

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Análisis de la implantación de SAP en Contaduría General de la Intendencia de
Montevideo**

por

**Elizabeth Velázquez
Vanesa Costa
Juan Anderson**

**TUTOR: Lic. Daniel Sarro
COORDINADORA: Cra. Liz Nuesch Coates**

**Montevideo
URUGUAY
2022**



El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....
.....

Posgrado

.....

Puntaje

Tribunal

Profesor (nombre y firma).

Profesor(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A la hora de pensar en agradecer a quien o quienes nos han apoyado en este proceso de construcción del trabajo final, como equipo nos surgen diferentes personas e instituciones que queremos explicitar y detallar:

- Primeramente a la Facultad de Ciencias Económicas que a través de su formación para graduados, brinda la oportunidad a egresados de las diferentes carreras universitarias para formarnos en gestión del cambio, lo cual es fundamental en todo profesional inserto en instituciones.
- A todo el cuerpo docente del posgrado que nos han permitido pensar el cambio desde sus diferentes teorías y perspectivas, lo cual ha sido de gran apoyo para la formación, la elaboración de este trabajo y la práctica profesional.
- A Daniel Sarro nuestro tutor y guía, quien nos acompañó y nos ayudó a esclarecer e integrar los diferentes componentes que estaban en juego en el trabajo.
- A la Intendencia de Montevideo, que nos permitió acceder a información y poder tener contacto con colaboradores a través de la encuesta realizada.
- A los colaboradores de la Intendencia de Montevideo que a través de la encuesta nos compartieron su vivencia con la implantación de SAP, facilitándonos conocer el hoy.
- A diferentes compañeros del posgrado que nos han compartido su experiencia en la elaboración del trabajo, dando ánimo para lograr el objetivo.
- A nuestros lugares de trabajo, que en algunos casos permitieron tomar licencias especiales para poder dedicarnos a la elaboración de este trabajo.
- Y por último y no menor, queremos agradecer especialmente a nuestros afectos, nuestra familia, parejas, hijos y padres, que con paciencia nos ayudaron en los momentos de elaboración con el cuidado de nuestros hijos.

A todos gracias, por confiar en nosotros y ayudarnos a continuar creciendo como profesionales y como personas.

RESUMEN

La Intendencia de Montevideo ha implantado SAP como herramienta de gestión dentro de la Contaduría General. Esta implantación ha generado cambios importantes en la operativa diaria de usuarios y proveedores, cambiando de un sistema diseñado a medida y ya conocido a nivel de usuarios, por una herramienta como SAP reconocida mundialmente con un diseño y estructura definida. Bajo este contexto, nos planteamos como objetivo de trabajo realizar un análisis minucioso de lo que fue el proceso de gestión de cambio, partiendo del grado de conformidad de colaboradores del sector en relación a la herramienta y al proceso de gestión de cambio propiamente dicho. Una vez alcanzado dicho objetivo y en caso de detectar oportunidades de mejora, nos proponemos plantear sugerencias que puedan ser tenidas en cuenta en el corto plazo con el espíritu de contribuir favorablemente en el cambio realizado. En cuanto a la metodología utilizada para la realización del trabajo, la misma se basa fundamentalmente en el estudio de la documentación brindada por la institución en todo lo que hace al proceso de gestión del cambio. Por otra parte, generamos una encuesta de satisfacción para colaboradores que mide la experiencia de usuario con la herramienta y el proceso de gestión del cambio llevado a cabo. A partir de las conclusiones extraídas se realiza una serie de recomendaciones dirigidas al Contador General.

PALABRAS CLAVE

Gestión del cambio

Colaboradores

Satisfacción

Sistema integrado de gestión

Proceso

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN

- 1.2 Objeto de estudio.
- 1.3 Objetivo general.
 - 1.3.1 Objetivos específicos.
- 1.4 Hipótesis.
- 1.5 Metodología empleada.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROYECTO DE CAMBIO

- 3.1 Preparación inicial.
- 3.2 Diseño conceptual general y detallado.
- 3.3 Realización.
- 3.4 Preparación final y pruebas integradas.
- 3.5 Puesta en marcha y soporte.

4. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL ERP (SAP)

- 4.1 Descripción funcional del producto.
- 4.2 Módulos.
- 4.3 Análisis de la información y beneficios asociados.
- 4.4 Experiencia de UTE.

5 MARCO TEÓRICO

- 5.1 Tipo de cambio.
- 5.2 Fases del cambio según PROSCI.
- 5.3 Modelo de identidad de Leonardo Schvarstein.
 - 5.3.1 Metaconceptos.
 - 5.3.2 Dominios de la organización.
 - 5.3.3 Relaciones entre dominios.
 - 5.3.4 Poder.
 - 5.3.5 Rasgos de la cultura organizacional.
- 5.4 Herramienta de diagnóstico – diagrama de Ishikawa.
- 5.5 Pasos de Kotter.
 - 5.5.1 Establecer un sentido de urgencia.
 - 5.5.2 Crear una coalición conductora del cambio.
 - 5.5.3 Desarrollar una visión del cambio.
 - 5.5.4 Comunicar la visión del cambio.
 - 5.5.5 Habilitar a las personas desplegar el cambio ampliamente.
 - 5.5.6 Generar triunfos de corto plazo.
 - 5.5.7 Construir sobre el mismo cambio.
 - 5.5.8 Anclar el cambio en la cultura organizacional.
- 5.6. Ocho errores comunes en los procesos de cambio en las organizaciones

- 5.6.1. Permitir un exceso de complacencia
- 5.6.2 No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa
- 5.6.3 subestimar el poder de la visión
- 5.6.4 No comunicar intensamente lo que es la visión
- 5.6.5 Permitir que los obstáculos bloqueen la visión
- 5.6.6 No dar lugar a triunfos a corto plazo
- 5.6.7 Cantar victoria demasiado pronto
- 5.6.8 Olvidarse de arraigar fuertemente los cambios a la cultura corporativa
- 5.7 Respuestas al ritmo del cambio de Dave Ulrich
- 5.8 Cambios que no se consolidan
- 5.9 Estrategia de la Gestión de Cambio
 - 5.9.1 Estructura de equipos
 - 5.9.2 Patrocinio
 - 5.9.3 Resistencia anticipada y tácticas especiales
- 5.10 Liderazgo

6. ANALISIS CRÍTICO EN BASE AL MARCO TEORICO

- 6.1 Descripción de IM desde el modelo de Identidad de las organizaciones
- 6.2 Dominios de la organización
 - 6.2.1 Dominios de los propósitos
 - 6.2.2 Dominio de las relaciones
 - 6.2.3 Dominio de las capacidades existentes
- 6.3 Dimensiones de la Organización
 - 6.3.1 Dimensión Sociopolítica de la Organización
 - 6.3.2 Dimensión Cognitiva de la empresa
 - 6.3.3 Dimensión Administrativa
- 6.4 Etapas del diseño del cambio según Leonardo Schvarstein
- 6.5. Tipo de Cambio
- 6.6 Fases del cambio
- 6.7 Análisis de interesados

7. PROBLEMA DE INVESTIGACION

8. METODOLOGIA

9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

10. CONCLUSIONES

11. RECOMENDACIONES

- 11.1 Análisis de interesados en base a las recomendaciones

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CEF: Centro de formación y estudio de la IM

ERP: Enterprise resource planning

IM: Intendencia de Montevideo

RRHH: Recursos Humanos

SAP: es la sigla del nombre alemán original de la empresa Systemanalyse Programmentwicklung, que se traduce como “desarrollo de programas de sistemas de análisis”.

1. INTRODUCCIÓN

El caso seleccionado se ubica en la Contaduría General de la Intendencia de Montevideo, órgano asesor del Intendente de Montevideo. Nos enfocamos en analizar la implantación que se llevó a cabo de un sistema integrado de gestión a medida que funcionó por más de veinte años por otro llamado SAP, a partir del mes de septiembre de 2019.

En el contexto de la integración de políticas de adecuación digital de trámites y servicios de la Intendencia se adquiere SAP, formando parte del compromiso de mejora y mantenimiento de los sistemas informáticos en beneficio de montevideanas y montevidianos.

El Proyecto se enmarca en el Lineamiento Estratégico “Realizar una transformación cultural hacia una gestión eficiente, innovadora y transparente”.

Mediante SAP se realizan todos los trámites vinculados a la gestión financiera de la comuna, unificados en un solo sistema.

El proyecto de implantación de SAP se compone de cinco fases:

1. Preparación inicial,
2. Diseño conceptual detallado,
3. Realización,
4. Preparación final y pruebas integradas,
5. Puesta en marcha y soporte.

En la actualidad el sistema está en funcionamiento, transitando la fase 5. A partir del mes de enero de 2022 se dejó de utilizar el sistema económico financiero anterior para poner en práctica SAP en la operativa diaria, quedando pendientes algunos desarrollos prioritarios.

La elección del tema se vio motivada a que un integrante del presente grupo de estudio se desempeña dentro de la Contaduría General de la IM, como Director de la Unidad de Liquidación de Acreedores y también como facilitador SAP.

1.1 Formulación del problema:

Identificamos un problema de insatisfacción de los colaboradores de Contaduría General con el nuevo sistema implantado, lo que alteró la dinámica diaria de trabajo a la interna de las unidades.

1.2 Objeto de estudio:

El proceso de cambio y puesta en marcha de un ERP en Contaduría General de la IM y el impacto que tuvo en los usuarios del sistema.

1.3 Objetivo general:

Realizar un análisis crítico del proceso de cambio de ERP en el órgano asesor Contaduría General, la experiencia del usuario con la nueva herramienta y el impacto a nivel de satisfacción de los colaboradores, detectando las oportunidades de mejora que puedan desarrollarse en una propuesta de recomendaciones.

1.3.1 Objetivos específicos:

- Analizar de forma retrospectiva cómo fue el proceso de cambio en base al marco teórico seleccionado y la encuesta realizada.
- Analizar la conformidad de los colaboradores con el proceso de cambio en su conjunto.
- Investigar la percepción actual de los colaboradores en relación al nuevo sistema.
- Identificar oportunidades de mejora en el proceso de cambio.
- Diseñar posibles estrategias de apoyo (recomendaciones) en relación a las oportunidades de mejora identificadas.

1.4 Hipótesis

Para la realización del trabajo formulamos una hipótesis con la cual trabajar, donde partiremos de la vivencia actual de los usuarios con la implantación y puesta en marcha de SAP como sistema de gestión.

Planteamos como hipótesis que el proceso de gestión del cambio realizado para implantar la herramienta en la Institución presenta debilidades y aspectos a mejorar, afectando la conformidad en la operativa diaria.

En base a dicha hipótesis iniciaremos el análisis del proceso de gestión del cambio en la implantación de SAP.

1.5 Metodología empleada

La metodología de trabajo utilizada se compone de un análisis basado principalmente en la recolección de información proveniente de fuentes primarias, así como también en el testimonio del integrante del grupo que se desempeña en la IM (insumo de la propia organización) y en la realización de una encuesta a las personas que trabajan en Contaduría General y se vieron afectadas con la implantación de SAP.

La encuesta consistió en un formulario con siete preguntas que fueron distribuidas en el personal de la unidad objeto de estudio de forma anónima y digital. La muestra seleccionada fue de 47 personas y se obtuvieron 20 respuestas.

Con respecto al marco teórico se seleccionaron los siguientes autores:

- Para describir la organización y su entorno: Modelo de identidad de las Organizaciones de Leonardo Schvarstein.

- Para realizar las etapas del diseño del cambio: Diseño de organizaciones, tensiones y paradojas de Leonardo Schvarstein.
- Para analizar el tipo de cambio Dave Ulrich y Leonardo Schvarstein.
- Para el análisis de las etapas y errores del proceso de cambio: El Líder del cambio de John Kotter y Convertirse en un agente de cambio de Dave Ulrich.
- Para analizar el liderazgo: La quinta disciplina de Peter Senge.
- Gestión impactos y fases del cambio: Metodología Prosci

2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La Intendencia de Montevideo, es el organismo encargado de la rama ejecutiva del gobierno del departamento de Montevideo.

Dicha entidad gubernamental funciona como un segundo nivel de gobierno, luego del gobierno nacional. Se ocupa de los grandes temas concernientes al departamento y coordina el proceso de descentralización en municipios (tercer nivel de gobierno).

La Contaduría General tiene la siguiente estructura (ver anexo organigrama):

En la cúspide se encuentra el Contador General y como Órganos asesores encontramos a los Contadores Delegados del Tribunal de Cuentas de la República, Comité de Calidad y Comité de Equidad y Género.

Luego existen por debajo del Contador General, dos Servicios: uno que corresponde a Contabilidad Patrimonial y Presupuestal, y otro a Atención y Liquidación de Acreedores. Cada Servicio con Unidades Operativas más pequeñas.

Hay cincuenta y tres colaboradores, entre presupuestados y pasantes. Desde Contadores, Licenciados en Administración, Técnicos en Administración y estudiantes de ciencias económicas.

La Contaduría General tiene como misión generar información económica-financiera confiable en tiempo y forma para quien corresponda; así como atender eficaz y eficientemente a los

acreedores de la Intendencia y los municipios, controlando la legalidad de los gastos y los pagos que realizan estos.

La visión es ser un órgano referente en materia de contabilidad y administración financiera de los gobiernos departamentales y municipales, tanto a nivel de asesoramiento y de contralor, como de elaboración y presentación de información económico-financiera.

Es la Política de la Contaduría General:

- Respalda la planificación estratégica de la Intendencia.
- Incentivar la participación de los funcionarios promoviendo el crecimiento personal y técnico, así como la comunicación interna y el trabajo en equipo con el fin de contar con personal motivado e involucrado con el logro de los objetivos.
- La búsqueda de la satisfacción de los clientes manteniendo una comunicación eficaz con las partes interesadas, garantizando el derecho al acceso a la información pública.

3. DESCRIPCION DE LAS ETAPAS DEL PROYECTO DE CAMBIO

3.1 Preparación inicial:

Durante la preparación inicial encontramos tres grandes aspectos de la planificación del proyecto.

Iniciación e inducción: implicó el lanzamiento del proyecto, la nivelación y alineación metodológica de gestión del proyecto, así como también la sensibilización y formación al equipo de proyecto como agente de cambio.

Planificación: consistió en la redacción y aprobación del acta de constitución y alcance, con las premisas estratégicas del cambio a nivel proyecto. La elaboración de un plan de dirección del proyecto y estrategia del cambio para el éxito antes, durante y después de la puesta en marcha a través de un cronograma de trabajo que permita el seguimiento a través de indicadores.

Difusión del proyecto a la IM: plan de difusión y evaluación con la participación de Comunicación y Prensa de la IM. La comunicación interna se realizó de manera tardía, quedando evidenciado cuando pocos meses antes de la implantación existían grupos de interesados que no estaban al tanto del cambio de sistema.

3.2 Diseño conceptual general y detallado

Durante dicha fase se elaboró el diseño general y diseño detallado del proyecto, donde se expuso la manera en la que impacta el proyecto en los procesos de la organización. Fue necesario planificar la conversión de datos y las acciones previas, qué datos eran necesarios migrar y de qué forma se migrarán y en qué momento. Preparar a los participantes del proyecto con

información básica de la herramienta para enfrentar la fase de parametrización, que valores pueden adoptar ciertas variables del sistema cuando se configura según los procesos de la organización (ej. condiciones de pago, vías de pago, bloqueos de pago, entre otros). Se explicó el uso de la herramienta en una versión anterior del sistema que no es la que finalmente se implantó.

3.3 Realización

Consiste en la parametrización del sistema, implicó definir la forma que responde el sistema frente a las diversas situaciones en la operativa diaria. Se vieron casos donde la rigidez del sistema no lo permitió. La consultora generó el entorno de desarrollo y de test para adaptar la herramienta a la realidad de la organización y antes de pasar a productivo, probar los cambios en el mandante de test. Relevaron las interfaces necesarias para operar correctamente entre los sistemas que siguen vigentes y la herramienta SAP, a la fecha nos encontramos con desarrollos pendientes que afectan la operativa diaria.

Con el objetivo de poner en práctica la casuística diaria por parte de los facilitadores, se crearon roles de usuarios en mandantes (escenarios) de prueba, así como también durante la formación del resto de los colaboradores contaron con manuales en línea y usuarios de prueba. Cabe destacar, que el referente técnico en Contabilidad dada la sobrecarga de trabajo que tenía debido al proyecto no pudo participar en todas las instancias de parametrización del sistema lo cual no habilitó a hacer un análisis funcional más ajustado a la realidad de Contaduría.

Describimos algunos ejemplos en los cuales están pendientes los desarrollos, los cuales generan incremento de tiempo de análisis para poder cumplir una determinada tarea, ya que deben llevarse adelante por medio de otra alternativa:

- No se cuenta con una solución para emitir un balance presupuestal a un año de haber sido implantado.

- Respecto a los controles llevados adelante por los Contadores Delegados, no se puede observar parcialmente un gasto, generando un retroceso en relación al sistema anterior.
- Falta de entendimiento de las necesidades del usuario final por parte de la consultora.

3.4 Preparación final y pruebas integradas

Se llevaron adelante pruebas integradas del sistema en el CFE (Centro de Formación y Estudios de la IM) con todos los facilitadores de los diferentes sectores de la IM. Por ejemplo, desde que se detecta la necesidad de compra de determinado bien o servicio hasta el pago del mismo, identificando si el comportamiento del sistema era el esperado y si el producto que salía de un facilitador de un sector se ajustaba a los requisitos del siguiente eslabón de la cadena. Durante este tipo de pruebas, todos los errores del sistema se reportaron para su modificación, no siendo en su totalidad resueltos previo a la implantación. Provocando malestar, desgano y frustración en el Equipo de Contaduría. Incluso, un requisito fundamental para el Sector de Fondos Fijos no ha sido contemplado provocando un desajuste e ineficiencia al cierre del ejercicio contable, específicamente SAP no permite bloquear los retiros de las cajas chicas y al mismo tiempo que se puedan contabilizar gastos. Adicionalmente, se forzó el sistema a ejecutar acciones contrarias a lo esperado viendo si el mismo permitía ejecutarlas o emitía mensajes/ alertas detectando las inconsistencias.

La formación de los usuarios por parte de los facilitadores en el Centro de Formación y Estudios de la IM con soporte de los consultores se planificó y se ejecutó de acuerdo a un cronograma de formación de RRHH. La carga inicial fue realizada tanto por el Departamento de Tecnología de la Información como también por la Consultora. A modo de ejemplo, se marcaron en el sistema anterior cuáles eran los contratos posibles de migración a medida que Unidad de Liquidación de Acreedores terminaba de liquidar facturas del año 2021.

3.5 Puesta en marcha y soporte

La implantación del sistema comenzó en el mes de enero de 2022, contando hasta el momento con el soporte de la IM y de la Consultora. Los errores que emite el sistema se canalizan por medio de incidencias a través del sistema de mesa de ayuda de Tecnología de la Información y como se mencionó anteriormente aún están pendientes muchos desarrollos necesarios.

Cabe mencionar que a partir de enero 2023 la Consultora Conex-UTE dejará de prestar apoyo, habiendo cumplido su contrato.

4. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL

ERP (SAP) ⁽¹⁾

Integra todos los procesos de negocio de una organización lo cual permite optimizar los recursos empresariales.

4.1 Descripción funcional del producto

Permite a las organizaciones optimizar los procesos integrando todas sus áreas dado que se dispone de información precisa y en tiempo real para la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas. Las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes, pueden reducir los costos, optimizar el desempeño y obtener la información y agilidad necesarias para cerrar la brecha entre la estrategia y la ejecución.

4.2 Módulos

En particular da soporte a las funciones esenciales de los procesos administrativos de la empresa a través de los módulos:

- **Gestión Financiera** - Brinda una solución completa y sólida en gestión económico financiera para las empresas.
- **Gestión del Capital Humano** - Las soluciones para la gestión del capital humano permiten gestionar el talento de forma efectiva y acentuar su ventaja competitiva.
- **Gestión de Compras y de Stock** - Permite manejar los stocks y su reposición de acuerdo a las necesidades de producción. Proporciona soporte completo en todo lo referente a la adquisición de bienes y contratación de servicios.

(1) <https://www.conex.com.uy>

4.3 Análisis de la información y beneficios asociados

- Análisis Financieros: Permiten la definición de objetivos financieros, desarrollo de planes comerciales y la supervisión de los costes e ingresos durante su ejecución.
- Análisis de Recursos Humanos: Permiten el desarrollo de la política de gestión de capital humano y la toma de decisiones.
- Análisis Logísticos: Permiten optimizar el uso de los recursos e integrar a los proveedores a los procesos productivos.

Beneficios asociados:

- Los módulos interactúan entre sí consolidando todas las operaciones.
- Los datos se ingresan sólo una vez y se utilizan en todos los módulos.
- Información "on-line".
- Base de datos centralizada.
- Interfaz web que permite acceso remoto.

4.4 Experiencia de UTE

A partir de 1988 con el inicio en UTE del Proyecto de Mejora de la Gestión (PMG), la empresa potenció su actividad con el uso de tecnología de avanzada, implantando con éxito los Sistemas de Gestión de Información Económica, de Abastecimientos, Comercial, de Distribución y de Personal. Estos sistemas desarrollados a medida soportaban la gestión de la empresa aunque no brindaban información global que permitiera el abordaje de los procesos en forma unificada.

A partir del año 1998 se incorporó como herramienta de trabajo el sistema ERP SAP R/3 y desde entonces se ha continuado con la actualización permanente de la herramienta.

5. MARCO TEÓRICO

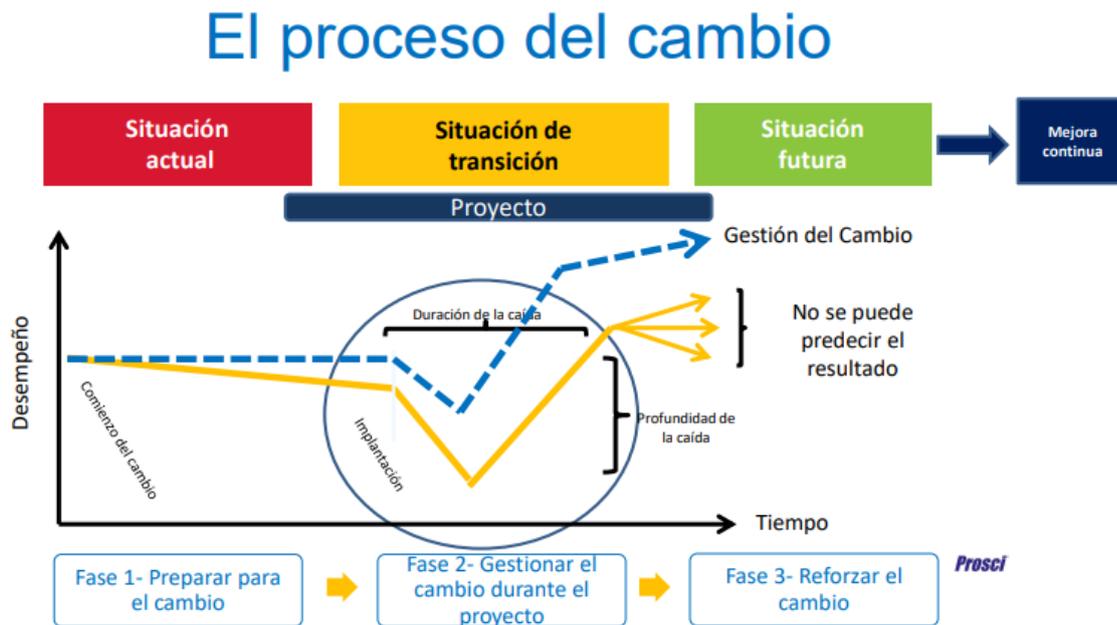
5.1 TIPO DE CAMBIO

El pasaje a un nuevo ERP en la organización es un cambio que impacta en la forma de trabajo y en los procesos que se llevan adelante dentro de los sectores implicados. Peter Senge (2000) en su libro “La danza del cambio” habla de que cuando un cambio es profundo hay modificaciones internas en los valores de las personas, sus aspiraciones y conductas con variaciones en procesos, estrategias, prácticas y sistemas. En este sentido en el cambio profundo hay aprendizaje, no se limita a hacer cosas, crea la capacidad de hacer las cosas diferentes, crea capacidad para el cambio continuo. El cambio profundo, no implicaría solamente cambiar estrategias, estructuras y sistemas hay que cambiar la manera de pensar que produjeron dichas estrategias, estructuras y sistemas.

Por otra parte, el tipo de aprendizaje que se da en el cambio Conservativo tiene las siguientes características:

- Todos los conocimientos individuales que se generan serán válidos si están enlazados a un sistema a modo de engranaje.
- Todos los conocimientos y aprendizajes serán utilizados para desarrollar la eficiencia, el control y los resultados de las áreas involucradas.
- Todo el entrenamiento se orienta a mantener el desempeño tan cerca como sea posible de los estándares, generando las prácticas que sean posibles hasta incorporar el conocimiento a modo de hábito.

5.2 FASES DEL CAMBIO SEGÚN METODOLOGÍA PROSCI (2)



Cuadro 5.2.1 El proceso de cambio metodología Prosci

En el diagrama del proceso de cambio de Prosci, podemos visualizar las diferentes etapas o fases del proceso de cambio relacionando la variable desempeño organizacional y tiempo en la misma.

Por otra parte, hace un comparativo de los resultados a la hora de implementar un cambio a través de una gestión estratégica del mismo y una sin gestión del cambio.

(2) Prosci: <https://www.prosci.com/>

Para el último caso vemos que el desempeño organizacional se ve directamente afectado, adicionalmente tampoco podemos anticipar los efectos a largo plazo. Igualmente, es importante tener presente que ante un cambio más allá de la estrategia y la gestión de cambio que se ponga en marcha, el desempeño individual y su impacto en lo organizacional siempre se verá afectado, lo que diferenciará una modalidad de otra es la profundidad y duración de ese período de baja de desempeño y los niveles que se alcanzan en una situación futura.

5.3 MODELO DE IDENTIDAD DE LEONARDO SCHVARSTEIN ⁽³⁾

5.3.1 Metaconceptos

Etkin, J. y Schvarstein, L. (2002), plantean que el análisis de las organizaciones sociales requiere de la definición previa de ciertos conceptos a partir de los cuales se hace posible una descripción de la dinámica de dichas organizaciones. Los conceptos de identidad, estructura y autonomía son la referencia por la cual se explica el funcionamiento de los restantes elementos y procesos de la organización social.

Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que sí desaparece afecta decisivamente a la organización.

La identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos. Se define por los recursos de que dispone y el uso de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

No cualquier hecho observable será caracterizado como parte de la estructura, debe cumplir dos requisitos: 1) la posibilidad de entenderlo en términos de una trama de relaciones entre los componentes del sistema en ese momento, 2) que ese suceso observado se inscriba en un marco de cohesión entre los componentes.

Toda organización posee: 1) una identidad esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y 2) una identidad - construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio.

La identidad se presenta como imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la endoidentidad percibida de los estados propios de la organización por sus integrantes, y la exoidentidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones.

Dimensiones de la identidad:

La identidad de una organización puede definirse mediante las siguientes dimensiones que en conjunto constituyen su espacio:

- a. Tiempo.
- b. Tamaño.
- c. Localización.
- d. Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora.
- e. Ciclo de vida del producto o servicio que elabora.
- f. Relación costo- beneficio.
- g. Grado de monetarización.
- h. Organizaciones e instituciones relacionadas.
- i. Influencia sobre su entorno.
- j. Necesidades que el producto o servicio que elabora satisface.
- k. Relaciones dialógicas dominantes.

Se entiende por dimensión a una condición de existencia de la organización en estudio. No todas las dimensiones enunciadas serán pertinentes para todas las organizaciones, y habrá

además otras dimensiones específicas definidas para cada una de ellas y en general asociadas a la identidad - construcción.

Autonomía:

Se considera a la autonomía como la capacidad propia de la organización para gobernarse y también de reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de origen.

Relaciones dialógicas:

Para Schvarstein, la descripción de las organizaciones sociales se fundamenta en el paradigma de la complejidad, y ello significa aceptar que en la realidad están estructuradas sobre la base de relaciones donde coexisten de manera simultánea y antagónica, entre otros, los conceptos de orden y desorden, estabilidad e inestabilidad, certeza e incertidumbre. Se trata de relaciones entre pares de conceptos que son concurrentes, complementarios y antagónicos. Estas relaciones están siempre presentes en el seno de la organización y las identificamos como dialógicas (presencia de dualismos) porque para cada estado o proceso interno existe un par de lógicas polares que implican comportamientos opuestos, modos diferentes de pensar una misma realidad.

El análisis de las relaciones dialógicas es un marco conceptual para entender y explicar el tipo de conexiones entre los elementos que componen la realidad organizacional. Implica que un modo de hacer y pensar en la organización cuya lógica sea opuesta a la vigente está siempre presente, aunque dicho modo se encuentre circunstancialmente relegado o latente.

La perturbación de uno de los elementos de la díada arrastran consigo todos los conceptos complementarios y relacionados que integran cada polo.

La dialógica hace referencia a la descripción de los estados en tanto la dialéctica da cuenta de los procesos dinámicos de la organización y, por lo tanto, del movimiento y la noción de cambio.

5.3.2 Dominios de la organización

A los efectos del análisis de las organizaciones, los elementos que definen la situación en estudio pueden agruparse en tres dominios: el dominio de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes.

Son los tres niveles de la realidad utilizados como categorías lógicas de análisis y en los cuales se ubican, para su comprensión, los vínculos, los objetivos y los recursos y valores, considerando que cada uno de ellos posee su propia lógica de interacción entre elementos y funcionamiento.

Dominio de las relaciones:

Las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto:

- a. los rasgos determinantes de la identidad de la organización.
- b. las necesidades y deseos que los integrantes tratan de satisfacer.
- c. los recursos existentes así como las normas y valores imperantes, o sea lo que corrientemente se denomina “cultura” de la organización.

La heterogeneidad del conjunto determina la existencia de conflictos que se resuelven a través de las relaciones de poder. La lógica del poder es entonces la que impera en este dominio. El abordaje de dicho dominio se realiza a través de la psicología social.

Dominio de los propósitos:

El conjunto de intenciones que se caracteriza por su complejidad e interaccionalidad, constituye el dominio de los propósitos.

Se incluyen todos los propósitos que se originan en los distintos ámbitos que confluyen en una organización, el de los individuos, el de los grupos y el de la propia organización.

Los propósitos manifiestos estarán orientados al logro del orden, de la permanencia, de la estabilidad. Siendo el común denominador la búsqueda de la racionalidad, se define a ésta última como lógica imperante en el dominio.

Dominio de las capacidades existentes:

En las organizaciones intervienen recursos de diferentes clases y con funciones también variadas. El conjunto de ellos constituye el dominio de las capacidades existentes. Se denomina así, para enfatizar que se incluyen no sólo medios materiales, sino también los sistemas, las normas, los archivos, las técnicas, los modelos, las declaraciones de principios.

Las organizaciones producen normas que determinan modos de funcionamiento y criterios para la elección de cursos de acción que finalmente se incorporan a este dominio.

Se acude a este dominio cuando se trata de legitimar los propósitos y los mecanismos del poder.

El dominio de las capacidades existentes se caracteriza por el bajo grado de conexión entre sus elementos; no son los recursos los que se articulan con mayor o menor intensidad entre sí, sino que son los integrantes de la organización, a través de sus propósitos, los que los ligan de variadas formas mediante su utilización. La imperante es la del usufructo; una capacidad se acumula en este dominio en tanto su utilización tenga algún sentido para la organización.

5.3.3 Relaciones entre los dominios

Las relaciones entre los dominios son de causalidad mutua y los bucles que se generan entre ellos son en general de realimentación positiva. Esto significa que la acumulación y el crecimiento en unos de ellos genera crecimiento y mayor complejidad en los otros, así como las limitaciones en alguno restringen las posibilidades de desarrollo en los demás.

Enlace entre relaciones y propósito:

El articulador entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos es el concepto de rol. El rol es una forma específica de comportamiento asociada al cumplimiento de tareas prescritas dentro de la organización.

El rol articula función y status.

En una organización hay alguien que adjudica un rol y alguien que lo asume, y los mecanismos de asunción y adjudicación son determinantes de un proceso a lo largo del cual el rol no sólo se establece sino que además va cambiando con el tiempo.

Enlace entre relaciones y capacidades existentes:

Los procesos que permiten articular ambos dominios son los de capacitación, entendiendo como tales aquellos que tienen como resultado la adquisición, por parte de los integrantes, de las aptitudes cognitivas necesarias para utilizar las capacidades existentes.

Enlace entre propósitos y capacidades existentes:

Los procesos de productividad son los que enlazan las lógicas de racionalidad (propósitos) y usufructo (capacidades existentes).

Concepto de racionalidad

Se define como conformidad de las cosas con la razón, y razón alude a orden y método, a la justicia y rectitud en las operaciones. Dicha justicia es definida por un individuo dentro de un marco social, lo cual significa finalmente que la racionalidad posee un carácter eminentemente subjetivo y existe en el ámbito psicosocial. Será irracional para un individuo todo aquello que no pertenezca al dominio de su propia racionalidad.

5.3.4 Poder

Las relaciones de poder se concretan en el condicionamiento de las acciones cotidianas de los individuos, pero las fuentes de este condicionamiento pueden ubicarse en distintos niveles según la amplitud del enfoque utilizado por el observador, su perspectiva. En este sentido, es posible hablar de la fuerza que ejerce la organización (poder organizacional), la presión de los grupos sobre sus componentes (fuerzas cohesivas), las relaciones en el grupo (por ejemplo, el liderazgo), los vínculos entre pares de individuos (vínculos personales).

Los vínculos de poder en las prácticas cotidianas son la materialización de las relaciones desiguales que las instituciones reconocen y establecen. Entre los vínculos de poder, la resistencia puede ser la base de la actividad transformadora de las pautas sociales. El carácter de esta resistencia es innovador. En otros casos, la resistencia tiende a convalidar las reglas instituidas. Las relaciones de fuerza además nacen y se construyen en la práctica cotidiana, en todos los niveles.

En las relaciones de poder hay una combinación (variable) de contenidos positivos y negativos. El vínculo mostrará hostilidad y afán destructivo y, en otras fases de la relación, es posible la admiración hacia quien detenta el poder y una actitud productiva.

El vínculo de poder genera acción cuando por su medio se logra la superación o reducción de una resistencia. Si no se ejerce el poder, el proceso involucrado sería diferente, no se produciría el cambio deseado. En este sentido el ejercicio del poder implica alterar una trayectoria. La relación es cambiante, y si bien el receptor del poder no es pasivo, él cambia sus preferencias por un tiempo, las suspende y mantiene latentes. Si el receptor no tiene posición tomada, tratándose de una relación de fuerza, igualmente sentirá la imposición. La persistencia en el tiempo, la intensidad de la presión y la inexistencia de alternativas lleva al extremo de la alineación.

Asimetría en las relaciones:

Las relaciones de poder son asimétricas y esto es así porque se trata de vínculos personales o grupales en los cuales las partes no están en igualdad de condiciones respecto de la necesidad fundante de la interacción. Esta asimetría no implica asignarle al poder un carácter negativo; es decir que no siempre se basa en la represión, el rechazo o la negación.

Resistencias en el vínculo:

Donde existe poder también se encuentra una resistencia que fija sus límites. La resistencia es una fuerza contraria que puede crecer o reducirse según el modo como el poder se ejerce. Para que el poder esté presente, debe existir la fuerza que se le opone.

La resistencia no es una negación de los vínculos de poder (que tienden a reconstituirse), sino que se relaciona con el deseo de reconocimiento en los vínculos interpersonales.

Efecto transformador:

El poder se ejerce, convirtiendo de esta manera en acción los recursos acumulados por el actor.

La cultura implica la vigencia de criterios de diferenciación y estratificación social, y estas desigualdades son el marco de referencia para los juegos de poder de los participantes. Los vínculos de poder muestran desigualdades y conflictos que se resuelven en situaciones concretas en las cuales, intervienen ambiciones y necesidades personales, demandas del entorno y otras condiciones del tiempo y lugar en que opera la relación.

Lenguaje específico:

En el caso del poder, el lenguaje es acción en sí mismo; esto es visible en las relaciones basadas en la ideología o sabiduría de quien ejerce el poder, donde la palabra y otros símbolos portan o contienen la fuerza de la relación.

La adjudicación de un rol en la estructura organizacional implica también la especificación del lenguaje que corresponde utilizar en su desempeño.

Integración con el saber:

El hecho de que el poder se ejerza o no, su ejecutividad, es una cuestión situacional y localizada, que depende del momento, de las presiones del entorno, el lugar y las personas involucradas. La autoridad, en cambio, se otorga a una posición o cargo, resulta del diseño o planificación de la organización.

Bases de legitimación:

La aceptación de la autoridad significa que se siguen las instrucciones y sugerencias del superior porque se reconoce la validez y legalidad de la fuente, por ejemplo, lo dispuesto en un estatuto, las leyes, la habilitación que otorga el título universitario o la designación del gobierno. En una situación de poder se reconoce la capacidad de quien lo detenta, la efectividad de su ejercicio, sin importar la fuente (legal, social o económica). Entonces, el poder se razona en términos de

sus efectos y se distingue por su carácter directamente productor de cambios, sin que los cuestionamientos impidan estos cambios. La autoridad es unidireccional en el sentido que la lógica del orden instituido no admite la subsistencia del vínculo si hay enfrentamiento entre las partes. La aceptación es un componente de la relación de autoridad, pero en esta aceptación es importante lo dispuesto por el rol de quien lo detenta.

5.3.5 Rasgos de la cultura organizacional

Entendemos por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativas transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

A los efectos del análisis organizacional, la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales, pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

La cultura organizacional se integra entonces con los siguientes elementos: a) los caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional; c) la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación; d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización; e) los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas; f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o

emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos, y g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual.

Los elementos de la cultura se incluyen en el dominio de las capacidades existentes. Esta inclusión se basa en que la cultura contiene los conocimientos, los valores e instrumentos tangibles o no, utilizables para hacer funcionar los recursos de la organización. El fundamento que utilizamos para distinguir un dominio de capacidades en la organización es la existencia de instrumentos que se justifican por su aptitud para construir, transformar y generar condiciones, relaciones y productos organizacionales. En este marco conceptual, la cultura puede ser definida entonces como un recurso en sí mismo.

La cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.

En la organización, sus componentes culturales están en continuo movimiento y son el resultado de una síntesis de antagonismos.

5.4 HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO ⁽³⁾

Es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado. Centra la atención de todos los componentes del grupo en un problema específico de forma estructurada y sistemática.

5.5 PASOS DE KOTTER

5.5.1 Establecer un sentido de urgencia

Según Kotter, J. (1996) infundir un sentido de urgencia es crucial para lograr la cooperación necesaria. En un clima de alta complacencia las transformaciones usualmente no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar en el problema de cambio. Cuando el sentido de urgencia es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficiente para dirigir el esfuerzo o convencer a personas clave para que se dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla.

Para hacerlo, recomienda:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de expertos de la industria para reforzar argumentos.

(3) Fuente: www.fundibeq.org

5.5.2 Crear una coalición conductora del cambio

Kotter sostiene que dada la dificultad de lograr grandes transformaciones, se necesita una gran fuerza para lograrlo.

No hay un solo individuo, que sea capaz de desarrollar la visión correcta, trasmitirla a grandes números de personas, eliminar todos los obstáculos clave, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio y arraigar profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización.

Siempre se requiere de una coalición conductora fuerte, que tenga la composición, confianza y el objetivo compartido adecuado.

Define cuatro características clave y esenciales para integrar coaliciones conductoras efectivas, las mismas son: poder del puesto, experiencia, credibilidad, y liderazgo.

5.5.3 Desarrollar una visión del cambio

Los decretos ya no son efectivos para cambiar comportamientos. Las personas se limitan a cumplir en lo formal y sólo en lo visible. Tampoco el micromanagement es la solución; consume enormes esfuerzos y extiende los plazos más allá de lo actualmente posible. La visión provee una dirección clara de largo plazo hacia la cual se pueden orientar las muchas decisiones operativas y coordinar los esfuerzos de miles y miles de personas, al tiempo que motiva a la gente y las inspira con una imagen de futuro atractiva por la que las personas están dispuestas a soportar algunas incomodidades durante el camino.

Para eso es necesario:

- Crear una visión que ayude a dirigir el esfuerzo del cambio.
- Desarrollar estrategias para alcanzar esa visión.

5.5.4 Comunicar la visión del cambio

El verdadero poder de una visión sólo se libera cuando la mayoría de las personas involucradas en un emprendimiento o actividad tienen una comprensión compartida de su dirección y metas.

Esto se hace posible al:

- Usar todo medio posible para comunicar constantemente la visión del cambio y la estrategia.
- Lograr que la coalición del cambio comunique con su ejemplo el comportamiento esperado de los empleados. Kotter hace especial énfasis en la necesidad de comunicación de ida y vuelta; es necesario escuchar además de hablar. Muchas veces los colaboradores pueden ayudar a terminar de dar forma a la visión. Sobre todo los más capacitados necesitan poder plantear sus dudas, sus inquietudes, incluso desafiarla, antes de adoptarla por completo y convertirse en entusiastas impulsores del cambio.

5.5.5 Habilitar a las personas a desplegar el cambio ampliamente

Aun cuando los pasos anteriores se hayan logrado, numerosos obstáculos pueden frenar a los empleados en la consecución del cambio. Kotter identifica 4 principales: la estructura organizacional que dificulta la acción necesaria, la falta de habilidades que socava la efectividad de las acciones, los jefes que desalientan las acciones orientadas al cambio y los sistemas de información y personal que entorpecen o desestimulan la acción.

Lo que recomienda es:

- Eliminar los obstáculos organizacionales para el cambio.
- Cambiar los sistemas y estructuras que socavan la visión del cambio.
- Alentar la toma de riesgos e ideas, actividades y acciones no tradicionales.

5.5.6 Generar triunfos de corto plazo

El modelo advierte sobre las diferencias entre los apasionados creyentes en el cambio, las personas que necesitan ver algunos elementos convincentes para comprometerse y finalmente, aquellos que se oponen abierta o silenciosamente a los cambios.

El primero de esos grupos es normalmente el que inicia el cambio y no necesita pruebas para seguir impulsándolo, pero todos los demás sí las necesitan. Esto ocurre en todos los niveles y rincones de la organización. Los triunfos a corto plazo no sólo permiten creer en el cambio; son un modo efectivo de quitar fuerza a la prédica de los opositores en contra del cambio.

Kotter recomienda:

- Planificar para obtener mejoras visibles de desempeño.
- Asegurar que esas mejoras sean alcanzadas.
- Reconocer y recompensar visiblemente a las personas que hicieron posible el logro.

5.5.7 Construir sobre el mismo cambio

Uno de los grandes peligros que enfrentan los esfuerzos de transformación es creer demasiado pronto que se ha obtenido la victoria. Cuando esto sucede y se celebra anticipadamente, las fuerzas impulsoras del cambio se relajan, se toman un “merecido descanso” luego de la batalla y es la oportunidad que tienen las fuerzas de la resistencia para lograr que la organización vuelva a deslizarse hacia la vieja-conocida forma de hacer las cosas. Por ello Kotter recomienda:

- Seguir adelante desarrollando el cambio en nuevos frentes, seguir avanzando.
- Usar la credibilidad aumentada para cambiar todos los sistemas, políticas y estructuras que no sean coherentes con la visión del cambio.

- Contratar, desarrollar y promover a las personas que puedan implementar la visión del cambio.
- Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

5.5.8 Anclar el cambio en la cultura organizacional

Las creencias y valores básicos de una organización y los comportamientos asociados son difíciles de cambiar. Tienen la fuerza de la costumbre, de la identidad y de ser compartidos por los grupos que componen la organización. Se asientan en viejos logros y son fuente de orgullo. Las grandes transformaciones implican algunas inconsistencias con los anteriores sistemas de valores aunque en la superficie el cambio en comportamientos sea observable, por debajo persiste el conflicto con las creencias tradicionales que siguen siendo valoradas. Por ello Kotter sugiere:

- Mejorar el desempeño a través de comportamientos orientados al cliente y la productividad y por medio de mejor liderazgo y gerenciamiento.
- Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional.
- Desarrollar medios para asegurar la continuidad de los liderazgos.

5.6 Ocho errores comunes en los procesos de cambio en las organizaciones

5.6.1 Permitir un exceso de complacencia

Las fuentes de la complacencia son:

- La naturaleza humana, con su capacidad de negación, especialmente ante la tensión.
- Cultura orientada a “aniquilar al portador de malas-noticias”.
- No percibir amenazas y oportunidades.
- Normas de desempeño global bajas
- Estructuras que orientan a los empleados hacia objetivos funcionales estrechos.

- Sistemas de medición internos que se concentran en índices de desempeño equivocados.

5.6.2 No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa

Presenta las siguientes causas:

- No existe cultura de trabajo en equipo ni experiencia en procesos de transformación.
- Subestimar las dificultades para producir el cambio.
- Creer que se puede emprender sólo el proyecto.
- Asumir que puede ser dirigido por el responsable de calidad o planificación estratégica en lugar de un directivo de alto nivel.
- Se designa a un Comité que carece de autoridad, experiencia, credibilidad y liderazgo.

5.6.3 Subestimar el poder de la visión

De la siguiente manera:

- Con sentidos de dirección complicados y/o difusos que no inspiran a la acción.
- No reconociendo su función esencial para el cambio.
- Manipulando los acontecimientos.
- Evitando la discusión pública sobre la dirección futura.
- Disolviendo las decisiones en debates interminables.
- Generando planes, procedimientos, sin definir una orientación.

5.6.4 No comunicar intensamente lo que es la visión

Por patrones de comunicación ineficaz serían:

- Visión transformadora pero pobremente comunicada.
- La cabeza de la organización se dedica a discurso y la plana gerencial se mantiene en silencio.
- Mayor volumen de información, pero se mantienen comportamientos contradictorios.

5.6.5 Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión

- El personal comprende la visión y desea convertirla en realidad, pero están “atrapados”.
- Los jefes desalientan las acciones orientadas a instrumentar la nueva visión.
- Las estructuras formales dificultan que el personal pueda actuar.
- La carencia de las aptitudes necesarias socava la acción.

5.6.6 No dar lugar a triunfos a corto plazo

- Un esfuerzo de renovación pierde ímpetu sin logros a corto plazo.
- No visualizar el impacto sobre la motivación de los resultados tangibles en el corto plazo.
- Asumir el hecho que sucederán cosas buenas.
- Generar expectativas, manteniendo actitudes pasivas.
- Sobredimensionar las variables de planificación dilatando los tiempos de ejecución.

5.6.7 Cantar victoria demasiado pronto

“la celebración prematura de la victoria mata el ímpetu”

- Fijar tiempos breves que no permitan que los cambios se arraiguen.
- Descontinuar el proceso al obtener los primeros logros.
- La coalición conductora no es lo suficientemente clara.
- Predominio de intensas fuerzas asociadas a la tradición.

5.6.8 Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa

- Se transforma únicamente después que se ha alterado con éxito el comportamiento de las personas.
- Los procesos de Recursos Humanos no fomentan la alineación de los comportamientos.

- Requiere de mucha comunicación, capacitación o instrucción y apoyo verbal.

5.7 RESPUESTAS AL RITMO DEL CAMBIO

Según Ulrich, D. (2006) los factores clave para el cambio exitoso, son los siguientes:

Liderar el cambio: Tener un padrino del cambio que sea dueño de la iniciativa para el cambio, y lo conduzca.

Crear una necesidad compartida: asegurarse de que los individuos saben el por qué del cambio y que la necesidad de cambiar es mayor que la resistencia al cambio.

Presentar una visión: expresar el resultado deseado del cambio.

Movilizar apoyo: identificar, involucrar y comprometer a los interesados clave que deben participar en el logro del cambio.

Cambiar sistemas y estructuras: usar herramientas de RRHH y management (formación de equipos, desarrollo, evaluación, premios, diseño organizativo, comunicación, sistemas, etc.) para garantizar que el cambio se introduce en la infraestructura de la organización.

Supervisar los avances: definir referencias, hitos y experimentos a partir de los cuales sea posible medir y demostrar el avance.

Hacer que el cambio sea duradero: asegurarse de que el cambio se dé, por medio de planes de implementación, seguimiento y compromisos sostenidos.

5.8 Cambios que no se consolidan

Dave Ulrich plantea que cuando los cambios no logran concretarse hay 10 aspectos que inciden para que el cambio no se produzca:

1. No están ligados con la estrategia.
2. Son vistos como una moda o una salida fácil.

3. Tienen visión de corto plazo.
4. Las realidades políticas conspiran contra el cambio.
5. Expectativas grandiosas frente a éxitos sencillos.
6. Rígido diseño del cambio.
7. Falta de liderazgo para el cambio.
8. Falta de resultados mensurables y tangibles.
9. Miedo a lo desconocido.
10. Incapacidad de lograr apoyo para sostener el cambio.

Quienes estén liderando el cambio, al decir del autor, deberán transformar su deseo, en capacidad de reconocimiento de obstáculos ante el cambio, para llegar a buen fin, creando planes para enfrentar los mismos. Por lo tanto, será muy importante tener muy definida la visión, lo que se quiere lograr una vez que todo quede implementado.

Estos aspectos mencionados requieren de un fuerte liderazgo por parte de lo que sería la coalición conductora.

5.9 ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

En línea con los aportes de la metodología Prosci, es fundamental dentro de la Gestión del Cambio contar con una estrategia que nos ayude a avanzar y lograr los objetivos propuestos.

La metodología pone foco en cuatro acciones a la hora de pensar en la estrategia:

5.9.1 Estructura de equipo

Aquí se debe pensar en las personas que forman parte del equipo, sus características, perfiles, formación, capacidades, para saber con qué se cuenta comparativamente con lo que vamos a necesitar.

Por otra parte se debe tener claro los roles que serán necesarios para llevar adelante la gestión. Esta comparativa contribuye a tener un mapa situacional para saber que nos falta y debemos reforzar en el equipo.

5.9.2 Patrocinio

Prosci lo representa de la siguiente manera:



Cuadro 5.9.2.1 Representación de Prosci patrocinio

Aquí quedan representados, tres roles fundamentales dentro de la gestión del cambio, si alguna de estas funciones no cuenta con la relevancia necesaria, seguramente va a impactar negativamente en el desarrollo esperado del proceso. Durante todo el proceso se necesitara tomar decisiones en forma permanente, con una estrategia definida y se va a necesitar también tener un sponsor que sea quien de alguna manera motive y marque y refuerce la visión del cambio. Gestión responsable de recursos humanos y materiales, este equipo deberá alcanzar los resultados en tiempo y forma en función de lo acordado.

5.9.3 Resistencia anticipada y tácticas especiales

Los cambios siempre generan impacto a nivel de la organización en su conjunto, desde la teoría podemos hablar que los cambios pueden tener impacto en dos niveles, organizacional e individual.

A nivel organizacional, el alcance puede ir por la estructura organizativa, los procesos, la infraestructura y tecnología, las personas, el poder y la cultura. En tanto que en lo individual abarca los hábitos, las rutinas, las relaciones y el cuerpo.

La resistencia tanto en lo organizacional como en lo individual siempre estarán presentes, es esperable que así suceda. La misma organización a través de sus integrantes, tratará de “organizarse” para darse un orden. Lo importante es tenerlo presente para diseñar tácticas que tiendan a minimizar efecto y la fuerza de la resistencia.

5.10 LIDERAZGO

De acuerdo a Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth, Smith. (2000) en todo proceso de cambio es fundamental tener claro quiénes serán los líderes asignados y los líderes “no asignados”, líderes directos y líderes indirectos, los cuales tendrán mucho peso durante todo proceso de cambio. Es importante que en el mapa de interesados también se puedan detectar este tipo de líderes “no formales” para poder trabajar conjuntamente con ellos.

A nivel de los líderes formalmente asignados y siguiendo con el marco teórico de Peter Senge, es importante que quienes estén liderando procesos puedan responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué estoy haciendo esto? - Visión compartida

Esta pregunta se desprende de la construcción de una visión compartida, relacionado con el sentido y el propósito del cambio. Es necesario que quien lidera pueda tener una justificación

real del cambio para hacerlo sostenible. Recomiendan que si no se tienen todas las respuestas es mejor no iniciar el proceso.

- ¿Cómo y cuándo debo informar a la junta directiva?

Mantener informado a los sponsors del proyecto en avances y también en dificultades que se van presentando y cómo se van a trabajar las mismas.

- ¿Qué estoy haciendo? - Logros

Esta pregunta está vinculada a los resultados del esfuerzo, son visibles, qué se ha logrado hasta el momento.

Los procesos de cambio van generando movimientos tales, algunos previstos y otros no, que requieren un monitoreo constante por parte de los líderes. Es una buena oportunidad para mostrar los avances al equipo para valorar si está generando resultados el esfuerzo que se esté realizando. Por otra parte, que el líder pueda generar hitos para poder evaluar el proceso de cambio conjuntamente con los integrantes del equipo, es una instancia de comunicación, reflexión y también un factor que puede incidir favorablemente en la motivación del equipo.

Hay que reconocer que se producirán errores, pero hay que buscar la manera de corregirlos. Hay una premisa básica, de que si se crea un mundo nuevo debe generar buenos resultados para la alta dirección y también contribuir a un mejor lugar de trabajo y agregar más valor a la comunidad para la que opera. “¿Estoy agregando valor o simplemente estoy jugando y quemando recursos?”

Por otra parte, Senge también plantea que el líder debería preguntarse:

- ¿Entiendo bien lo que estoy haciendo y sus consecuencias?

- ¿Estoy dispuesto a mantener el rumbo? Aprender a mantener el rumbo hacia el verdadero cambio sostenible y la transformación es un trabajo difícil que nunca termina.

- ¿La organización está preparada para generar el cambio?

Si se quiere crear una visión compartida, ¿se está preparado para dejar espacio para que otros contribuyan?

¿Estoy dispuesto a aceptar la ambigüedad y la falta de claridad propia del proceso?

El trabajo de aprendizaje consiste en encontrar una nueva manera de salirse de la reacción automática, escuchar de una manera distinta y oír no sólo las palabras que otro pronuncia sino también el mensaje que está escondido en esas palabras.

¿Estoy dispuesto a seguir adelante aun cuando no obtengo éxitos continuos, qué hacer ante estas situaciones? ¿Es posible crear capacidades en los empleados y en el proceso para pasar por un período de malos resultados en forma más eficiente?

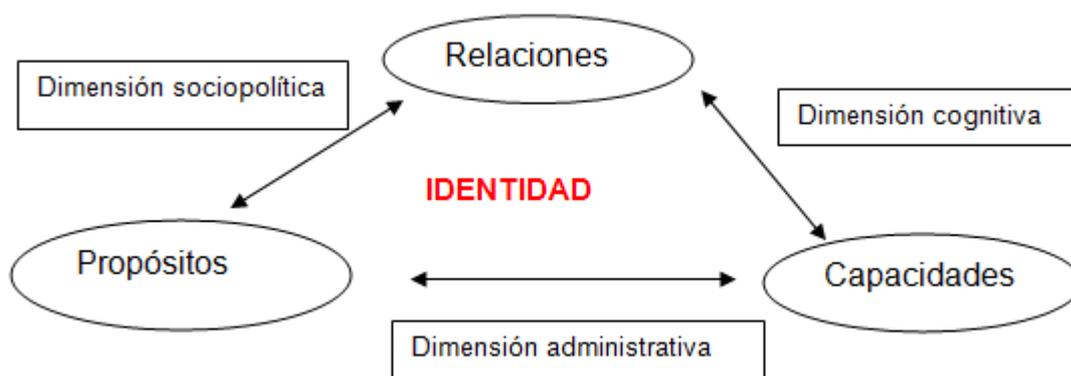
Otra pregunta muy importante en cambio de sistema de gestión es, ¿si puede la organización tolerar malos rendimientos durante un tiempo?

Por último dejar de confiar exclusivamente en el análisis, separarse de indicadores y ver cómo están las personas.

6. ANÁLISIS CRÍTICO EN BASE AL MARCO TEÓRICO

6.1 Descripción de IM desde el modelo de identidad de las organizaciones

La organización objeto de estudio es la Intendencia de Montevideo (IM), a los efectos de la aplicación del modelo de identidad de las organizaciones, el foco estará puesto en el órgano asesor Contaduría General (brinda asesoramiento en línea directa al Intendente de Montevideo).



Cuadro 6.1.1 Modelo de Identidad en las organizaciones

6.2 Dominios de la organización

6.2.1 Dominio de los propósitos

Propósitos de la Organización: Aquí se describen algunos de los objetivos fijados por la Organización:

- Potenciar el relacionamiento con la ciudadanía y la participación.
- Realizar una transformación cultural hacia una gestión eficiente, innovadora y transparente.
- Fortalecer la inclusión social y la convivencia.
- Impulsar un modelo de desarrollo sustentable e innovador.
- Promover un desarrollo ambientalmente sustentable.

Propósitos del Órgano Asesor Contaduría General

- Generar información económico- financiera en tiempo y forma para quien corresponda;
- Atender eficaz y eficientemente a los acreedores de la Intendencia y los municipios, controlando la legalidad de los gastos y de los pagos que éstos realizan.

El propósito de brindar información económica-financiera en tiempo y forma, está animado por el Contador General que debe presentar un balance de ejecución presupuestal frente a la Junta Departamental, existe incertidumbre sobre la manera en que se presentará el balance presupuestal ya que la herramienta SAP confecciona un balance patrimonial. También, por ejemplo cuando se reúne el Intendente con los Directores Superiores de todos los Departamentos y requiere información cuantitativa y actualizada para tomar decisiones sobre el avance de determinados lineamientos estratégicos.

Así como la atención eficaz y eficiente a los acreedores de la Intendencia y los municipios está en la razón de ser de las Direcciones, tanto Gestión de Acreedores como de Liquidación de Acreedores y Contadores Delegados designados por el Tribunal de Cuentas que a lo largo del proceso de pago intervienen controlando que se cumpla la normativa y siendo lo más eficaz y eficiente posible en sus respectivas tareas.

Racionalidades

En base a los objetivos descritos consideramos que las principales racionalidades presentes en la organización y en Contaduría General, son las siguientes:

Racionalidad económica: es una organización recaudadora (patentes, contribución, tributos, multas, etc.) debe ser eficiente y productiva al gestionar los recursos públicos.

Racionalidad social: como institución pública debe velar por el bienestar social de todos los montevideanos y montevideanas. El aspecto social está inmerso en la planificación estratégica de la IM y en consecuencia en nuestro caso particular, la Contaduría General, a través de metas transversales a toda la IM.

Racionalidad política: por estar sujeta a los lineamientos del gobierno.

Racionalidad estructural: cumplimiento de normas, leyes, y reglamentos que hacen a las organizaciones públicas (control de la legalidad de los gastos y pagos).

Racionalidad tecnológica: que orienta a toda la organización (IM) y en particular a la Contaduría a realizar un cambio en su sistema económico financiero.

6.2.2 Dominio de las relaciones

Relaciones formales:

Las relaciones formales son las que están establecidas a través de los organigramas, en los perfiles de cargos, en manuales de procedimientos, que están definidos para llevar adelante los objetivos de la organización, de forma de mantener el orden interno. Estos documentos para poder ser válidos deben estar aprobados por Resolución emitida por el Intendente.

La estructura formal de la organización está constituida por los siguientes órganos: Departamentos, Divisiones, Servicios y Unidades, las cuales se organizan por criterios funcionales.

En la organización las relaciones están definidas principalmente por la línea jerárquica, es decir, que cada colaborador responde a su superior inmediato, predominando las relaciones de subordinación, las cuales existen entre un Jefe y sus colaboradores.

Los roles asignados por la organización en relación a la Estructura de Cargos están definidos en los perfiles de cargos.

Asimismo, al ser una organización pública, la actuación de los empleados se encuentra delimitada por el Digesto Departamental y la Constitución de la República. Parte de estas normas atraviesan a todas las instituciones públicas y establecen lo que está instituido en relación a normas de conducta y actuación.

Por la naturaleza de las tareas se pueden dar relaciones de coordinación entre pares o personas que no están dentro de la línea jerárquica. También se observan relaciones de asesoría, cuando un Director necesita un asesoramiento en aquellas actividades que requieren un conocimiento o experiencia específica.

Relaciones de poder:

En su mayoría los colaboradores de la IM manifiestan que quienes concentran y hacen uso de su poder legitimado, son los niveles directivos. Estos hace muchos años que están en la organización y hacen “valer” su experiencia y trayectoria, queriendo marcar una diferencia sobre el resto de los funcionarios. Los mismos en su mayoría centralizan la información, no la comparten, no transmiten claramente los objetivos, y toman decisiones sin tener en cuenta la opinión de sus colaboradores.

Por otro lado, las decisiones a nivel de la cúpula se ven afectadas por lo político, al ser una institución pública y su Intendente representa al gobierno departamental. Esto hace que el poder se legitime por personas que no son de carrera en la organización.

Relaciones informales:

Son las que están fuera de lo establecido en el organigrama y en los manuales, resultante de los intereses, emociones, expectativas de los empleados de la IM y no quedan registradas en ningún papel. Por ejemplo: sucede que hay Jefes que no reconocen el trabajo de sus colaboradores, generando desmotivación y frustración en los mismos y éste sentir se va transmitiendo al resto como “comentario de pasillo”. También ocurre que en equipos de trabajo se dan situaciones de celos, malos relacionamientos, generando conflictos entre los miembros de los mismos.

Dentro de las relaciones informales están las de representación, que se dan entre los delegados sindicales y sus socios (funcionarios) de la organización.

6.2.3 Dominio de las capacidades existentes

Capacidades de la Organización:

- La Intendencia cuenta con un centro de formación y estudios: esto hace que se brinde capacitación al personal de la organización.
- Hardware y software informático.
- Plataformas digitales.
- Infraestructura edilicia.
- Flota de camiones y otros vehículos.

El cambio tecnológico sumado a la situación del COVID-19, potenció la búsqueda e implantación de caminos alternativos tanto para las tareas cotidianas como también la mejor manera de continuar (tal vez a otro ritmo) el proyecto de implantación del SAP. Hubo mucho trabajo administrativo y cognitivo para adaptar procesos actuales a la nueva situación del País.

Los colaboradores que participan en SAP debían contar si o si con una laptop con el sistema instalado y en constante diálogo con Tecnología de la Información para configurar sus usuarios personales y empezar a ejercitar el uso de herramienta según manuales en línea (del uso de la herramienta y como conectarse vía remota) y conferencias por aplicaciones previamente definidas con el equipo consultor de SAP.

Es considerada la Contaduría General como uno de los sectores que debían asegurar la presencia en la oficina a través de guardias, llevando la presencialidad a su mínima expresión. Se coordina el trabajo por medio de plataformas digitales para la fase de parametrización del proyecto SAP.

6.3 Dimensiones de la organización

6.3.1 Dimensión sociopolítica de la organización

Medición de metas:

Para medir el cumplimiento de los objetivos organizacionales la institución cuenta con un sistema de Compromisos de Gestión. Los mismos son una herramienta vinculada con la Gestión Humana, que permite, a través de metas e indicadores el alineamiento de las personas con las prioridades de gobierno. Al cumplir estos logros acordados de manera participativa, se abona una retribución variable.

A través de una metodología participativa en la cual interactúan las direcciones políticas con funcionarios/as y el sindicato, se diseñan metas estratégicas, tácticas y operativas, promoviendo:

- Alineamiento organizacional.
- Conocimiento y apropiación de los/as funcionarios/as de la estrategia de gobierno.
- Mayor compromiso.
- Mejorar la eficiencia y eficacia en las dependencias, midiendo resultados y logrando sinergias transversales.
- Transparencia de la información a través de un sistema informático de acceso universal para toda la organización.

Sistema de Calificaciones:

Se cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño Individual por factores, donde se mide el rendimiento, la calidad del trabajo, responsabilidad, iniciativa y creatividad, trabajo en equipo

y cooperación, relaciones interpersonales, disciplina, asiduidad y permanencia, y para cargos de conducción con personal a cargo, se mide habilidad para la supervisión y toma de decisiones.

Sistema de Recursos Humanos:

Es un Sistema de gestión de información que almacena datos de todos los funcionarios, como ser las calificaciones, incidencias y toda información pertinente de su legajo personal.

Empleados:

En la organización conviven varias generaciones, en la franja etaria de los 50 a los 65 años se valora la antigüedad en la institución, la experiencia, el quedarse después de horario, el obedecer al jefe sin cuestionar, es muy común escuchar la frase “esto siempre se hizo así”. Por otro lado, las generaciones más jóvenes buscan flexibilidad laboral, reconocimiento, incentivos no económicos, deseos de ascender rápido a los puestos de dirección, y esto genera conflictos en relacionamiento por tener intereses opuestos.

6.3.2 Dimensión cognitiva de la empresa:

La empresa cuenta con un centro de formación, dónde se dictan cursos presenciales y a distancia a través de una plataforma, con el fin de desarrollar a todos los empleados, de forma que puedan adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para estar alineados con los objetivos de la organización. La mayoría de los instructores son funcionarios de la IM y son remunerados también por las horas de docencia que realizan.

Con estas acciones la organización puede verse beneficiada con:

- Retención del talento en áreas necesarias.
- Procedimientos objetivos de promoción de los empleados.
- Desarrollo de las competencias de liderazgo para los niveles de conducción.

6.3.3 Dimensión administrativa

En términos generales la organización es productiva, pero se presentan algunas tensiones en su gestión:

- Todos los procedimientos y procesos de la organización se encuentran descritos en manuales con acceso a todo el personal, pero se encuentran desactualizados en algunas áreas. Esto va en contra de los principios de innovación que la organización tanto promueve.
- Los procesos de compra son regulados por normas que atraviesan a todas las organizaciones públicas, este marco normativo significa que los procesos de adquisición de bienes y servicios sean lentos y costosos.
- La organización destina dinero en su imagen corporativa, en los medios de comunicación, y colabora con la realización de espectáculos públicos, pero al momento de tener que destinar recursos para mejorar los salarios de los trabajadores, manifiesta que no hay disponibilidad, esta situación plantea una contradicción, lo que genera falta de credibilidad en sus discursos y desconfianza en los trabajadores.

6.4 Etapas del diseño del cambio según Leonardo Schvarstein:

Según Schvarstein, L. (1998) las etapas del diseño del cambio para la implantación de la nueva tecnología serían:

Objeto del diseño: implantar SAP nivel de usuario final en el Órgano Asesor Contaduría General.

Identificación de las variables del contexto:

Respecto de la identidad:

Tipo de organización: La Intendencia de Montevideo, es el organismo encargado de la rama ejecutiva del gobierno del departamento de Montevideo.

Relaciones dialógicas: las relaciones dialógicas se dan en relación a lo siguiente:

- Se busca flexibilidad pero hay que cumplir con los reglamentos.
- Hay que innovar pero se conservan los procesos.
- Se valora la autonomía de los trabajadores pero hay jefes autocráticos que no la promueven.
- Hay que desarrollar las competencias del personal pero existen jefes que no los dejan participar de cursos de capacitación.
- Se debe gestionar el conocimiento pero la información la concentran unos pocos.

Dimensiones relevantes de la identidad:

El ser un organismo público es un aspecto relevante de la identidad de la organización, en caso que la misma dejara de serlo cambiaría totalmente su razón de ser. Todas las acciones sociales que la organización realiza con intención de apoyar y lograr el desarrollo social de todos los ciudadanos se verían anuladas, generando perjuicios en los servicios que brinda a todos/as los/as montevidianos/as.

Asimismo la institución se ve controlada por organizaciones que inciden en su identidad y las mismas atraviesan el proyecto de transformación:

- ADEOM
- Junta departamental

- Tribunal de Cuentas
- Ministerio de Economía y Finanzas

Respecto del dominio de los propósitos:

Racionalidad dominante:

En el proyecto de transformación se manifiestan las siguientes racionalidades:

- **Racionalidad social:** el propósito de brindar un servicio público alineado con la capacidad del nuevo sistema para generar información oportuna, para medir la eficacia y la eficiencia de los programas sociales que se llevan a cabo.
- **Racionalidad económica:** la compra e implantación del nuevo sistema tendrá un costo monetario para la organización, con la percepción que serán más eficientes en la gestión.
- **Racionalidad política:** por estar sujeta a decisiones del Intendente y Directores con cargos políticos.
- **Racionalidad estructural:** cumplimiento de políticas, normas, reglamentos y procedimientos como ser: Texto Ordenado de Contabilidad y Administración Financiera, Ordenanzas del Tribunal de Cuentas, Digesto Departamental, Constitución de la República, entre otros.
- **Racionalidad tecnológica:** que implica a toda la organización y en particular a la Contaduría a realizar un cambio en su sistema económico financiero.

De estas racionalidades mencionadas, consideramos que hay dos dominantes, la social y la política.

Social por querer brindar transparencia en la información que se maneja hacia la ciudadanía, ser eficaces y eficientes en la atención a los acreedores que prestaron un servicio o entregaron

un bien. Por ejemplo: el asesoramiento de cómo presentar una factura de avance de obra a un acreedor de la IM que se le adjudicó una determinada obra de vialidad.

Política porque la decisión de comprar SAP fue de carácter político y dado los inconvenientes que ha generado, no se visualiza a nivel de la cúpula de la organización interés en mejorar la situación.

Alineamiento de los propósitos:

Propósitos de la Organización en el marco de la implantación de SAP:

- Realizar una transformación cultural hacia una gestión eficiente, innovadora y transparente.

Propósitos de Contaduría General en el marco de implantación de SAP:

- Respalda la planificación estratégica de la Intendencia.
- Mejorar los procesos que permitan lograr mayor eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas.
- El compromiso con el cumplimiento de la normativa vigente.
- Incentivar la participación de los funcionarios promoviendo el crecimiento personal y técnico, así como la comunicación interna y el trabajo en equipo con el fin de contar con personal motivado e involucrado con el logro de los objetivos.
- La búsqueda de la satisfacción de los clientes manteniendo una comunicación eficaz.
- Propósitos del equipo de gestión del cambio: gestionar el proceso de cambio desde el aspecto emocional de los colaboradores, minimizando la resistencia y dando apoyo cuando lo consideraron necesario.

- Propósito del equipo de proyecto: implantar los módulos contratados de la herramienta SAP en un período determinado en beneficio de la IM y la ciudadanía.
- Propósito de la consultora: cumplir con los entregables comprometidos en el contrato.
- Propósitos de los facilitadores: comprender y replicar los conocimientos sobre la herramienta a la interna de sus sectores actuando como agentes de cambio.
- Propósitos de los colaboradores: apropiarse del conocimiento para cumplir con sus tareas de manera eficiente.

Grado de cumplimiento de los propósitos:

El propósito de implantar SAP se cumplió, pero aún no se logró tener una gestión eficiente y eficaz, no se mejoraron los procesos, sino que estos ahora son más dificultosos, sumaron más pasos.

Los propósitos de los empleados no se cumplieron porque sus actividades diarias se vieron perjudicadas.

Respecto del dominio de las capacidades existentes:

Aquí hay que tener en cuenta que la estructura de significación para los colaboradores es diferente a la de los equipos del proyecto. Debido a que los colaboradores son los usuarios finales del sistema, fue a quienes se les modificó por completo la operativa diaria y tenían grandes expectativas con la implantación de SAP, las mismas eran mayores en relación al resto.

Cultura de la organización:

Los valores compartidos por la Contaduría son: compromiso, responsabilidad, integridad, respeto, cooperación y eficacia. Los mismos fueron sugeridos por todos los colaboradores por medio de una lluvia de ideas durante el proceso de certificación del sistema de gestión de la calidad.

En el proceso de cambio hay que tener en cuenta que existe una clara cultura generacional, por un lado, hay empleados que hace más de 30 años que están en la organización y muchos se jubilaron previo al proceso de implantación.

Asimismo, los funcionarios con mayor antigüedad se aferran a lo que está instituido, como las normas y procedimientos, la estabilidad laboral de pertenecer a una organización pública, poseen conocimientos y experiencia en determinados temas y no quieren pasar por el proceso de aprender a usar un nuevo sistema informático.

En cambio, los colaboradores más jóvenes y con menos años en la organización, buscan flexibilidad, quieren incentivos no económicos, y algunos se llegan a ir de la organización al no tener éstas oportunidades.

Estructura formal:

La organización cuenta con niveles jerárquicos diferenciados y funciones definidas, en los organigramas de todas las unidades organizativas, así como también la descripción de cargos.

Tecnologías:

Podemos distinguir entre tecnologías centrales y tecnologías de apoyo. Las primeras son las vinculadas con las transformaciones que constituyen la razón de ser de la organización. En el caso de la Unidad de Liquidación de Acreedores el sistema financiero contable donde se reflejan

en tiempo real las transacciones de la IM. Las tecnologías de apoyo son las que aseguran el funcionamiento continuo de las tecnologías centrales, en este caso es la tecnología por medio de un sistema de “Mesa de ayuda” que brinda asesoramiento en forma continua.

Recursos:

Se contó con los siguientes recursos:

- Personal: para dictar los cursos en las salas de capacitación.
- Infraestructura edilicia: salas de capacitación disponibles y que no afectarán el actual funcionamiento del centro. Así como también mesas y sillas suficientes en las aulas.
- Tecnológica: citación de empleados a través del correo corporativo, libreta de asistencia virtual, corrección de pruebas electrónicas, uso de medios audiovisuales (pantalla y cañón), computadoras en todos los salones, etc.

Factores espaciales:

En relación a las definiciones del proyecto, se armaron mesas de trabajo con los grupos de involucrados, estas reuniones se realizaron en las salas de formación de la IM que cuentan con mesas y todos se encontraban sentados al mismo nivel.

Poder:

Las relaciones que se dan entre los diferentes involucrados son las siguientes:

- Intendenta-Contador General
- Equipo Consultora-Contador General
- Equipo del Proyecto-Equipo de Gestión del Cambio
- Equipo Consultora-Facilitadores

Aquí la asignación de roles se adjudicó de la siguiente forma:

Existe adjudicación de roles por parte del Contador General y existen otros roles adjudicados informalmente por los grupos de trabajo. En algunos casos existe una asunción del rol por parte del colaborador que no está alineado con el adjudicado, se espera que actúe de determinada manera en función del lugar que ocupa. También están los casos donde ambos conceptos están alineados y provocan en la persona un cambio de comportamiento positivo. Otro aspecto importante es el acople de las relaciones entre el grupo consultor y los sub equipos de trabajo de Contaduría.

La Unidad de Liquidación de Acreedores está dividida en cuatro sectores. Cada sector se encarga de realizar determinadas transacciones y controles y en cada sector las personas que se dedican a la misma temática. El poder en cada sector está dado por el “status” dentro de la estructura y de la función que deben cumplir. Prima el poder racional (jefe/subordinado).

Características de los integrantes:

Características de los usuarios del sistema:

Las características son de las más diversas, existen personas que hace muchos años están en la organización, hay jóvenes pasantes, profesionales de la rama de ciencias económicas como de otras carreras.

Aquí lo que sucede es que se seleccionaron como facilitadores a personas que les quedaba poco tiempo para jubilarse y los mismos no tuvieron interés en permanecer en la organización promoviendo el cambio.

Gestión de Recursos Humanos:

La organización cuenta con procesos de reclutamiento y selección.

Con respecto a la capacitación, la organización cuenta con un Centro de Formación donde ofrece una amplia gama de cursos, comportamentales, técnicos, administrativos, de sistemas, entre otros.

En relación a la evaluación del desempeño, se realiza a través de la medición de factores.

Con respecto al liderazgo en la organización, haremos el supuesto que es autocrático, dado que la toma de decisiones se centra en los Jefes y Directores, ellos marcan los objetivos, sin brindar participación a sus colaboradores. El Jefe es el dueño de la información, la comparte con quien cree y cuando cree que es conveniente. La comunicación en la mayoría de los casos es unidireccional: del líder al subordinado. Los jefes ignoran las opiniones del resto de los miembros del equipo e imponen siempre su voluntad. La información no fluye y se queda estancada en los diferentes niveles de decisión.

Se promueve el trabajo en equipo, principalmente al momento de trabajar bajo la modalidad de proyectos.

La organización carece de planes de sucesión, lo cual se pudo vivenciar cuando los facilitadores que habían participado de la parametrización (personas claves) se jubilaron, no estaban identificados ni seleccionados los colaboradores que los iban a sustituir para llevar adelante las funciones que estos tenían encomendadas. Esto generó complicaciones en la operativa diaria de Contaduría. Se puede afirmar que no hubo una planificación previa de la preparación de la sucesión de estos facilitadores.

Comunicaciones:

Para comunicar la organización utiliza los siguientes medios:

- Intranet Corporativa donde se publican noticias de interés para todo el personal, allí también se suben las resoluciones que aprueba la Intendente, así como también todas las normas, reglamentos y procedimientos generales de la organización.
- Correos corporativos: se transmiten noticias por éste medio.

Si bien se cuenta con todas éstas herramientas para comunicar, en la práctica lo que ocurre es que no toda la información es pública, hay información que es considerada “confidencial”, que se comparte con unos pocos, porque hay decisiones que son discrecionales y no se pueden compartir porque de conocerse puede generar conflictos.

La información que se transmite en Contaduría es de carácter específico. Los canales que se utilizan son variados, por correo electrónico (casillas grupales y personales), grupos de whatsapp tanto para Contaduría o para un sector en particular y video llamadas. Las comunicaciones son verticales en ambos sentidos y las notificaciones (previo a la emergencia) eran por escrito, aquellas vinculadas a resoluciones.

Se debe tener cuidado con la temporalidad de las comunicaciones porque una debilidad detectada fue que anuncios oficiales llegaron a los interesados posterior a la comunicación informal, generando una brecha entre ambas no deseable.

Proceso de toma de decisiones:

Con respecto al proyecto de transformación, en el proceso de toma de decisiones se presenta una contradicción: se invita a los involucrados a formar mesas de trabajo para implantar SAP, pero no se lo convoca para analizar alternativas y dar su opinión sobre el cambio de sistema.

Controles:

Controles de la empresa: cumplimiento de objetivos, llamados compromisos de gobierno. Así como también Sistemas de Calidad, auditorías internas, entre otros.

Controles luego de implantado el cambio: los errores del sistema se informan por medio de incidencias que se centralizan a través de tecnología de la información (mesa de ayuda).

Clima Laboral:

El mismo se mide a través de encuestas de satisfacción que se llevan a cabo por medio de un Sector de la IM que se llama Estadística. Realizan las encuestas, luego las procesan y emiten informes escritos de los resultados de la misma y su comparativo con los años anteriores (dado que se fue generando información acumulada). Los resultados son compartidos a toda la Contaduría. La estabilidad de las personas en su empleo es alta, excepto por los colaboradores que ingresan en carácter de “pasantes” que están en su puesto durante dos años. No ocurre el fenómeno de quemazón porque las metas transversales a toda la IM y las metas departamentales se van ajustando anualmente de acuerdo al cumplimiento anual inmediato anterior. Las normas son claras y razonables. Los sistemas de disciplina son adecuados, tanto en si es positivo como negativo, administrados por el Contador General (persona autorizada), consistente en la Contaduría y con instancias de apelación en relación a su aplicación. Respecto a los instrumentos de medición del clima laboral en Contaduría las metas y objetivos del plan operativo anual (POA) se cumplen en su totalidad, el mismo es aprobado por el Intendente.

Organización Informal:

La informalidad en la organización se manifiesta de diversas formas, por ejemplo, cuando surgen vacantes no siempre estas se cubren con concursos. Lo cual genera una contradicción,

porque hay un discurso de que se quiere dar oportunidades de desarrollo y crecimiento para los colaboradores no a través de los mecanismos formales y transparentes que existen para hacerlo.

Esto hace que se limiten las oportunidades del personal que tiene carrera y experiencia en la empresa, por personas que no han demostrado tener los conocimientos ni habilidades necesarias para llevar adelante puestos de decisión y liderazgo. Generando tensiones, resquemores entre los colaboradores, desmotivación y falta de confianza.

Factores temporales:

Los tiempos de implantación se vieron afectados por la pandemia, por lo cual se debieron ajustar y actualizar.

Dinero:

El trabajo en equipo y fuera de las actividades rutinarias se remunera con el mismo valor hora, se adicionan horas a la jornada habitual.

Para la capacitación se realizó un presupuesto de horas, turnos, equipos/software instalados y participantes.

Situación:

Nos encontramos ante un sistema implantado que no cumple con las expectativas definidas en relación a la experiencia del usuario y a los objetivos buscados por la organización con su adquisición.

Contexto externo:

El uso de SAP es tendencia en las empresas tanto públicas como privadas, es “moda” en lo que respecta a Sistemas Económicos Financieros y aquí en nuestro país existe una variada oferta de empresas que se encargan de venderlo.

6.5 TIPO DE CAMBIO

Teniendo en cuenta las características mencionadas por Peter Senge acerca del cambio profundo, se puede afirmar que el cambio a SAP como sistema de gestión dentro de la organización, no implica un cambio profundo, por lo cual podemos hablar de un *cambio Conservativo*, diferenciándolo de esta manera del Innovativo y el Radical.

El propósito de este cambio Conservativo está en mejorar lo ya existente. Este cambio comprende los diferentes niveles:

- Tiene un progreso continuo.
- Afecta una parte de la organización.
- Mediante procesos estructurales normales.
- Mejorar la tecnología.
- Mejoramiento del producto.

Teniendo en cuenta la matriz que vincula aprendizaje con tipo de cambio estaríamos ante un cambio conservador con una fase II de aprendizaje.

TIPOS DE CAMBIO Y APRENDIZAJE	CONSERVADOR - MEJORAR LO EXISTENTE	INNOVADOR - UNA MANERA NUEVA DE HACER LO EXISTENTE	RADICAL - HACER ALGO DIFERENTE
Metodología Tipo - I Corrección de errores			
Metodología Tipo - II Generación de Alternativas	X		
Metodología Tipo - III Cambio de Paradigma			

6.5.1 Cuadro de tipo de cambio y aprendizaje

Por otra parte, si analizamos la *matriz de riesgo* del cambio, podemos visualizar que el tipo de cambio es un cambio Conservativo con Riesgo medio, entendiendo que es un cambio pequeño incremental con resistencia al cambio a nivel organizacional.

Atributos organizacionales	Resistente al cambio	Riesgo medio	Riesgo alto
	Abierta al cambio	Riesgo bajo	Riesgo medio
		Pequeño incremental	Grande disruptivo

6.5.2 Cuadro de evaluación del riesgo de Prosci

6.6 FASES DEL CAMBIO

Tomando la metodología de Prosci si graficamos el proceso de cambio, su estadio actual estaría en la Fase 3 habiéndose generado todas las etapas anteriores, en esta etapa es importante reforzar el cambio para que se consolide como tal, anclarlo en la cultura al decir de Kotter.

La dificultad que se tiene en este momento es que reforzar el cambio es complejo porque aún no se han dado las situaciones necesarias para validarlo como tal, no existe al momento una conformidad a nivel funcional con la nueva herramienta.

En base a los 8 pasos que define Kotter y los factores clave para el cambio exitoso que plantea Dave Ulrich analizamos el proceso de cambio en sus etapas.

Establecer un sentido de urgencia:

La urgencia por atender el cambio fue disparada por la decisión de adquirir un nuevo sistema de gestión SAP, dado que el sistema anterior que era a medida ya no permitía más agregados.

En el mismo sentido, el personal que tenía dominio sobre el sistema anterior y realizaba el mantenimiento del mismo, se fue desvinculando (jubilaciones), generando una fuga de conocimiento en el tema para la organización.

La urgencia fue impulsada y sostenida por la decisión de una persona de alta jerarquía, que vio la oportunidad de contar con un sistema que unificara todos los trámites vinculados a la gestión financiera de la comuna y suministrara información en tiempo real. Una persona con cargo político, que no conocía la cultura de la organización, toma una decisión tan importante sin analizar otras opciones más alineadas a la realidad de la institución.

Esta decisión fue apoyada por el Gabinete, Junta Departamental y Sindicato, por lo que se decide contratar a la consultora Conex-UTE que ya contaba con experiencia en empresas públicas y ya había trabajado en la IM en el sistema anterior.

Se realizaron reuniones donde se presentó el proyecto, la primera reunión tuvo como principal objetivo la socialización entre los participantes asignados al proyecto, participaron desde los funcionarios de primera línea pasando por Directivos y Gerentes. Luego se explicó a grandes rasgos el sistema y la interacción entre módulos.

El proyecto también se presentó al Comité de Dirección y a las mesas de trabajo.

Para vender el cambio se realizaron varias reuniones donde se transmitieron el alcance y los beneficios esperados del nuevo sistema:

Alcance:

- Rediseño de los procesos administrativos e implantación de los módulos de SAP: Financiero Contable, Compras y Almacenes.
- Desarrollo de las interfaces con los sistemas que requieran los procesos involucrados.
- Estrategia de Gestión del Cambio.
- Soporte técnico: infraestructura tecnológica y bases de datos durante el proyecto.
- Capacitación en los nuevos procesos, procedimientos y uso del sistema SAP

Beneficios:

- El Proyecto se enmarca en el Lineamiento Estratégico “Realizar una transformación cultural hacia una gestión eficiente, innovadora y transparente”.
- Incorporación de buenas prácticas para los procesos mencionados que, junto con la incorporación de un sistema que implementa procesos de negocio sobre una única fuente de datos, permite y hace necesario redefinir algunos aspectos de los procesos para lograr mayor eficiencia.
- La adecuación necesaria de los procesos involucrados: Financiero, Presupuestal, Contable, Compras, y Almacenes.
- Actualización tecnológica y modernización de la gestión.
- Contar con una información única y confiable para la toma de decisiones.
- Mejorar la gestión en general y la confiabilidad de la información para la toma de decisiones.

Asimismo se mostraron los objetivos y los resultados esperados:

Objetivo: implantación del sistema ERP - SAP para los siguientes procesos: financiero contable, compras, gestión de stock, almacenes y workflow.

Resultados esperados del nuevo sistema: información única y confiable, decisiones con información oportuna, reducción/ eliminación de procesos redundantes, reducción de costos, adopción de mejores prácticas, sistema integrado, y los productos a generar por fase.

En este sentido, el equipo de Gestión del Cambio también presentó la metodología de trabajo haciendo hincapié en el apoyo sistemático de los liderazgos del proyecto, haciendo énfasis en la importancia de la comunicación efectiva enfocada en el propósito del cambio.

Se informó que los funcionarios recibirían capacitación en la herramienta para que pudieran lograr un desempeño eficaz y eficiente de los nuevos procesos.

Consideramos que los errores en la gestión del cambio como plantea Kotter que se pueden identificar en esta etapa fueron los siguientes:

- Exceso de complacencia: la idea de implantar SAP se tuvo que aceptar aunque no se estuviera de acuerdo. Fue una decisión autocrática y de carácter político que no dio participación, ni tuvo apertura a otras opciones, por lo que a nivel de la Contaduría General se tuvo que asumir sin presentar resistencias.
- Naturaleza humana, con su capacidad de negación, especialmente ante tensión: en las mesas de trabajo surgieron las primeras resistencias, luego se fueron sumando las “conversaciones de pasillo”, donde el malestar era generalizado, por falta de información y de la forma en que iban a cambiar las tareas de los colaboradores.
- Cultura orientada a “aniquilar al portador de malas noticias”: la oficina de Gestión del Cambio se desintegró luego de comenzar la implantación durante el presente año.
- No percibir amenazas y oportunidades: consideramos que no se identificaron las posibles amenazas, ni se desarrollaron posibles escenarios para mostrar lo que podría suceder en el futuro, con respecto a los inconvenientes que se podían generar en el uso

del nuevo sistema, por no haber profundizado en el sentir de las personas que lo iban a utilizar.

- Normas de desempeño global bajas: vemos que la utilización de SAP provocó que los estándares de desempeño bajaran. Por ejemplo, con el sistema anterior se podían procesar en una factura en tres minutos y ahora requiere cinco minutos. Por lo que las metas de los sectores se modificaron a la baja, afectando la eficiencia y productividad que se buscaba como beneficio del nuevo sistema.

2. Crear una coalición conductora del cambio

A nivel de toda la empresa y del proyecto en su totalidad, se definieron los siguientes equipos de trabajo:

Los **líderes del cambio** como plantea Ulrich, fueron: el equipo del proyecto IM, el equipo de gestión del cambio y el equipo de la consultora, así como también se nombraron facilitadores.

Estos equipos en conjunto: mapearon líderes, influenciadores y referentes, así como también elaboraron un mapa de interesados.

Esta coalición conductora, en base al organigrama vigente de la Contaduría General, involucró directamente en el proyecto a los siguientes colaboradores:

- Contador General.
- De los tres niveles del Servicio de Contabilidad General (Sectores, Unidades y Servicio).
- De los tres niveles del Servicio de Atención y Liquidación de Acreedores (Sectores, Unidades y Servicio).

- Durante la etapa inicial del relevamiento de los procesos, se fueron incorporando puntualmente colaboradores de otros Sectores de la Contaduría para complementar el relevamiento, con aquellas personas que estaban en el día a día en dichas actividades.

El Contador General nombró a cuatro personas de Contabilidad y tres de Cuentas a Pagar, para ser facilitadores.

Observamos que a nivel de Contaduría no se contó con un número suficiente de integrantes clave, no se incluyeron todos los líderes que requería un proyecto de esta magnitud, y los que se nombraron se jubilaron al poco tiempo, aspecto que no se tuvo en cuenta al momento de designarlos. Esto fue una gran falla, porque generó que el resto del personal no tuviera apoyo, ni referentes al momento de la transición de un sistema a otro, generando mucha frustración y desmotivación, así como también falta de credibilidad en el proyecto.

Luego de implantado se pudo observar que en los inicios del proyecto no se incluyó a una persona con cargo de jefatura, con habilidades de liderazgo natural, una persona fundamental que debería haber estado desde el principio. Este colaborador podría haber aportado mucho al equipo. El hecho de incluirlo en forma desfasada respecto al resto de los facilitadores repercutió directamente en el uso de la herramienta y en el conocimiento de la misma que hubiese servido como base para las nuevas tareas encomendadas al Sector de Convenios dentro de la Unidad de Liquidación de Acreedores.

Por lo expuesto anteriormente se puede afirmar que no se creó una coalición conductora lo suficientemente poderosa, carente de un liderazgo fuerte, que se adueñe de la iniciativa de cambio y lo conduzca. Una de las razones de que esto haya sucedido es porque no había experiencia en procesos de transformación. Los colaboradores que experimentaron un proceso

similar hace veinte años atrás, en esta oportunidad no formaron parte como facilitadores en este momento.

Entendemos que se subestimaron las dificultades para producir el cambio y la importancia de una coalición conductora fuerte. Así como tampoco hubo un padrino del cambio que fuera visible, como plantea Dave Ulrich.

3. Desarrollar una visión del cambio

La visión que impulsó el cambio fue la de contar con un sistema más eficiente y eficaz para la toma de decisiones, que mejoraría la gestión, priorizando los datos en tiempo real para la toma de decisiones, por parte de los Directores de Departamento en conjunto con el Intendente.

Asimismo se promovió la creación de SAP como parte del compromiso de mejora y mantenimiento de los sistemas informáticos en beneficio de montevideanos y montevideanas.

Así como también, se comunicó que esta visión combina mayor compromiso de los funcionarios con los objetivos organizacionales, y como beneficio iban a obtener mayor autonomía en la realización de sus tareas.

En base a lo expuesto, observamos que la visión no fue lo suficientemente atractiva para los colaboradores y se subestimó el poder de la misma. Entendemos que en la comunicación se hizo más hincapié en transmitir los beneficios para la organización descuidando los beneficios individuales de los colaboradores.

La propuesta de valor del cambio no fue compartida como plantea Ulrich, y la coalición conductora no realizó acciones para asegurarse que la necesidad de cambio sea mayor que las resistencias que pudieran ir surgiendo.

4. Comunicar la visión del cambio

A nivel institucional, la visión del cambio fue comunicada con cobertura de prensa y se elaboró un plan de comunicación, donde se informó el sentido del cambio a través del objetivo, propósito y sus beneficios con especial atención a los niveles operativos donde había poca información.

El Plan comunicacional consistía en:

- Posicionar el liderazgo de proyecto a través de la práctica comunicacional regular a la interna de sus áreas de influencia, con el fin de capitalizar su apertura y disposición.
- Generar confianza a partir de información fáctica y oportuna sobre el proyecto.
- Generar vínculos de conexión con el proyecto a partir de la información, contribuyendo a favorecer la sinergia intra e inter equipos. De esta manera capitalizar la apertura, disposición y compromiso de algunas audiencias, y procurar la apertura en otras.
- Organizar e institucionalizar la red de cambio, desde la dinámica humana y que sea un brazo de apoyo a la comunicación más cercana con los/as funcionarios/as. Eso permitirá anticipar, generar y capitalizar recursos existentes y acciones que aporten valor al proyecto.
- Realizar actividades y eventos participativos que permitan conexión emocional con el proyecto, a fin de ampliar y clarificar información, mitigar incertidumbres, miedos, preocupación; reforzar el optimismo, la apertura, gestionar expectativas, estimular el desafío y la conexión con el disfrute y la identificación con la institución.
- Emplear el proyecto como medio donde se estimule y reconozca el esfuerzo y el compromiso.
- Hacer más visible el vínculo del/la sponsor con el proyecto a través del componente comunicacional.

- Procurar el aporte del proyecto a una gestión más eficiente y transparente en cada una de sus áreas temáticas institucionales, donde el centro es esencialmente el CIUDADANO y CIUDADANA, el SERVICIO un valor rector y la ESCUCHA un habilitador.
- Facilitar la alineación de los grupos de destinatarios con el objetivo y propósito del proyecto, procurando un foco de acción.

El objetivo principal era lograr que el proyecto se percibiera como la necesidad de cambio para la mejora en la gestión de la IM.

Ulrich plantea que al crear la visión del cambio, se debe tener en cuenta cómo el mismo afectará a los colaboradores en sus tareas diarias y cómo beneficiará a los ciudadanos y a otros interesados. Por lo tanto, consideramos que los beneficios para los ciudadanos siempre se impulsaron y priorizaron, descuidando los intereses de los colaboradores. Se descuidaron los impactos en las personas, y en el desarrollo de las tareas diarias.

No hubo instancias de planteamiento de dudas e inquietudes antes de tener que adoptar la visión del cambio.

Los colaboradores manifestaron en la encuesta que SAP no facilitó su trabajo, y que el proceso de cambio presenta oportunidades de mejora. Por lo tanto, la información del por qué del cambio no fue suficientemente transmitida e impulsada. Muchas personas estaban conformes con el sistema anterior y no les parecía obsoleto.

En ese sentido, entendemos que la visión no fue comunicada intensamente y los medios utilizados fueron ineficaces, esto también se desprende de la encuesta realizada donde uno de los aspectos a mejorar la implantación de SAP es la comunicación durante el proceso.

5. Facultar a los otros

A los facilitadores se les incrementó la carga horaria de trabajo a ocho horas diarias, tanto para cumplir con sus tareas propias como para participar en el proyecto SAP. Mientras que al resto de los colaboradores de la Contaduría también se les incrementó la carga horaria a ocho horas para apoyar a los que estaban en el proyecto, los facilitadores no se pudieron volcar cien por ciento al proyecto y el resto de los colaboradores tampoco, porque ya tenían sus tareas propias.

Aquí vemos como error que la estructura organizacional dificulta las acciones, porque no otorga flexibilidad, ni mecanismos para no saturar con horas de trabajo a los colaboradores que se vieron sobrecargados, los mismos se puede decir que se sentían “atrapados” como plantea Kotter. En el mismo sentido, vemos que los sistemas de información y recursos humanos no están alineados con la visión, obstaculizando las acciones que se puedan instrumentar.

Por otra parte fue necesario **movilizar más apoyo**, ya que gran parte de las personas que estaban capacitadas y se designaron como facilitadoras, se jubilaron, por lo que se tuvo que identificar y capacitar a nuevos facilitadores que no llegaron a recibir una formación tan completa como los del inicio del proyecto.

Esto demuestra que las personas identificadas para la capacitación inicial estuvieron mal seleccionadas, generando falta de habilidades y actitudes correctas en los colaboradores que no se capacitaron al inicio y luego quedaron sin referentes, provocando que los mismos no se sintieran facultados.

6. Generar triunfos de corto plazo

Para validar el sistema se realizaron pruebas individuales en un mandante de desarrollo. Se crearon usuarios en dicho mandante a los efectos de las pruebas.

En Contaduría se realizaron pruebas individuales para Contabilidad, Activo fijo y Cuentas a pagar.

Las pruebas consistieron en realizar casos de prueba específicamente numerados donde cada prueba es una acción en una transacción del sistema y donde se termina generaron un documento o reporte (según el caso de prueba). Los resultados de las pruebas quedaron reflejados por escrito en un archivo con la confirmación del usuario que logró satisfactoriamente el objetivo de la prueba o en su defecto los comentarios por los que no se llegó a cumplir con el objetivo (ejemplo: no se pudo crear el interlocutor comercial XXX porque falta autorización para la transacción YYY).

En otra fase, se realizaron pruebas integradas, por ejemplo: una licitación abreviada para la compra de determinado material. Por lo tanto, en la prueba integrada participaron usuarios de compras, Contadores Delegados para intervenir el gasto, Cuentas a pagar para el ingreso y contabilización de la factura, Contadores Delegados para intervenir el pago, Planificación de Pagos para generar la propuesta de pago y Tesorería para efectivizar la simulación de pago.

Esto dejó en evidencia los puntos críticos e incluso aquellos donde continuaban errores del sistema, la falta de capacitación y la falta de unificación de criterios, pero no se tomaron acciones para corregirlo.

Consideramos que no se visualizó el impacto sobre la motivación, de los resultados tangibles en el corto plazo, y tampoco estaba muy claro cómo se iban a modificar los sistemas y las estructuras.

Por otro lado, no se reconoció ni recompensó a las personas que iban colaborando en el cumplimiento de las fases del proyecto para lograr motivar y darle impulso al proceso de cambio.

7. Consolidar las mejoras

El cambio no se ha consolidado, siguen presentándose resistencias, los colaboradores no ven los beneficios del cambio, la visión no es compartida porque luego de más de once meses de implantado el sistema presenta aspectos a mejorar.

A la herramienta le faltan beneficios al compararla con el sistema anterior, no cumple con lo que antes se podía hacer y retrasa el desempeño de las tareas diarias. Por lo que siguen predominando intensas fuerzas asociadas a la tradición (sistema anterior).

Se realizó seguimiento del proyecto el cual consistía en que todos los “Entregables” se elevaban al Comité de Dirección para su aprobación, realizando en forma oportuna una presentación del contenido del Documento en consideración.

Mensualmente se informaba al Comité de Dirección del Proyecto con una presentación y un documento de Avance (IMA Informe Mensual de Avance) sobre los puntos de atención para los que resulte necesario tomar alguna definición o realizar un seguimiento de su evolución. También sobre el nivel de cumplimiento del Cronograma y de los avances realizados.

Como plantea Ulrich (2006) los equipos del proyecto **supervisaron el progreso** de la implementación, para analizar los tiempos que se habían definido en un inicio, ya que por la pandemia se debieron ajustar, pero no hubo una evaluación en relación a los inconvenientes que el nuevo sistema estaba ocasionando.

La coalición conductora a estas alturas ya no era clara, porque uno de los sponsors del cambio se retiró de la organización y el equipo de Gestión del Cambio se disolvió.

8. Anclar el cambio en la cultura organizacional

El sistema está implantado, es el único que se utiliza pero contiene menos funcionalidades que el anterior, no es un sistema amigable para los funcionarios, constantemente se deben solicitar

nuevos desarrollos y el personal informático no cuenta con los conocimientos necesarios para generar esas modificaciones.

Identificamos que el cambio no se enraizó en la cultura, se mantiene el descontento en los colaboradores, generando insatisfacción y desmotivación, afectando negativamente el clima laboral de Contaduría General.

Por otro lado, la persona que propuso la idea de implantar SAP, la Directora de Recursos Financieros, culminó su gestión en la IM y se retiró. Se desempeñó cinco años en el cargo, y no estuvo presente en la implantación, donde surgieron las incompatibilidades del sistema con la realidad de la operativa, esto acrecentó el disgusto en los colaboradores.

No se vislumbran intenciones de **hacer que el cambio sea duradero** como plantea Ulrich, ya que se carece de un plan para solucionar los inconvenientes mencionados, los niveles directivos se encuentran sobrepasados sin capacidad de reacción, los equipos desgastados y no se han desarrollado estrategias para trabajar las habilidades de liderazgo en los diferentes departamentos.

Tampoco se están formando colaboradores para que puedan articular futuras transformaciones, en el entendido que la unidad de gestión del cambio se disolvió. Lo cual genera un clima de incertidumbre en cuanto a la continuidad del sistema.

6.7 Análisis de interesados

En virtud del cuadro de interesados que nos proporcionó Contaduría General, consideramos también era necesario haber definido interesados en relación a los procesos que participan y la unidad organizativa donde se desempeñan.

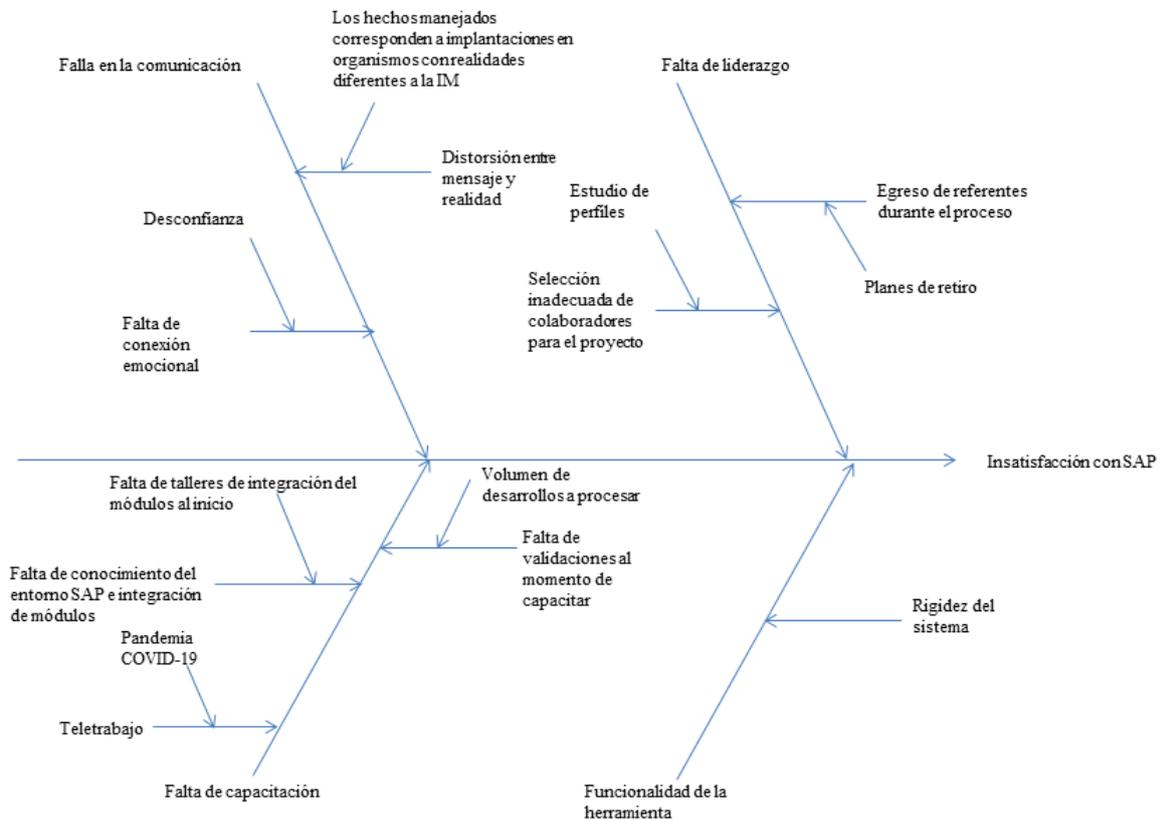
En este sentido, consideramos que estos interesados no fueron suficientes sino que también se debieron identificar a nivel de Contaduría General a:

- Equipo de Proyecto IM
- Equipo de Gestión del Cambio
- Equipo de Consultora
- Contador General
- Mandos medios
- Facilitadores

Con respecto a los usuarios finales, el impacto que se tuvo en cuenta fue en la formación y en la aceptación del sistema, y el interés de no perder el status, ni poder, desarrollo personal y mejora de su posicionamiento dentro de la organización, definido con poder alto.

En relación a los Desarrolladores TI, se tuvo en cuenta que debían capacitarse en un nuevo lenguaje de programación, adaptarse a nuevos procesos y procesar el “duelo” que implica el dejar de usar los sistemas que habían desarrollado. Como interés no perder el status y el poder, con nivel de poder medio.

7 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN



Cuadro 7.1 Causa – efecto Hishikawa

Utilizamos el diagrama de causa y efecto tomando como base los resultados de la encuesta enviada a colaboradores, en la cual identificamos la insatisfacción con la herramienta SAP y a través de éste diagrama surgieron las principales causas: la falta de capacitación, la funcionalidad de la herramienta, falta de liderazgo y pobre comunicación.

8. METODOLOGÍA

En primera instancia se realizó una investigación exploratoria que consistió en la recolección y el análisis de documentos referidos a todas las etapas del proyecto, complementado con el testimonio del compañero de grupo y el Contador General de la IM.

Luego se realizó una investigación descriptiva:

Utilizando la funcionalidad de Google, se realizó una encuesta digital de carácter anónima y voluntaria, de acuerdo a la muestra detallada a continuación:

- Población meta: todas las personas que se desempeñan en Contaduría General, que utilizan SAP en sus actividades diarias y formaron parte del proceso de cambio.
- El tipo de cuestionario: estándar.
- Tamaño de la muestra: 47 colaboradores.

Los objetivos de la encuesta son los siguientes:

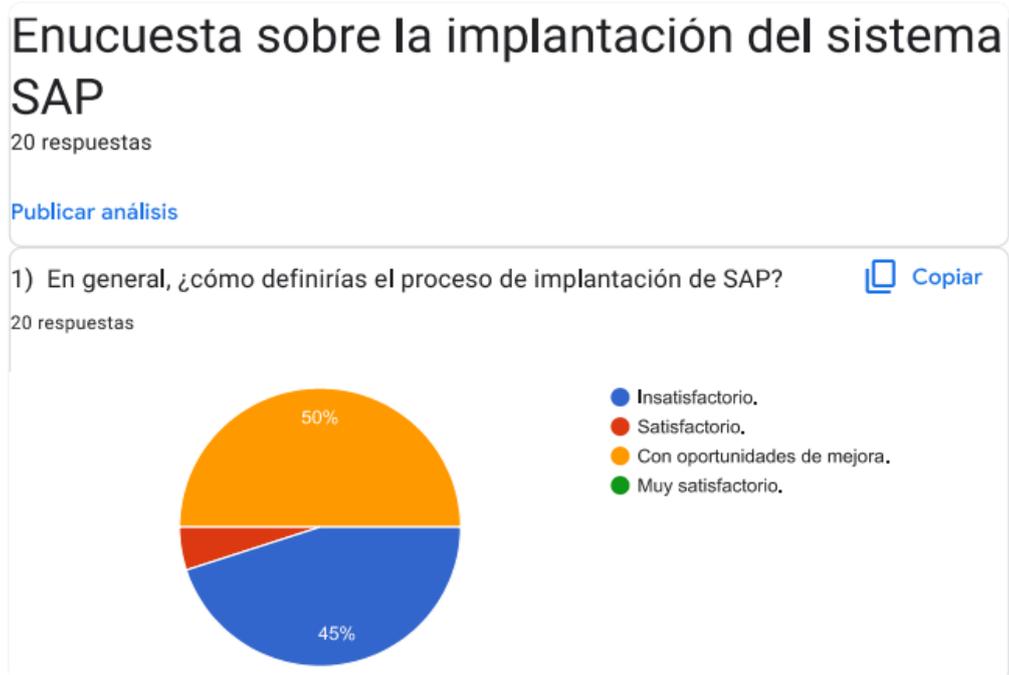
- Conocer la satisfacción de las personas con el proceso de implantación de SAP.
- Determinar las oportunidades de mejora del proceso de implantación de SAP
- Conocer la satisfacción con el apoyo brindado por el equipo consultor y los facilitadores
- Evaluar el grado de satisfacción con el uso de la nueva herramienta.

9. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

9.1 Resultados de la encuesta:

26/11/22, 16:59

Encuesta sobre la implantación del sistema SAP

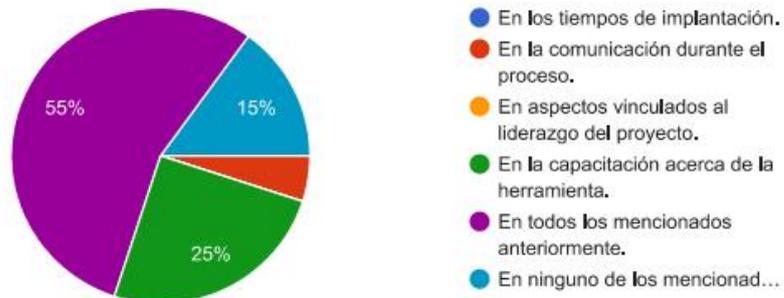


Cuadro 9.1.1 Respuesta 1 de encuesta

2) A tu criterio, ¿dónde se detectaron oportunidades de mejora?

 Copiar

20 respuestas



Cuadro 9.1.2 Respuesta 2 de encuesta

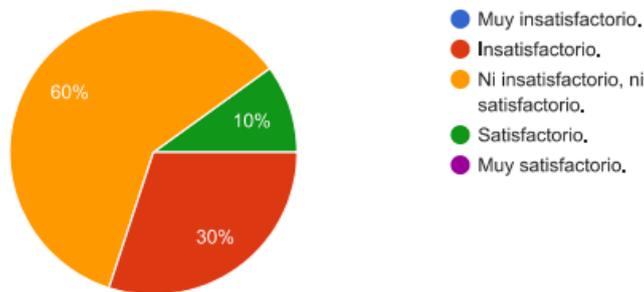
26/11/22, 16:59

Encuesta sobre la implantación del sistema SAP

3) Considera que el apoyo del equipo consultor de UTE es:

 Copiar

20 respuestas



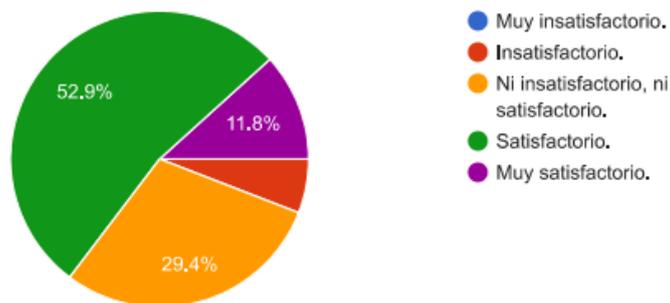
Cuadro 9.1.3 Respuesta 3 de encuesta

4) El apoyo de los facilitadores/ referentes SAP de Contaduría es:

 Copiar

(si usted es facilitador no responda y pase a la pregunta n°5):

17 respuestas



Cuadro 9.1.4 Respuesta 4 de encuesta

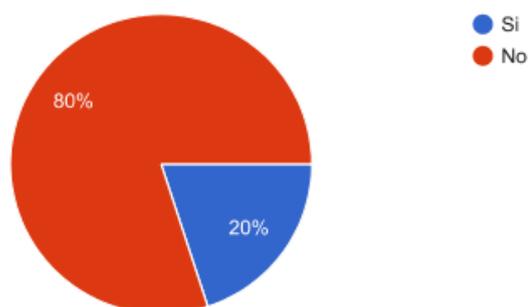
26/11/22, 16:59

Encuesta sobre la implantación del sistema SAP

5) ¿Considera que SAP facilitó su trabajo?

 Copiar

20 respuestas

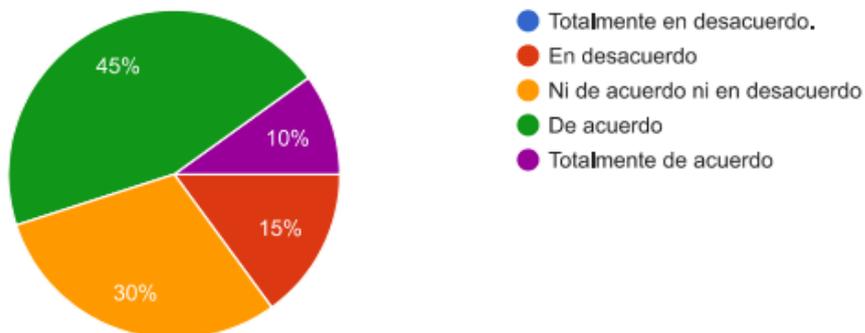


Cuadro 9.1.5 Respuesta 5 de encuesta

6) Considera que tiene problemas al utilizar SAP en sus actividades diarias?

 Copiar

20 respuestas

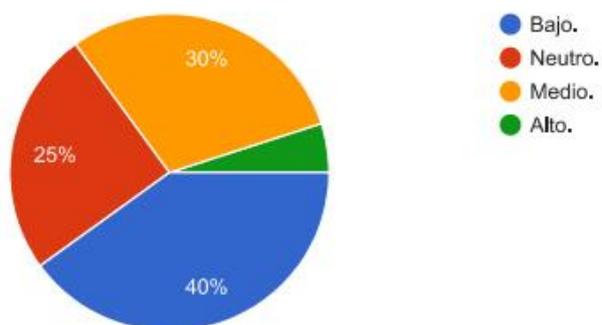


Cuadro 9.1.6 Respuesta 6 de encuesta

7. Indique su grado de satisfacción con el uso de SAP:

 Copiar

20 respuestas



Cuadro 9.1.7 Respuesta 7 de encuesta

Se obtuvieron 20 respuestas y los principales hallazgos fueron los siguientes:

Alcanzamos el 43% del universo encuestado.

Respuestas a la pregunta 1 y 2:

La mitad de los encuestados considera la implantación de SAP como un proceso con oportunidades de mejora en tiempos de implantación, comunicación, liderazgo y capacitación.

Solamente tres personas consideraron que no hubo oportunidades de mejora.

Respuestas a la pregunta 3:

Solamente dos personas consideran que el apoyo de la Consultora fue satisfactorio, siendo la mayoría de las respuestas insatisfactorio.

Respuestas a la pregunta 4:

Once personas consideran satisfactorio y muy satisfactorio el apoyo de los facilitadores SAP de la Contaduría.

Respuestas a la pregunta 5:

Dieciséis personas consideran que la herramienta SAP no facilitó el trabajo.

Respuestas a la pregunta 6:

Once personas consideran que tienen problemas al utilizar SAP en sus tareas diarias.

Respuestas a la pregunta 7:

Ocho personas no están satisfechas con el uso de la herramienta.

Encontramos elementos de las respuestas de la encuesta estrechamente vinculados con la metodología de los ocho pasos de Kotter. Observamos que las respuestas a las preguntas cinco y seis las podemos relacionar con el paso uno de Kotter donde uno de los errores se basa en normas de desempeño globales bajas, esto se debe a la ineficiencia del nuevo sistema y a la curva de aprendizaje que están experimentando los colaboradores a través de la implantación.

Una cifra cercana a la mitad de los encuestados, se encuentran insatisfechos con el uso de la herramienta. Este aspecto, lo podemos conectar con el paso cinco mencionado por Kotter. El personal comprende la visión y desea convertirla en una realidad, pero están atrapados. Los obstáculos diarios bloquean la visión. El hecho de no poder identificar rápidamente la causa de los errores del sistema, lleva a una desmotivación absoluta de quienes ejecutan la herramienta. Genera un desgaste emocional que se va acumulando al no tener respuesta, en un plazo breve de tiempo- 48 horas, por parte de otros actores clave ajenos a la Contaduría. Los colaboradores de Contaduría no cuentan con apoyo presencial de la Consultora en la oficina. Esto último, se ve reflejado en las respuestas a la pregunta tres. Dos personas consideran que el apoyo de la Consultora es satisfactorio.

10. CONCLUSIONES

En base a la información analizada y recabada, el análisis crítico del proceso de gestión del cambio, los resultados obtenidos en la encuesta y la hipótesis planteada, llegamos a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a gestión del cambio se detectaron las siguientes oportunidades de mejora:

En relación a la persona que trajo la iniciativa para la implantación de SAP no fue una figura claramente visible ya que egresó de la institución antes que se realizara la misma. Por otro lado, quien estaba designado como patrocinador en la fase 1 no tuvo una participación activa en los vínculos con los facilitadores y el resto de los niveles operativos, y dejó de serlo como consecuencia del cambio de autoridades del gobierno departamental ya que su cargo dentro de la estructura organizativa de la institución era Secretario General.

Respecto a los facilitadores asignados en los inicios del proyecto, quienes contaban con amplia experiencia y conocimiento de la organización egresaron por causal jubilatoria provocando una pérdida sin mediar un traspaso del conocimiento.

En cuanto al equipo de gestión del cambio, entendemos que hubiese sido conveniente una mayor presencia antes, durante y después de implantar, generando una red de contención entre el usuario final del sistema y el equipo de proyecto. Consideramos que no se conectó con las emociones de los colaboradores desde el inicio del proceso, sino que se hizo hincapié en los beneficios del proyecto para la organización como tal y para los ciudadanos, descuidando el bienestar y la motivación del personal, sin considerar el impacto del cambio en sus actividades diarias.

En relación a la coalición conductora identificamos que no fue lo suficientemente poderosa para apropiarse de la iniciativa de cambio y liderar el mismo.

Entendemos que se subestimaron las dificultades para producir el cambio y la importancia de una coalición conductora fuerte. Así como tampoco hubo un sponsor del cambio que fuera visible, que se adueñara de la iniciativa para el cambio, y lo condujera exitosamente. En relación a la comunicación interna observamos que estuvo bien diseñada, pero al momento de instrumentarla no logró los objetivos planteados. Presentando éste una gran debilidad en la percepción de los colaboradores durante el proceso de cambio.

Entendemos que no se creó una necesidad compartida de cambio, porque no se invitó a los colaboradores a participar en su creación, no se lo involucró desde el inicio y con una visión de cambio débil, que no fue útil para orientar, alinear e inspirar a los colaboradores.

Podemos observar que a nivel de liderazgo sus principales referentes de la coalición conductora tuvieron muy poca presencia durante la gestión del proyecto, ya sea para llevar adelante la visión del cambio como para apoyar y reforzar el equipo ante adversidades del proceso. Hubo dificultades para identificar capacidades de liderazgo y asignarlas en beneficio del proceso de cambio.

En las etapas de realización y pruebas, surgieron fallas del sistema donde la respuesta a menudo fue “en SAP se hace así”. Demostrando poca flexibilidad ante los requisitos de la Institución. A la fecha el sistema no contempla una solución, ni tampoco la consultora identificó la manera de poder emitir un balance presupuestal. En relación al objetivo definido por Contaduría General de búsqueda de eficiencia con la implantación de SAP se puede decir que el sistema no es eficiente porque las tareas llevan más tiempo de realización con la misma cantidad de colaboradores.

10. RECOMENDACIONES

Habiendo analizado el caso, recomendamos al Contador General llevar adelante un nuevo proceso de cambio con el objetivo de reducir las brechas entre los productos de SAP y las necesidades de la operativa de Contaduría a través de nuevos desarrollos por medio de una Consultora que aporte su conocimiento en la materia y al mismo tiempo potenciar la actual implantación.

Según Kotter, J. (2015), el nuevo proceso constante de cambio debe contemplar los siguientes aceleradores:

- Crear un sentido de urgencia continua en torno a una gran oportunidad.
- Construir y mantener una coalición conductora.
- Formular una visión estratégica, desarrollar la iniciativa del cambio diseñada para capitalizar la gran oportunidad.
- Comunicar la visión y la estrategia para crear adhesión y atraer a un creciente “ejército” de voluntarios.
- Acelerar los movimientos hacia la visión y la oportunidad asegurando que la red remueva las barreras.
- Celebrar los logros visibles, significativos y de corto plazo.
- Nunca abandonar, seguir aprendiendo de la experiencia.
- Institucionalizar los cambios estratégicos en la cultura de la organización.

Optamos por los aceleradores porque entendemos necesario darle mayor agilidad al nuevo proceso de cambio, teniendo en cuenta el desgaste acumulado del equipo por el proceso de implantación.

Consideramos importante al momento de emprender el nuevo proceso los siguientes aspectos:

- Identificar un nuevo patrocinador para potenciar el sistema ya implantado, entre aquellos colaboradores que han demostrado en este tiempo tener las capacidades, el conocimiento, la motivación, buen relacionamiento, que pueda llevar adelante su rol de forma efectiva empoderándose del cambio.
- Contar con presencia en las instalaciones de Contaduría de una nueva consultora especializada en desarrollo de sistemas ERP, dando apoyo inmediato a los diferentes sectores.
- Conociendo la existencia de colaboradores con formación en cambio organizacional egresados del Posgrado de Ciencias Económicas en la materia, es recomendable generar un nuevo equipo de gestión del cambio dentro de la estructura formal de la IM que sea estable y sus integrantes estén abocados cien por ciento a estas tareas.
- Recursos Humanos debe acompañar el proceso de cambio, a través de la planificación y ejecución de un plan de coaching para trabajar las habilidades de liderazgo y un plan de sponsoreo.
- Implementar un dimensionado de las capacidades, desempeño, disponibilidad y conocimiento de todos los colaboradores de Contaduría General, con el objetivo de planificar las vacantes que puedan ir surgiendo. Permitiendo estabilidad y fortalecimiento del equipo de trabajo.
- Siguiendo la línea anterior consideramos necesario contar con más facilitadores para apoyar a los usuarios finales a apropiarse del conocimiento.
- Evaluar la pertinencia de la matriz de riesgos inicial respecto al nuevo contexto y tomar como referencia las lecciones aprendidas del proceso anterior.
- Seleccionar a los referentes de cada sector para analizar los procesos en relación a las limitaciones de la herramienta.

11.1 Análisis de interesados en base a las recomendaciones

GRUPOS DE INTERÉS	INFLUENCIA	IMPACTO DEL PROYECTO	¿QUÉ GANA?	¿QUÉ PIERDE?	ACCIONES POSIBLES
Intendenta y Gabinete	Alta	Bajo	Mejora de la gestión Fluidez de información Datos precisos Reducción de tiempos en los procesos internos Optimización de recursos Información centralizada en una única herramienta	Presupuesto Costos altos Pérdidas	Solicitar apoyo para trabajar la sostenibilidad. Participación de forma activa, visible en las líneas de trabajo que se planifiquen.
Equipo de Proyecto IM	Alta	Alta	Reconocimiento Experiencia Visibilidad Conocimientos de los procesos integrados	Sobrecarga de trabajo.	Invitar nuevos integrantes que puedan aportar una impronta renovada sin el desgaste de etapas anteriores. Comprometer e involucrar al Departamento de RRHH como aliado del proceso. Generar instancias (talleres) en los cuales los colaboradores expresen lo vivido durante los últimos tres años del proyecto inicial y sea tomado como input del nuevo proceso.
Usuarios	Alta	Alta	Ejecutar las operaciones en el sistema de manera eficaz y eficiente	Diversificación de tareas en la misma carga horaria.	Instancias de integración de procesos SAP mantenidas en el tiempo para un mejor desempeño en la operativa diaria.
Equipo Gestión del Cambio	Alta	Alta	Prestigio Confianza Referencia Conocimiento Experiencia	Eficacia por no alcanzar los objetivos definidos.	Formar un equipo formalmente y estable dentro de la estructura del proyecto.
Equipo Consultora (nueva)	Alta	Alta	Prestigio Confianza Referencia Conocimiento	Otros proyectos más rentables.	Mayor interacción y apoyo presencial con el usuario final.

			Experiencia		
Contador General	Alta	Alta	Controles eficaces y eficientes como en el sistema anterior. Información histórica relevante en determinadas tareas. Contabilidad presupuestal similar al sistema anterior.	Imagen y credibilidad.	Patrocinar el nuevo proceso de cambio
ADEOM	Alta	Alta	Mejora en la herramienta de trabajo para los funcionarios Conformidad en los colaboradores	Aumento de la cantidad de tarea y los tiempos de la realización de las mismas	Informar los avances y seguimiento del proceso.
Jefes/ Referentes	Alta	Alta	El know how de un nuevo sistema ERP Información, facilidad en el uso del sistema, en el análisis de la información. Toma de decisiones.	Pierde tiempo en capacitación. Retraso en las tareas por dar soporte a otros colaboradores. Imagen y liderazgo.	Participar en reuniones para enfocarse en los puntos débiles detectados en el primer proceso de cambio.
Facilitadores	Alta	Alta	Reconocimiento por ser referentes en el tema (uso de SAP) Conocimiento integral de los procesos.	Protagonismo, imagen, referencia.	Disponer de una mayor cantidad de facilitadores.

11.2 Cuadro Análisis de interesados en base a las recomendaciones

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Etkin, J. y Schvarstein, L. Identidad de las organizaciones. Buenos Aires, Paidós, 2002.*
- *Kotter, J. (1996). El líder del cambio. McGraw-Hill Interamericana Editores SA*
- *Kotter, J. (2015). Acelerador. Penguin Random House Grupo Editorial Colombia.*
- *Schvarstein, L. (1998) Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas. Buenos Aires*
- *Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth, Smith. (2000). La danza del cambio. Editorial Norma S.A*
- *Ulrich, D. (2006) Recursos Humanos Champions. 1º edición. Granica, Buenos Aires*

PAGINAS WEB

- *Consultora Conex-UTE: <https://www.conex.com.uy>
Intendencia de Montevideo: <https://montevideo.gub.uy>*
- *Prosci: <https://www.prosci.com/>*
- *Diagrama de causa- efecto: www.fundibeq.org*

ANEXO

Organigrama

