientes
- Falta de liderazgo
- Cambios en el mercado
- Deficiencias en el producto
- Falta de nuevos productos
- Escasez de recursos
- Obsolescencia tecnológica
- Problemas de ejecución

Algunas de las señales de estancamiento de una empresa pueden ser:

- Descenso de las ventas
- Descenso en el precio de las acciones
- Descenso en el número de clientes
- Pérdida de empleados con talento

El primer paso para salir del estancamiento es admitir que este existe. Se pueden plantear preguntas como ¿dónde nos encontramos desde el punto de vista de la competitividad? y ¿cuál es la relación entre nuestra cultura corporativa y la realidad?

El estancamiento finalizará solo cuando alguien en una posición de poder demande los cambios necesarios. De esta forma el estancamiento puede finalizar por motivos externos o internos.

Los motivos externos pueden darse a través de una adquisición, venta por reestructuración, fusión, etc....

Los motivos internos pueden darse por transformaciones, reorganizaciones, reingeniería, etc.

Las iniciativas internas de cambio suelen ser menos drásticas y por tanto son preferibles a las externas.

Si analizamos el perfil de compañías estancadas están pueden ser consideradas como:

- Deprimidas: el personal carece de un sentido de dirección. Los niveles de motivación son prácticamente inexistentes hasta el punto de estar totalmente desesperanzados de la posibilidad de supervivencia.
- Hiperactivas: el personal está involucrado en un gran número de actividades que requieren mucha energía. Los resultados alcanzados no son los esperados y por tanto el personal se encuentra en estado de cansancio, fatiga, estresado y utilizado.

### *Etapas 2: Preparación*

Este es el momento en el que se deben planificar las tareas operacionales. La planificación cuidadosa es importante incluso si supone una gran inversión en tiempo y energía. Se debe incluir:

¿Cuál va a ser el nuevo diseño organizativo?

¿Habrá un nuevo rediseño de los puestos y sus responsabilidades?

¿Qué productos, servicios o habilidades va a afectar?

Uno de los mayores problemas que podemos encontrarnos en esta etapa es la falta de alineación entre los líderes de la organización. Un liderazgo fraccionado provocará reacciones distintas detrás de cada líder.

Una vez que se ha anunciado la necesidad de un cambio, no se debe demorar demasiado en los preparativos. Mantener partes del mapa del cambio oculto a la organización creará un clima de incertidumbre. La comunicación de los planes ayudará a que los empleados entiendan mejor la necesidad del cambio.

### *Etapa 3: Implementación*

En esta etapa, los líderes anunciarán el plan general, las asignaciones y las líneas de autoridad. El clima de trabajo se volverá muy volátil, sobre todo cuando las personas vayan examinando si encajarán o no en la nueva estructura.

El proyecto de cambio no solo va a afectar a la estructura de la organización sino también a las actitudes y las prácticas laborales, por ello es fundamental una buena comunicación y un apoyo a los empleados que el nuevo destino como organización es posible. Se ha de fomentar la participación de todos.

La gente necesita entender las razones por las que dichos cambios han sido implementados, de lo contrario no cambiarán sus actitudes ni asumirán el cambio.

### *Etapa 4: Determinación*

Durante esta etapa es necesario que el proceso de cambio continúe su curso. Una vez implementado el cambio es fácil pensar que el proceso ha llegado a su fin y esos esfuerzos pueden ser desviados a otros asuntos. Sin embargo, una vez implementado el cambio es necesario reafirmarlo y para ello es necesario mantener entre los empleados niveles de energía y motivación altos para comprometerla con las nuevas formas de pensamiento y acción.

### *Etapa 5: Fruición*

Finalmente y una vez alcanzada esta etapa, la organización disfrutará de los beneficios de su gran esfuerzo. Los empleados sienten mayor confianza, optimismo y energía. El trabajo se vuelve más productivo y se alcanzan mejores resultados.

Todo este disfrute ha de ser medido ya que el peligro del sentimiento de satisfacción y orgullo nos puede llevar a una nueva etapa de estancamiento.

Las organizaciones deben estar preparadas para realizar proceso de cambio continuado y disponer de la voluntad de sus empleados para cambiar continuamente.

## 7. METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN SAP

La implantación de un nuevo sistema de gestión integral para la empresa representa un cambio radical en la forma en que todos los empleados van a trabajar.

Antes de la utilización de este sistema es común que la empresa utilizase distintos sistemas para cada una de las funciones del negocio, una herramienta contable, otra que gestionase la logística, compras, ventas, operaciones de almacén, bases de datos de clientes, proveedores, concursos de venta, etc... Véase figura 7.1 Módulos SAP R/3

Con la utilización de SAP (Sistemas , Aplicaciones y Procesos), y dependiendo del número de módulos implementados en la empresa, se permite la gestión integral de todos sus módulos bajo una misma filosofía de trabajo y dentro de un mismo entorno de trabajo.

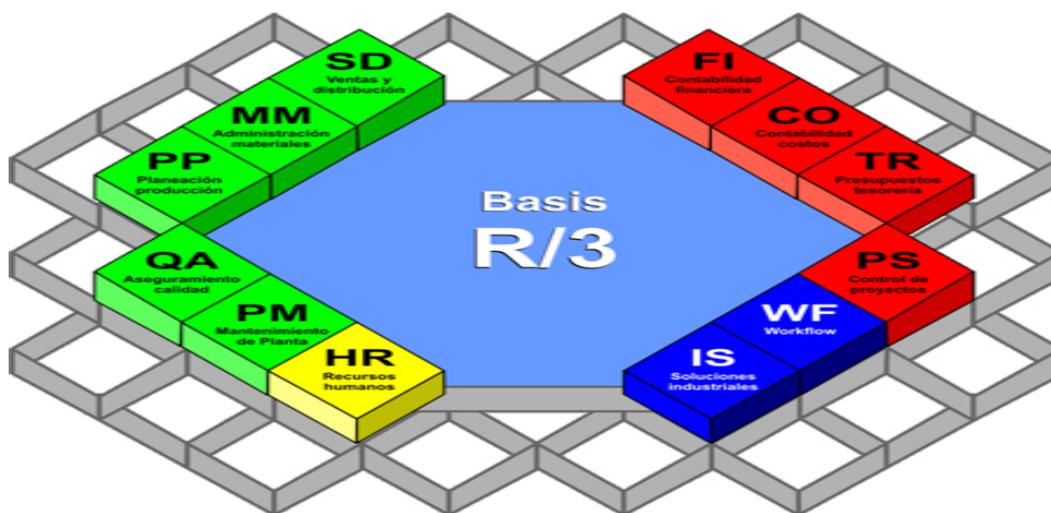


Figura 7.1: Módulos SAP R/3

Toda la información referente a SAP y una descripción mas detallada de todos sus módulos, véase en [Anexo I](#).

La implantación de SAP, llamada metodología ASAP se divide en varias fases que tratan de minimizar el riesgo y el coste de implementación. Estas fases están basadas en varias disciplinas acerca de gestión de proyectos y gestión del cambio organizacional.



Figura 7.2: Fases de implementación ASAP Inglés



Figura 7.3 Fases de implementación ASAP Español

En base a las tres teorías del cambio expuestas y la metodología de implementación SAP, podemos establecer un paralelismo en las distintas fases.

Kotter (1996)	Lewin (1998)	Duck (2001)	SAP
Urgencia	Descongelación	Estancamiento	Preparación
Coalición de liderazgo	Introducción al cambio	Preparación	Diseño
Desarrollo de visión y Estrategia		Implementación	Realización
Comunicar visión			Últimos preparativos
Dejar que los empleados actúen	Recongelación	Determinación	Puesta en Producción
Obtención de logros a c-p			
Consolidar los éxitos para mantener el impulso		Fruición	Soporte Continuo
Anclar los cambios a la cultura			

Cuadro 7.4: Comparativa fases teorías del cambio e implementación SAP

### Fase de preparación

En esta fase se definen los objetivos del proyecto, se prepara un boceto general y un plan de ejecución del proyecto. Se cuenta con el apoyo por parte de la dirección de la empresa. Se define y se aprueba la estrategia de implementación. Se forma la composición del equipo de implementación, su composición externa e interna del proyecto. Todas las posiciones del proyecto con sus funciones y responsabilidades. En el caso de personal interno a la empresa se definirá el porcentaje de dedicación al

proyecto ya que por diversos motivos estas personas que formarán parte del equipo de implementación no puedan abandonar sus responsabilidades al cien por cien.

La formación del equipo de trabajo esta compuesta por personal de la empresa y personal de la empresa de consultoría contratada.

Por un lado los empleados de la empresa, a los que se referirá como “empleados clave” son elegidos por el negocio como mejores representantes, por su conocimiento específico del negocio, por sus capacidades de comunicación y motivación dentro de la empresa. En definitiva como identifica Kotter (1996) se esta formando una coalición de líderes.

Por otro lado los consultores externos contratados. Todos ellos poseerán cualidades de conocimiento, comunicación y liderazgo. Van a ser las personas que durante el proyecto serán los mentores de las personas del negocio asociadas al módulo del negocio a desarrollar. Véase en el [Anexo III](#) el manual del consultor de dirección.

El perfil de consultor requerido puede ser: experto en logística en el módulo de ventas, sector farmacéutico y conocimiento específico en la determinación de precios y aplicación de impuestos en la Unión Europea.

Así pues se formaran tantos equipos como módulos se vayan a implementar. Todos estos equipos van a estar dirigidos y coordinados por los jefes de proyecto formado a partes iguales por la empresa y la consultora. Este equipo va a ser la vía de comunicación bidireccional entre proyecto y la directiva de la organización en términos de: progresos del proyecto, búsqueda de apoyos interdepartamentales dentro de la empresa, dar respuesta a una mayor necesidad de recursos, informar que la complejidad de algunas de las áreas sea mayor de la prevista afectando al tiempo de ejecución del proyecto.

Ya tenemos al equipo de implementación formado y organizado para su correcto funcionamiento. El organigrama sería similar al siguiente gráfico.

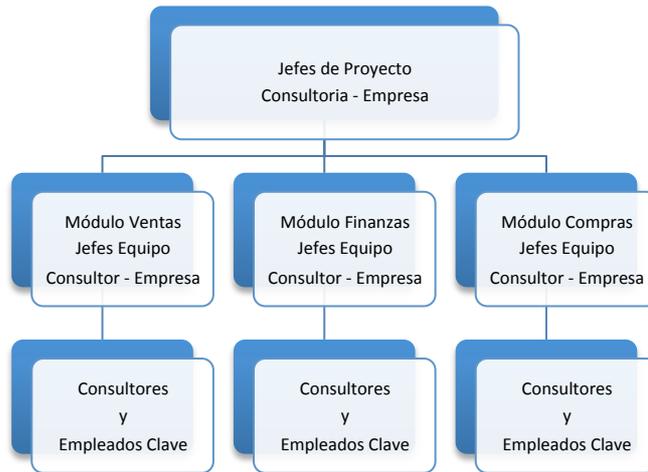


Figura 7.5: Organigrama Equipo de implementación SAP

## Fase de Diseño

En esta fase es donde teniendo en cuenta el alcance del proyecto definido en la fase de preparación, se propone una solución. La consultora, como experta en implantaciones del sistema, va a aportar el conocimiento del sistema y además, también va a asesorar en lo que constituyen las mejores prácticas del negocio y en especial del sector al que pertenece la empresa.

Las empresas de consultoría y dentro de su personal de SAP, se dividen en expertos funcionales y expertos técnicos. Especialmente los consultores funcionales se dividen a su vez por sector empresarial. De esta forma las empresas de consultoría asignaran recursos a sus proyectos en función del nivel de conocimiento demandado por el cliente.

Se diseña cual va a ser la estructura que la empresa desea tener en términos financieros: definición de códigos de compañía que representa las compañías legales existentes, en términos logísticos: determinación de unidades de valoración, almacenes, centros de distribución, producción.

Se estudia la forma en que los datos maestros de la empresa van a estar disponibles, o si hay que recabar directamente desde dentro del negocio y teniendo como fuente datos históricos o características que anteriormente no eran tenidas en cuenta. Los principales grupos de datos maestros son: los materiales, clientes y proveedores. El resto de elementos giran entorno a estos tres grupos. Por ejemplo datos de información

material-proveedor (PIR Purchasing Inforecords) son datos específicos de un material para un determinado proveedor. La descripción en varios idiomas del material. Los precios de venta por cliente, grupo de clientes, clasificación de clientes, etc...

SAP provee a sus clientes, con un paquete estándar de negocio. Las grandes organizaciones a menudo tienen procesos que requieren de pequeñas modificaciones que complementen, automaticen o modifiquen el funcionamiento estándar de la aplicación. Para ello es necesario desarrollar especificaciones funcionales que es una descripción de la funcionalidad necesaria a implementar.

Se plasman en documentos, realizados normalmente con Microsoft Visio, todos los procesos de negocio de la empresa. Al menos, todos aquellos que vayan a sobrevivir al cambio tecnológico o incluso algunos que resulten novedosos para la empresa y sirva para llevarlos a la práctica.

Una vez hecho todo este proceso de estudio de intercambio de información entre consultores, empleados clave y plasmado en sus respectivos documentos estos son recopilados por la dirección del proyecto que junto con la dirección de la empresa son evaluados.

Cada fase de implantación corresponde con puntos de inflexión del proyecto. No se pasa a la siguiente fase hasta que la anterior es aprobada por todas las partes integrantes, alta dirección, jefes de proyecto e integrantes del proyecto.

Una vez dado el visto bueno a esta fase de diseño se prosigue con la fase siguiente. Eso sí, generalmente el paso a la siguiente fase, la dirección de proyecto se asegura que los esfuerzos realizados por el equipo es merecidamente recompensado. De seguro un agradecimiento verbal de lo conseguido se verá acompañado de algún tipo de actividad lúdica como puede ser una cena de proyecto en un lugar de reconocido prestigio. Esto viene a confirmar con la teoría del cambio de Kotter (1996) que denomina, la obtención de logros a corto plazo.

Este ejercicio de reconocimiento y premio al equipo implementador se va a hacer al menos una vez al finalizar cada fase. Al principio de cada proyecto y como una forma de fomentar la rápida integración de los componentes del equipo es común que se

realicen cenas sociales, una vez a la semana, hasta que el equipo este consolidado, formal e informalmente.

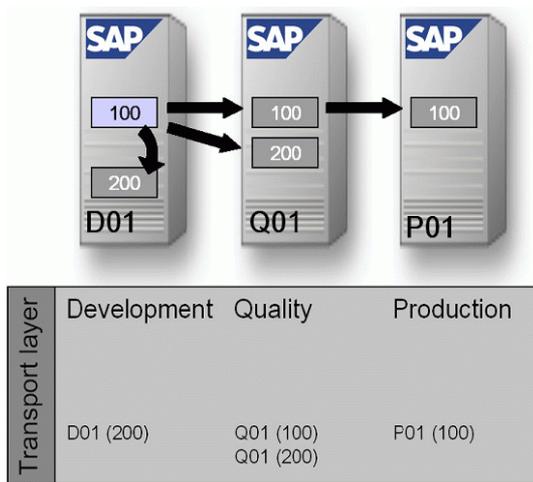
Es esta una manera de acelerar las relaciones interpersonales, de quitar los miedos a lo desconocido, de sentirse arropados por los consultores, mentores, directores del cambio. En definitiva, aunque el salir de cena parezca algo que invita a la relajación, es una forma de conseguir que la parte psicológica de las personas este mas a favor del cambio que luchar en contra de él.

Como forma más relevante de premiar el esfuerzo, en esta fase tan inicial del proyecto, Bayer Diagnostics AG, Alemania, (2001) una vez alcanzada esta etapa, dedicó tres días laborables, miércoles, jueves y viernes en desplazar a cerca de ciento veinte personas a Mallorca, desde el aeropuerto de Dusseldorf, para la celebración del paso conseguido (milestone); donde una empresa de entretenimiento tenía diseñados juegos y actividades lúdicas para toda la estancia. Un gasto sin duda elevado, que al menos nos tiene que hacer pensar si tal ejercicio merece la pena incurrir. Seguramente sí; aquí se demuestra el valor que tiene un equipo mal motivado, un equipo que pueda dirigir sus esfuerzos en direcciones opuestas a la esperada.

## **Realización**

Una vez aprobada la fase de diseño, se pasa a la acción en el sistema. Es entonces cuando los consultores funcionales comienzan a configurar el sistema. Los consultores técnicos comienzan a desarrollar programas a medida según las especificaciones funcionales previamente documentadas y aprobadas.

La implantación de SAP utiliza una serie de “ambientes”, “cajas”, “entornos”, utilizando un lenguaje mas común sería como si de distintos discos duros se tratase. Como mínimo se van a utilizar tres ambientes distintos:



Desarrollo → Calidad → Productivo

Figura 7.6: Estructura de “clientes” tipo SAP

Cada ambiente puede tener uno o varias divisiones. Es común que en Desarrollo tengamos dos “clientes”: uno utilizado como lugar de “libre juego” para la realización de pruebas por parte de los consultores que necesitarán conocer y probar en el sistema la configuración necesaria para conseguir el efecto deseado por el sistema; otro para la realización formal de la configuración propia del proyecto.

En la figura 7.7 se representa la estructura de “clientes” en Novartis. SBX – Entorno de pruebas, o de “libre juego - Sandbox”. DES – Entorno de Desarrollo. QLT – Entorno de Calidad. PRD – Entorno Productivo. SBX no es esta unido al resto de cajas, ya que no esta incluida en la estructura de transporte de la configuración como es el caso de los movimientos D-Q y Q-P.

En el caso de la empresa Novartis, la estructura de clientes es la siguiente:

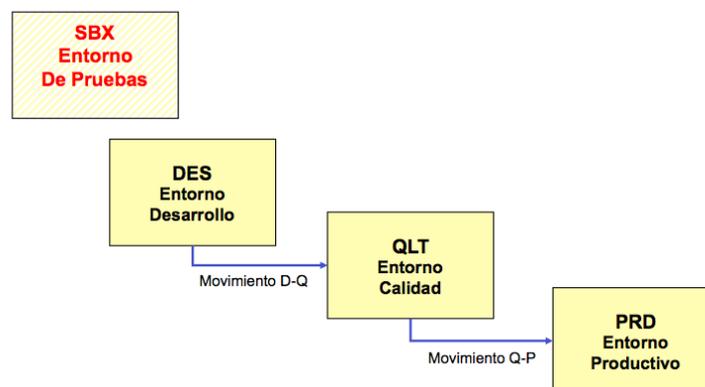


Figura 7.7: Estructura de “Clientes” en Novartis Animal Health.

En desarrollo se realizan de forma informal pruebas unitarias, que son pruebas aisladas de los distintos pasos que un proceso de negocio tenga. Todos los equipos realizarán pruebas de todas y cada una de las funcionalidades necesarias. Como si de un gran rompecabezas se tratase, aquí se están haciendo las piezas que más tarde han de encajar.

Una vez terminados los test unitarios es momento de formalmente probarlos y retroalimentar a la dirección del proyecto que estamos en condiciones de pasar al siguiente entorno, que va a ser el de calidad.

El ambiente de Calidad recibirá toda la configuración realizada en Desarrollo y será formalmente probada.

Es frecuente disponer de dos “clientes” una para uso de “pruebas de integración” y otro para impartir formación a los futuros usuarios. El motivo persigue aislar el uso de datos preparados específicamente para formación y aquellos utilizados por los “usuarios claves” en la realización de pruebas.

El mayor coste de mantenimiento se justifica por las posibles pérdidas de tiempo y frustración a la hora de utilizar el sistema ya que los datos preestablecidos no abundan en el sistema y se crean específicamente para la representación de procesos de negocio. Encontrar que otro usuario ha estado modificando dichos datos puede llevar al rechazo de la prueba integral en cuestión y a volver a ejecutarla. En el caso de la realización de formación a usuarios, la no obtención de los resultados deseados llevaría a la desconfianza del buen funcionamiento del sistema.

Las pruebas realizadas en Calidad se denominarán “pruebas de integración” ya no van a probar unidades aisladas del negocio sino que van a probar de principio a fin cada uno de los procesos de negocio de la empresa. Las pruebas van a ser realizadas por los empleados clave que con la ejecución y en caso de ser satisfactoria firmarán el documento correspondiente.

Todas las pruebas identificadas para su ejecución van a ser seguidas con atención ya que del éxito de su ejecución se medirá el éxito de las soluciones diseñadas en fases anteriores. De modo, como se observa en la figura 7.8 si una prueba resulta fallida, será ejecutada nuevamente una vez se haya subsanado el error que causó su fallo.

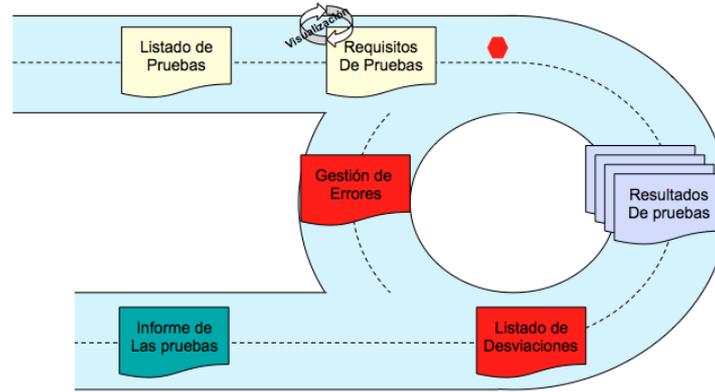


Figura 7.8: Proceso Gestión de pruebas en Novartis Animal Health

Estas pruebas son vitales, pues significan la aceptación por parte del negocio que el trabajo desarrollado por los consultores esta en línea con las necesidades que el negocio previamente había establecido.

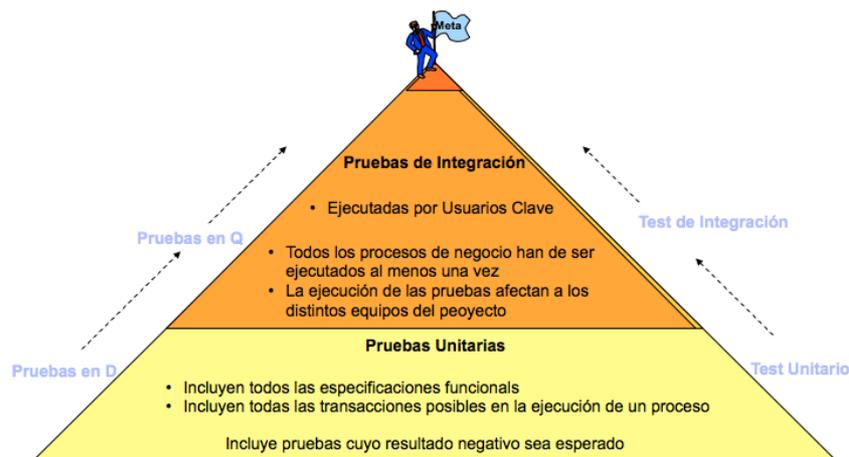


Figura 7.9: Fases de prueba en SAP

Hasta ahora no hemos tocado el tema de la formación, vital para que los empleados clave sean capaces de realizar test y operar en el sistema. Hemos de darnos cuenta que durante estas dos fases de Diseño y Realización los empleados asignados al proyecto y los consultores han estado trabajando codo con codo y cualquier necesidad de formación en referencia al sistema, como la navegación básica en SAP, u cualquier otra se haya llevado a cabo a su debido tiempo.

## Últimos preparativos

Una vez que hemos probado que las necesidades del negocio y las soluciones aportadas por la consultoría se van a encontrar en un punto en común es el momento de ultimar los preparativos para llegar al ambiente de productivo, lugar donde van a tener lugar las transacciones reales del negocio, donde se va a trabajar día a día en la empresa del futuro.

La configuración aprobada en el ambiente de Calidad se pasara al de Productivo.

La preparación final de los datos maestros han de ser entregados para su carga en el sistema productivo. Antes mencionamos Materiales, Clientes y Proveedores, estos van a representar aquellos datos maestros pasivos. Pero en cualquier momento determinado de cualquier empresa habrá unos datos maestros activos, estos son balances de clientes, proveedores, cantidades de materiales en almacén, ordenes de pedido pendientes de recibir, ordenes de clientes pendientes de envío, etc...

Para la carga de todos estos datos ha de haber un plan muy detallado y cronológico de cuando han de ser cargados en el sistema, quien lo va a cargar y que dependencias pueda tener ese objeto.

Al tiempo que los consultores se van a encargar de estas tareas, los empleados clave que se han convertido en usuarios clave del sistema se dedicaran a impartir formación a los compañeros de negocio que tenían antes del comienzo del proyecto. Ahora estos van a ser los formadores de sus compañeros, durante un tiempo mas o menos largo han estado ganando competencia con los consultores en el manejo del sistema. Además han diseñado los procesos del negocio. Esto hace de los usuarios claves, los nuevos lideres de la empresa.

La culminación de esta fase será el día “D”, día del arranque, día de puesta en productivo.

## Arranque y Soporte Intensivo

Es día se va a vivir con muchas expectación, se ha estado trabajando quizás durante años para llegar a este día y todos los ojos están puestos en el funcionamiento del sistema. Es el día que se va a producir la primera orden de compra, orden de venta, factura, etc... y todos esperan que se produzca con éxito.

Durante un periodo específico de tiempo los consultores seguirán presentes en la empresa, el equipo de proyecto se va difuminando y los empleados vuelven a sus puestos de trabajo, normalmente con un reconocimiento dentro de la empresa, no solo por el trabajo adicional realizado sino por el conocimiento adquirido durante el proyecto.

Los consultores, al igual que un albañil cuando termina una casa, se despiden del proyecto con la expectativa de ir a formar parte de otro proyecto otra empresa, y con más experiencia en su haber.

## Soporte continuado

La implantación de SAP como si de una máquina se tratase, va a necesitar que se realicen actualizaciones, correcciones y para ello bien internamente o a través de una empresa de soporte, ésta podría ser la empresa de consultoría que realizó el proyecto.

Este soporte está dirigido a la solución de problemas que no hubieran surgido durante el proyecto. Podrían ser debidos a cambios legales en alguno de los países donde tiene presencia la empresa.

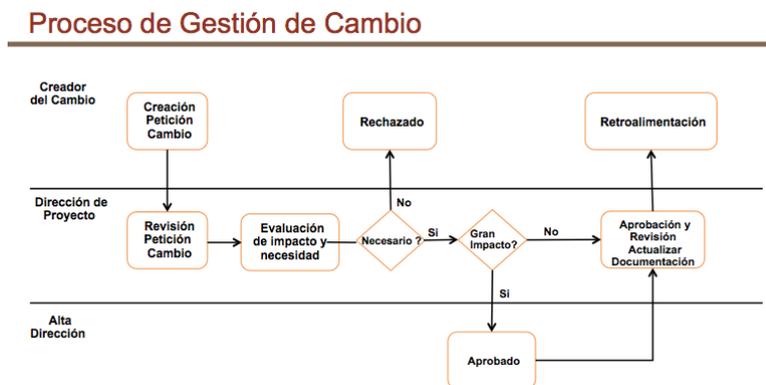


Figura 7.10: Proceso de gestión de cambio continuado.

Cada uno de los cambios requeridos ha de seguir un procedimiento formal que informe a todas las distintas áreas de la empresa. La finalidad es el conocimiento y verificación que la introducción de un nuevo elemento en la configuración no va a impactar negativamente a ningún área del negocio.

## 8. CONCLUSIONES ALCANZADAS

La globalización ha alterado la forma de hacer negocios y hace necesario cambiar con mayor frecuencia e intensidad. El cambio, hoy en día, implica destrucción y crecimiento.

A pesar de que el cambio como tal ha existido desde siempre, la sociedad en la que vivimos está sometida a unos cambios que se suceden con mayor frecuencia. El éxito de la gestión del cambio reside en saber trasladar los cambios del entorno a la organización, para asegurar la competitividad de la empresa en el nuevo entorno.

El ritmo tan acelerado de procesos de cambio en una organización puede provocar el llamado “shock laboral”, lo que se conoce como “fatiga del cambio”. Esto es la respuesta física y emocional que los empleados experimentan antes, durante y después de los esfuerzos de cambio. Por ello es habitual que una persona que ha liderado un proceso de cambio no sea la más indicada para el inicio de otro proceso y saturar sus niveles de motivación.

A medida que se hacen más cambios muchos gerentes y empresas consultoras pasan por alto los efectos colaterales que crean sus políticas y la forma de cómo el cambio afecta a los empleados. Para éstos el cambio es siempre disruptivo. La gestión del cambio se trata esencialmente acerca de las personas y no tanto de los conceptos o ideas.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. Lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En la realidad, el cambio ocurre a través de las personas y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

La gestión del cambio crea la necesidad de utilizar la formación y la comunicación, como mejor forma de adaptación.

Muchos de los procesos de cambio son debidos a avances tecnológicos, lo que obliga a las organizaciones a afrontar modificaciones en la gestión y en la manera de trabajar. Esto afecta de manera directa a los integrantes de las organizaciones, las personas, las cuales han de estar preparadas y dispuestas a aceptar el cambio. Por ello el cambio en la organización solo se llevará a cabo mediante la aceptación del cambio en las personas que integran la misma.

Comparando las tres teorías del cambio con la metodología de implantación del sistema de gestión integral SAP, se observa que las mayores industrias del momento se ciñen, con terminología diferente, a las teorías de especialistas en la materia como son, Kotter, Duck y Lewin-Schein.

La metodología ASAP se sigue implantado en las empresas mas grandes del mundo y prueba de ello es el creciente número de clientes que tienen.

Las fases de implantación son: preparación; diseño; ejecución; últimos preparativos, arranque, soporte intensivo y soporte continuado.

Podemos resumir en unas breves palabras que *la gestión del cambio* es igual de importante para la empresa como para las personas que la forman.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Management Concepts & Practices, Hannagan, (1998)
- Management and Organizational Behaviour, Mullins, (1999)
- La gestión del cambio, Aguilar López, (2003)
- Habilidades directivas y técnicas de liderazgo, Vázquez, (2006)
- Desarrollo de habilidades directivas, Whetten y Cameron, (2011)
- The heart of change, Kotter y Cohen, (2002)
- Leading change, Kotter, (1996)
- Change Monster, Duck, (2001)
- The end of change, Scout-Morgan, Hoving, Smith y Van Der Slot, (2000)
- Making change happen, Matejka y Murphy, (2005)
- 9 ways to see change coming. Schoemaker, (30 Marzo 2012) [www.inc.com](http://www.inc.com)
- Manual del consultor de dirección, Fernández Romero, (2008)
- Marco teórico del cambio organizacional. Alonso, (2001) [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Proceso de cambio de una empresa. Cisneros, (2007) [www.monograficas.com](http://www.monograficas.com)
- El “Modelo” o Teoría del cambio. Codina (2005) [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- SAP AG. [www.sap.com](http://www.sap.com)

## ANEXOS

### Anexo I – Sistema SAP

#### Orígenes y Composición de la empresa.



Logotipo de la empresa

SAP, Sistemas, Aplicaciones y Productos para el Procesamiento de datos, es el proveedor de software estándar para negocios líder en el mercado, con un 31% del mercado mundial, seguido a una larga distancia por ORACLE Applications con un 10% de cuota. Su software es el más completo y sofisticado del mundo. Las diez más grandes compañías de Estados Unidos gestionan sus negocios con el software de SAP. Más de 7500 empresas de 100 países han elegido SAP. En el pasado año fiscal obtuvo unos ingresos de más de 6 billones de marcos.

Fue fundada en 1972 por cinco ex-empleados de IBM, y sus oficinas centrales se encuentran en Walldorf (Alemania). En la actualidad emplea a 27.800 empleados en 50 países. En estos momentos está siendo utilizado en más de 30.000 instalaciones por más de 10 millones de usuarios y en aproximadamente la mitad de las 500 más grandes compañías del mundo.

Lo que es más importante es su fuerza de desarrollo con más de 5.500 programadores distribuidos en Walldorf, Berlin, Karlsruhe y Saarbruecken en Alemania, Palo Alto en Estados Unidos, Tokyo en Japón, Bangalore en la India y por último en Sophia Antipolis Francia.

La compañía cotiza en el DAX alemán y en el NYSE de Nueva York. Actualmente tiene dos filiales SAP Markets, empresa que se dedica a crear mercados business to business, y SAP Hostings cuya actividad empresarial se centra en proveedor de servicios de Internet y proveedor de servidores de aplicaciones.

En la actualidad SAP ofrece software de gestión empresarial que cubre todas las necesidades de las empresas en prácticamente todos los sectores. Existen 22 soluciones sectoriales. Algunos de sus productos son:

· SAP R/3: su producto estrella. Es el más utilizado ya que es el que más tiempo lleva en el mercado, el resto de productos llevan en el mercado algo más de un año. · Aplicaciones lanzadas hace algo más de un año: CustomerRelationship Management CRM, SupplyChain Management APO, ProductLifeCycle Management, Knowledge Management, Business InformationWarehouse BIW, Strategic Enterprise Management SCM, mySAP E-Commerce solutions, mySAPFinancials, mySAP.com marketplace, mySAP.com workplace.

### **Breve resumen histórico**

1972 Se funda SAP.

1973 Se lanzan las soluciones SAP R/1.

1977 Primeros clientes internacionales.

1979 Se lanzan las soluciones SAP R/2.

1988 La empresa sale a bolsa (Frankfurt).

1992 Se lanzan las soluciones SAP R/3.

1996 La versión 3.1 de SAP R/3 se adapta a Internet.

1996 La empresa lanza las nuevas soluciones de gestión de relaciones con los clientes y de gestión de la cadena de suministro; SAP comienza a desarrollar soluciones específicas para cada sector. 1998 La empresa cotiza en la Bolsa de Nueva York.

1999 SAP presenta mySAP.com.

2000 SAP crea SAPHosting, una filial dedicada a la prestación de servicios de aplicaciones de Internet y a actividades de hosting de aplicaciones. 2000 SAP forma una alianza estratégica con Commerce One para crear SAPMarkets, una filial dedicada a la creación e impulso de marketplaces de business-to-business interconectados globalmente a través de Internet.

2001 SAP adquiere Top Tier y forma SAP Portals.

2003 SAP presenta su plataforma de integración de aplicaciones NetWeaver.

## **SAP R/3**

Desde un punto de vista funcional y de su arquitectura técnica, SAP R/3 puede definirse como un software abierto, basado en la tecnología cliente/servidor, diseñado para cubrir las necesidades de información de una empresa.

SAP R/3 es el software de estas características más utilizado en todo el mundo, es la versión mejorada de un producto anterior (sistema R/2) que ha permitido a SAP AG convertirse en la empresa líder de software empresarial. Sin embargo, no se limita a ser un simple paquete de programas informáticos; SAP R/3 va más allá: supone todo un equipo (de personal, programas, comunicaciones, partners, ...) trabajando 24 horas al día para la empresa en que se instale. El sistema R/3 es un sistema "On-line" y en tiempo real diseñado para cubrir de forma global las necesidades de gestión o información de corporaciones de tipo medio/grande. Consta de un conjunto de módulos totalmente integrados que cubren una amplia variedad de funciones de negocio entre las que se incluyen: Gestión Económico Financiera (Contabilidad General, Contabilidad Analítica, Activos Fijos, Tesorería), Logística, Comercial y Distribución, Producción (Planificación, Control, Sistemas de Producción en serie, lotes, JIT, etc.), Control de Calidad, Mantenimiento, Gestión integrada de Proyectos, Recursos Humanos, Workflow, EDI, ... En definitiva, puede afirmarse que cubre todas las áreas funcionales de la empresa. Además, existen una serie de Soluciones Industriales, lo que significa una mayor adecuación del sistema SAP a las particularidades de cada negocio sectorial: Petróleo, Automoción, Publishing, Laboratorios Farmacéuticos, Retail, Alimentación, Sector Público, Telecomunicaciones, etc.

### **Características del sistema R/3**

SAP R/3 ha tenido tanto éxito debido a que combina unas características que son ideales a la hora de trabajar en gestión empresarial. SAP es muy flexible. Permite agilizar las tareas diarias de cualquier empresa independientemente del sector y del país en que trabaje, de su tamaño y de otros factores que pueden suponer un problema con otro software. Otro aspecto importante es que es altamente integrado: supera las limitaciones jerárquicas y funcionales típicas de la empresa. Todo está integrado en un mismo software que coordina las distintas estructuras, procesos y eventos de todos los departamentos y áreas funcionales, permitiendo a cada empleado disponer de toda la

información necesaria en todo momento. Así, no sólo actualiza la información en tiempo real, sino que además basta con introducir los datos una sola vez, puesto que es el sistema se encarga de pasar y actualizar los datos en el resto de los módulos o programas. Así la interconexión entre centrales, oficinas, centros de producción, etc. queda asegurada. SAP R/3 evita que se repita innecesariamente la información, los datos que introduzca uno no hace falta que los introduzca otro, aunque sea de otra sección.

Fue diseñado como un producto integrado, pero existe la posibilidad de instalar sólo parte del software (los módulos pueden utilizarse individualmente) para luego ir ampliando paso a paso según sus necesidades. Permite además la comunicación con terceros (clientes o proveedores de su empresa que no sean SAP AG y sus partners).

Otra ventaja es que está directamente conectado a Internet y preparado para el comercio electrónico. Así la World Wide Web (www) puede servir como una interface de usuario alternativa para las aplicaciones de empresa R/3, abriendo nuevas vías de negocio para los clientes.

Por otro lado, SAP R/3 opera en EE.UU, Europa, Asia o África con igual eficacia gracias a las versiones existentes en 24 lenguas (incluido chino, kanji y cirílico) y a las 39 versiones específicas para países que permiten trabajar con diferentes monedas, impuestos y normativas fiscales. Y todo esto asegurando una perfecta interrelación entre ellas. La universalidad de SAP R/3 no consiste sólo en la adaptabilidad a monedas, lenguajes o leyes, sino que es capaz de satisfacer las necesidades tanto de empresas pequeñas y medianas, (más del 50% de las instalaciones) como de grandes multinacionales (Mercedes Benz o Microsoft) y empresas de cualquier sector (aerospacial y defensa, automoción, banca y seguros, bienes de consumo, gestión sanitaria, ingeniería y construcción, petróleo y gas...).

SAP R/3 tiene además otras ventajas. Ofrece algo más que soluciones informáticas. Las aplicaciones también enlazan sus procesos empresariales con los de sus clientes y proveedores, permitiendo integrar a los bancos y otras empresas colaboradoras, incluyendo el ya mencionado TeamSap y sus partners con una disponibilidad de 24 h diarias de atención al cliente, dentro de las comunicaciones internas a nivel nacional e internacional.

Ofrece la posibilidad de escoger entre más de 100 escenarios y 1000 procesos empresariales ya confeccionados en numerosos sectores industriales, permitiendo beneficiarse de los modelos empresariales de las empresas líderes. SAP ha desarrollado una amplia librería de procesos de negocio predefinidos que abarcan cada requerimiento de software funcional. Nuevos procesos de negocio y tecnologías se ponen a disposición de los clientes regularmente, facilitándoles soluciones empresariales al último nivel tecnológico, lo que les permite satisfacer la siempre cambiante demanda del mercado.

Dispone así mismo de sistemas de alerta temprana como son EarlyWatch y GoingLiveChecks que ayudan a detectar y corregir los problemas antes de que afecten a las operaciones. SAP es infinitamente ampliable: es posible diseñar software específico en ABAP, el lenguaje de programación de SAP. De hecho SAP es una excelente plataforma de desarrollo. Además existe total compatibilidad con aplicaciones desarrolladas en el entorno Microsoft por lo que puede utilizar cualquier lenguaje que utiliza el estándar COM.

Necesita de periodos de implantación con la utilización de aceleradores como el ASAP o utilizando soluciones preconfiguradas o el modelo ASP. Lo normal es que una instalación dure menos de un año pudiendo llegar a sólo unos pocos meses. La instalación, en todo caso, depende del número de módulos y de la complejidad de la empresa. La duración no debe parecerse excesiva si tenemos en cuenta que supone la adaptación de las tecnologías de información, procesos, personal e incluso el diseño específico de funcionalidades no cubiertas con el software estándar.

Tiene un sistema de arquitectura abierta que facilita a las compañías elegir los equipos informáticos, bases de datos y los sistemas operativos de tal manera que se pueda aprovechar al máximo los avances en la tecnología. Su arquitectura es totalmente escalable pudiendo incluso llegar a ser distribuida gracias a su arquitectura cliente/servidor de tres niveles distintos:

- Servidor de base de Datos: el ordenador central que gestiona todas las funciones de la base de datos tales como actualización, consulta y otros.

- Servidor de aplicaciones: Está conectado al servidor de Base de Datos, y para cada departamento de la empresa, carga y ejecuta los programas y aplicaciones (ordenadores departamentales).

- Servidor de presentación: Estaciones de trabajo y ordenadores personales se conectan al nivel anterior de aplicación y presentan y hacen accesible la información y los procesos al usuario.

## **R/3 Enterprise**

Desde su lanzamiento en 1992, SAP R/3 ha demostrado su valor como la principal solución de planificación de recursos empresariales (ERP) del mundo. SAP R/3 Enterprise, la última versión de R/3, continúa la tradición de excelencia ofreciendo una funcionalidad de negocio nueva y amplia, una estrategia de implementación innovadora y flexible y una plataforma tecnológica abierta.

SAP R/3 Enterprise no es un producto nuevo: En realidad, es la sucesora de la versión 4.6C de SAP R/3 y está disponible para los clientes ya existentes de SAP R/3 como parte de sus contratos de mantenimiento. Pero la orientación y la nueva denominación de la solución reflejan el fuerte compromiso de SAP de soportar y mejorar lo que ya es una solución de ERP estable, madura y de eficacia probada, una solución fiable en la que han confiado las empresas de todo el mundo para su infraestructura de ERP.

SAP R/3 Enterprise es la solución líder de nueva generación de ERP porque está preparada para crecer con la empresa y mejorarla:

- Maximiza el retorno de la inversión, permitiendo extraer un valor adicional y duradero del sistema SAP R/3.
- Ofreciendo una funcionalidad de negocio nueva y amplia para dar soporte a los procesos de ERP esenciales.
- Optimizando el rendimiento y la fiabilidad minimizando los cambios en la funcionalidad ya existente y usando un modelo orientado a objetos para el desarrollo de la nueva funcionalidad de ERP.
- Disminuye el coste de propiedad total, ofreciendo la opción de implementar únicamente las funciones de negocio que se necesiten y cuando se necesiten, de forma que se quiera invertir en las áreas que son fundamentales para el éxito de la empresa.
- Reduce el coste y la complejidad de las actualizaciones y el mantenimiento.
- Proporcionando una perfecta integración con las soluciones mySAP.com.

Además, SAP R/3 Enterprise está basada en el servidor para aplicaciones Web de SAP. Esta plataforma abierta admite la tecnología SAP R/3 Básic, así como las tecnologías basadas en Internet, como los servicios Web, SOAP, XML y J2EE.

Con esta versión, SAP R/3 sigue siendo un elemento esencial para el éxito en el mundo empresarial, así como una inversión que continúa creciendo en términos de beneficio y valor.

### **Bases de datos y plataformas**

Una de las grandes ventajas que tiene el software de SAP es que es un sistema abierto, el director de sistemas de información tiene total libertad para elegir hardware, sistema operativo y base de datos.

Estas son las plataformas que podremos elegir para ejecutar nuestro SAP: ·

Arquitecturas:

Alpha.	MIPS.
Power PC.	SPARC.
PA.	IBM iSeries y zSeries.
Intel.	

▪ · Sistemas Operativos:

Windows NT, 2000.	Linux.
IBM AIX, OS/400, OS/390, Z/OS.	HP/UX.
Sun Solaris.	Compaq Tru64 Unix.
Siemens Reliant UNIX.	

▪ · Bases de Datos:

IBM DB2.	SAP DB.
Informix.	
Microsoft SQL Server.	
Oracle.	

Además tenemos la posibilidad de trabajar con sistemas heterogéneos, es decir, utilizar un sistema operativo para el servidor de base de datos como por ejemplo UNIX y utilizar otro para los servidores de aplicación como por ejemplo Windows.

A la hora de elegir una plataforma es importante que ésta esté muy extendida entre los usuarios de SAP ya que será más fácil encontrar notas OSS ante problemas con el sistema. También es importante el servicio postventa sobretodo de soporte técnico y la escalabilidad de las soluciones.

### **Módulos SAP R/3**

A continuación se detallan los módulos de los que dispone:

#### 1. Ventas y distribución:

- Promociones de ventas/Actividades de ventas. - Consultas/Cotizaciones/Pedidos. - Verificaciones de crédito. - Determinación de Condiciones Comerciales. - Verificación de disponibilidad. - Configuración de Variantes. - Procesamiento de Alquileres. - Procesamiento cruzado entre compañías. - EDI. - Reemplazo/Listado/Exclusión de materiales. - Contratos y Acuerdos. - Envío/Transporte/Comercio Exterior. - Facturación. - Gestión de descuentos.. - Gestión de devoluciones. - Sistema de información de ventas.

#### 2. Administración de Materiales:

- Planificación de requerimientos de materiales. - Compras. - Movimiento de artículos. - Verificación de facturas. - Administración de inventarios. - Administración de almacenes. - Definición de estructuras de almacenes. - Procesamiento de movimientos en almacenes. - Gestión de inventarios. - Evaluación de proveedores. - Clasificación independiente de las aplicaciones. - Sistema de información de compras.

#### 3. Logística:

- Gestión de cambios de ingeniería, utilizado para documentar los cambios realizados en distintos datos maestros usados en producción. - Sistema de información logístico, encargado de la recolección de los datos y repositorio de informes de todos los

módulos logísticos. - Datos maestros de los que forman parte el maestro de materiales, de clientes o de proveedores. - Previsiones, utilizable para planificación de ventas o para planificación de aprovisionamiento en función del consumo. - Configuración de variantes, para gestionar productos complejos que admiten diversidad de configuraciones como ordenadores, coches, etc. que se adaptan a los requerimientos del cliente. - Datos de entorno, que recoge información medioambiental sobre sustancias.

#### 4. Planificación y Control de la Producción:

- Planificación de ventas. - Planificación de producción. - Planificación de requerimientos de materiales. - Proyecciones. - Planificación de recursos de fabricación (MRP II). - Planificación de la capacidad. - Control de la actividad de producción. - Sistema de control en planta. - Gestión de datos en planta. - Administración de recursos en planta. - Determinación de costos. - Administración de proyectos.

#### 5. Administración de Calidad:

- Planificación de la calidad. - Inspección de la calidad. - Control de la calidad. - Notificaciones de calidad. - Certificados de calidad. - Sistema de información de administración de calidad.

#### 6. Mantenimiento preventivo:

- Equipos y objetos técnicos. - Mantenimiento preventivo. - Proyectos de mantenimiento. - Sistema de información de MP.

#### 7. Recursos Humanos:

##### · Administración de personal:

- Datos maestros. - Gestión de tiempos y control de la presencia. # objetivo central del proyecto - Nómina. - Gestión de gastos de viaje. - Administración de salarios. - Selección de personal. - Gestión de beneficios.

##### · Desarrollo de Personal:

- Planificación y organización de recursos humanos. - Cualificaciones y requerimientos. - Planificación de carrera, sucesiones y potenciales. - Gestión de

formación y eventos. - Planificación de costes. - Planificación de turnos y capacidad de personal.

#### 8. Finanzas:

##### · Contabilidad Financiera:

- Contabilidad general. - Cuentas a Cobrar/Pagar. - Registros especiales. - Contabilidad de inmovilizado. - Consolidación legal.

##### · Administración de Inversiones de Capital:

- Planificación/Presupuesto/Control de inversiones.

- Proyección/Simulación/Cálculo de amortización.

#### 9. Control:

- Administración de gastos generales. - Determinación de costos en base a la actividad. - Contabilización de costos de productos. - Análisis de rentabilidad.

##### · Tesorería:

- Administración de caja. - Administración de tesorería. - Administración de riesgo de mercado. - Administración de fondos.

##### · Control de empresa:

- Sistema de información ejecutiva. - Planificación del negocio y presupuestación. - Contabilidad por centro de ingresos. - Consolidación.

#### 10. Administración de activos:

- Gestión de activos fijos.

#### 11. Sistema de proyectos:

- Seguimiento de todas las tareas de un proyecto. - Gestión de un proyecto a lo largo de todas las fases de ciclo de vida de éste. - Plan de estructura de proyecto.

## 12. Workflow:

- El Workflow es una herramienta para automatizar la comunicación de la realización de tareas en un flujo de negocio. Los participantes en un Workflow tienen en su buzón las tareas pendientes a realizar de forma automática.

## 13. Soluciones sectoriales:

- Las soluciones sectoriales de SAP son adaptaciones de SAP R/3 para determinados sectores específicos como gestión hospitalaria, banca, seguros, petroleras, etc.

### **mySAP Business Suite**

mySAP Business Suite ( nuevo nombre de mySAP.com) se alza como la joya de la corona de la compañía, incluyendo la amplia oferta de soluciones de gestión, desde un núcleo central de ERP, hasta aplicaciones de CRM, SRM ,SCM, Business Intelligence, Portales Empresariales, etc.

Aunque es menos conocido que en el campo de las grandes organizaciones, SAP no es nuevo en el mercado de la pequeña y mediana empresa. De hecho, hoy por hoy, más de la mitad de los clientes de la compañía en España pertenecen a este segmento de mercado. La oferta de SAP para la pyme consiste en dos soluciones claramente diferenciadas, no tanto por el tamaño o facturación de las empresas sino más bien por la complejidad de los negocios de las mismas: mySAPAll in One y SAP Business One.

La gama de soluciones denominadas mySAPAll-in-One, desarrolladas a partir de mySAP Business Suite, por los socios del canal de la compañía, recoge las necesidades funcionales de sectores industriales concretos. Dichas soluciones se basan en procesos de negocio pre-configurados y personalizados, lo que permite reducir significativamente los tiempos de implementación y los costes.

En el caso español, la cifra de aplicaciones sectoriales se eleva ya a 15, estando disponibles para sectores como la industria farmacéutica, química, textil, ingenierías, construcción, concesionarios de coches, auxiliar del automóvil, cerámica, centros geriátricos, gestión de aguas, hoteles y fabricantes de muebles, entre otros.

Por otro lado, SAP ha desarrollado una nueva solución para PYMES, SAP Business One, destinada a cubrir las necesidades de gestión de compañías con una menor complejidad en sus procesos de negocio.

SAP NetWeaver, como plataforma de integración de aplicaciones, se ha convertido en la columna vertebral del conjunto de soluciones de SAP. Además de contar con prestaciones de servidor de aplicaciones, portales, Business Intelligence (BI), movilidad o interacción, dispone de dos grandes novedades: una es BMP o gestión de procesos de negocio, que viene a ser lo que se conocía como workflow y con el que se definen los flujos de trabajo en función de tareas y personal. En segundo lugar, puede encontrarse la piedra angular de este planteamiento, esto es, el repositorio central de datos maestros (CMDM). Se trata de un único repositorio en el que quedan almacenados todos los datos maestros de los diferentes módulos (ERP, CRM...), con lo que se simplifica la elaboración de los flujos de trabajo al evitar el análisis de estos datos módulo por módulo.

## **Anexo II – Visión futura de la empresa. Kotter (1996)**

Una visión futura de Kotter (1996) nos muestra una visión futura de cómo va a ser la empresa en el actual siglo y el comportamiento de gerentes y líderes.

Tendrá un persistente y duradero sentido de urgencia

La rapidez con la que se sucederán los cambios en la compañía incrementará cada vez más. Las empresas exitosas nunca caerán en la complacencia.

La alta gerencia trabajará en equipo

Hasta los gerentes con más talento serán incapaces de hacer todo por sí mismos. Todo cambiará demasiado rápido.

Los líderes reemplazarán a los gerentes

Las organizaciones más exitosas estarán formadas por más líderes que gerentes.

La fuerza laboral más comprometida

Todos los empleados deberán formar parte integral de los procesos. Los ejecutivos se volverán líderes y los empleados se volverán gerentes.

Delegar más

La consecuencia inmediata y natural de delegar es convertir la estructura de la empresa en horizontal. Este tipo de estructuras responden mejor y son más flexibles ante cualquier tipo de cambio.

Una estructura más sencilla

Las ineficiencias serán reemplazadas por una mejor comunicación y mayor responsabilidad individual.

Voluntad de adaptación e interés por aprender nuevas habilidades

Solo en aquellas organizaciones donde reine este espíritu podrán triunfar.

Líderes comprometidos con una vida de aprendizaje

Implica el desarrollo de nuevos hábitos, voluntad para asumir riesgos, honestidad. Escuchar a los demás y tomar en cuenta otras ideas y conceptos.

### **Anexo III – Manual del consultor de dirección**

Las prácticas que se realicen también van a tener en cuenta la ética profesional a la hora de aplicar políticas de cambio. Así pues las empresas de consultoría como agentes principales del cambio seguirán el “Manual del consultor de dirección” escrito por Andrés Fernández Romero y que recoge la experiencia de 45 años de consultoría.

Dichos principios se enuncian a continuación:

No prometas lo que no puedas cumplir.

No copies nada sin citar al autor.

No reveles las fuentes de tus informaciones.

No evalúes a las personas sin encargo.

No critiques a la competencia.

No renuncies a la máxima calidad del trabajo.

No sustituyas trabajo por horas o páginas.

No uses el trabajo como “training” para tu gente.

No hagas perder el tiempo al cliente.

No te preocupes por excederte en la discreción.

No pierdas ni un papel ni un dato.

No te pliegues a los deseos de tu cliente.