



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADOS



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE

POSGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

APORTES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN UN PROCESO DE ADQUISICIÓN DE
UNA PYME. CASO: LA DISTRIBUIDORA.

Por:

Cr. Diego Ibaldi

Lic. Leticia Lamaita

Tutor: Lic. PMP. Marcelo Da Costa Porto

Montevideo

URUGUAY

2023/2024

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes, aprueba el trabajo final:

Título:

.....

Autores:

Ibaldi, Diego y Lamaita, Leticia

Tutor:

Da Costa Porto, Marcelo

Posgrado:

Transformación Organizacional

Puntaje:

.....

Tribunal

Profesor(Nombre y firma)

Profesor(Nombre y firma)

Profesor(Nombre y firma)

FECHA:.....,

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias y a las redes de apoyo que logramos tender para poder finalizar con este trabajo, un gracias enormes.

A los dos tutores que nos tocaron y lo que cada uno de ellos nos dejó y enseñó (Franco Pisano y Marcelo Da Costa Porto).

En mi caso personal (Leticia), primero a la Fundación para el Apoyo a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FAFCEA) gracias por permitirme aplicar a una beca sin la cual no hubiese podido cursar el posgrado y transitar la experiencia de transformar(me) para aprender a ayudar a otros a gestionar sus propias transformaciones.

A Diego, por el aguante en este año calendario, por las idas y vueltas de nuestros dos proyectos.

A Ivana y Bruno, mis hijos, por ayudarme a acompañar las horas en familia con clases.

En mi caso (Diego) a mi familia, amigos y compañeros de Posgrado, con mención especial para Leticia que también debió “transformar” su agenda para acoplarla a la mía, así como también todos y cada uno de los profesores del posgrado, clientes de mi profesión que en más de una oportunidad entendieron que también este trabajo y estudio será devuelto a ellos (comunidad) en más y mejores aportes para sus organizaciones y porque no vidas.

RESUMEN

En este trabajo abordamos el caso de “*La Distribuidora*”, que implica la compra de una pequeña empresa por parte de un nuevo propietario interesado en introducir diversos cambios para actualizar la gestión operativa y administrativa de la empresa.

Como forma de interiorizarnos sobre los antecedentes de la empresa realizamos entrevistas a todos los involucrados en ella intentando tener una mirada amplia de la situación de la cual se parte.

Para tomar cualquier decisión, y minimizar el riesgo de resistencia al cambio natural es importante tener claro el horizonte al cual se apunta y de qué manera ir gestionando dichos cambios para que toda la organización acompañe de una manera con la cual se sienta “parte” de la nueva solución.

Como conclusión entendemos que el nuevo propietario viene dando algunos pasos firmes en algunas áreas y debe planificar con mucho cuidado los siguientes pasos por lo cual, al final del trabajo, proponemos considerar tres pilares en los cuales centrar la planificación de la empresa.

Palabras clave: pequeña empresa, liderazgo, cultura, gestión del cambio

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN.....	4
ÍNDICE	5
MARCO CONCEPTUAL	8
METODOLOGÍA	12
DESARROLLO	14
BIBLIOGRAFÍA.....	28
APÉNDICE	29

INTRODUCCIÓN

Lo que nos motivó a elegir este caso de “*La Distribuidora*” son los cambios que el nuevo propietario quiere incorporar para convertir a la organización de algo antiguo y descuidado a algo nuevo y sostenible. Así como también la cercanía que se tiene con la organización y los actores para poder desarrollar de la mejor forma el análisis y trabajo actual.

Entendemos que es una buena oportunidad para estudiar y hacer recomendaciones sobre la adquisición de empresa familiar, donde en principio parece devenir un cambio conservativo (ya que no implica la modificación de estructura alguna) solo de gestión y liderazgo. Si bien es un caso de pequeña escala aplicaremos los conceptos aprendidos durante el posgrado con el fin o la intención de explorar si fueron bien incorporados los conceptos, herramientas y técnicas en una situación de cambio organizacional.

“*La Distribuidora*”, se ubica en la ciudad de Colonia del Sacramento y es la representante departamental de una fábrica nacional de productos chacinados para todo Colonia y atiende además parte del departamento de San José desde hace 25 años. Este negocio fue llevado adelante hasta 2017 por su único dueño (quien falleció repentinamente) y la colaboración de dos empleados, aún activos en la empresa. En sus comienzos, el negocio llegó a tener 4 empleados (choferes/vendedores) y 1 asesor externo encargado de la administración. Tras el fallecimiento, se dio la sucesión natural con sus hijos, 2, que no conocían la operativa del negocio ni vivían en Colonia, por lo que delegaron la gestión en los empleados y otro asesor externo.

Tras el desgaste de los sucesores, la no rentabilidad y luego de una larga negociación deciden vender el negocio al asesor externo.

Con la compra de la empresa, el asesor externo, ahora propietario, se enfrenta al desafío de tomar las decisiones correctas para implementar los cambios necesarios y de ese modo lograr la sostenibilidad de la empresa.

El trabajo intentará responder la siguiente pregunta: ¿Qué recomendaciones le haríamos al nuevo propietario, para lograr el cambio deseado y hacer de la empresa un lugar sostenible?

Entendemos que deberemos analizar la problemática que se acarrea de la gestión anterior, antecedentes, intentar comprender rasgos de la cultura predominante y sugerir una planificación para poder lograr el cambio deseado para la sostenibilidad de la empresa.

MARCO CONCEPTUAL

Esta compra se enmarca en procesos empresariales y organizacionales que se pueden entender como “...sistemas autopoieticos de tercer orden...”¹ según Maturana y Varela (1998). Como vimos en el curso, una organización tiene como pilar básico para ser eficiente y alineado con sus propósitos requiere evaluar la estrategia y tener *Objetivos claros y decisivos; Conservar la iniciativa; Concentración; Flexibilidad; Liderazgo coordinado y comprometido; Sorpresa y Seguridad*² como lo plantea Mintzberg (1997). Para poder trabajar sobre que implica la planificación estratégica utilizamos el material Manuales de Capacitación de CEDPA.

Profundizamos en los conceptos de cultura y liderazgo de Schein (1990) por entender que están asociados al perfil que el nuevo propietario quiere darle a la empresa:

Un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1990, p. 25 - 26).

Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y -siempre y cuando sea necesario- la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. (Schein, 1990, p.25-26)

También entendemos importante revisar el caso desde lo nacional y coyuntural como para dar un asesoramiento desde el entorno y el ecosistema de la organización. Para esto nos pareció importante introducir algunos conceptos e información que obtuvimos de la lectura de “*Crear, Crear, Construir*”³ en donde por ejemplo uno de sus capítulos habla de emprender en Uruguay

¹ Maturana y Varela 1998, P. 18

² Mintzberg. 1997, P. 14

³ Da Costa Porto, Marcelo (2022)

y las crisis como impulso de emprendedores, en donde consideramos importante este tema por lo habitual o poco estable en algunos aspectos sobre todo económicos que vive la región.

Pero entendimos que a través de una breve revisión sobre el modelo de identidad (Schvarstein, 2002), podemos realizar un análisis de antecedentes y situación previa estructural de la organización a la cual estamos abocados. Se trabajará con los conceptos de Propósito, Capacidades Existentes, Relaciones para facilitar la descripción de la situación de la cual se parte y poder trabajar luego las recomendaciones en base a esos componentes y sus relaciones con la Productividad, Capacitación y los Roles de la organización según la visualiza su nuevo propietario.

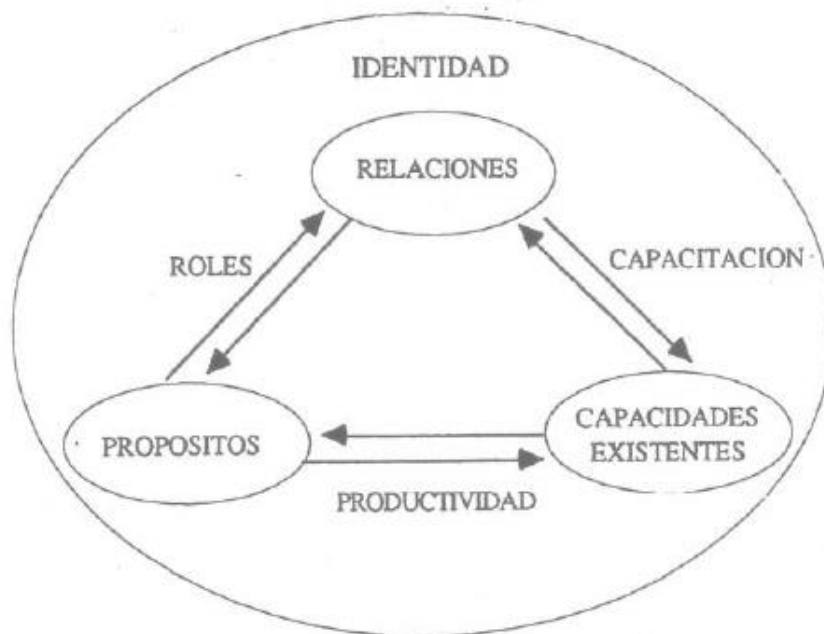


Imagen 1⁴ – La organización y sus dominios.

⁴ Schvarstein, 2002, P. 65

Luego se realizarán algunas recomendaciones para el mejor y eficaz logro de los objetivos del nuevo propietario, tomando en cuenta los conceptos de Kotter (1997) para generar cambios en organizaciones e impartir una cultura o nueva cultura, quien es considerado como el pionero en la ciencia del cambio y por ende utilizaremos uno de sus estudios al respecto como son los “ocho pasos de Kotter” para lograr un cambio exitoso.

La ciencia del cambio de Kotter se basa en décadas de investigación empírica y las últimas ideas en ciencia del cerebro, diseño organizacional, ciencia del comportamiento y transformación empresarial. Esta ciencia informa los enfoques más exitosos para liderar el cambio y crear organizaciones ágiles y adaptables.⁵

Esta herramienta que nos propone J. Kotter de los 8 pasos, nos permitirá guiar y acompañar al nuevo propietario a que sus ideas y cambios tengan el final o la transición esperada.

Paso 1 **Infundir el sentido de premura**, se trata o consiste en elevar la conciencia de la organización de que es necesario implementar ajustes o cambios, la urgencia de hacerlo. Paso 2 **Crear la coalición conductora**, se trata de crear una red estratégica integrada por representantes de todas las áreas involucradas, debe conformarse por personas en la que los niveles de liderazgo confíen, así como también debe incluir gerentes formales. Paso 3 **Desarrollo de una visión y una estrategia**, crear un objetivo claro el cual pueda ser fácil de comunicar a todas las partes para luego poder implementar eficazmente. Paso 4 **Comunicar la visión de cambio**, significa que debe ser explicitado claramente el objetivo a cumplir para una mejor adhesión y compromiso de las partes. Paso 5 **Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance**, generar la conciencia suficiente de que el cambio es posible y necesario para así poder eliminar cualquier obstáculo que impida o frene el avance hacia los objetivos. Paso 6 **Generar logros a corto plazo** celebrar pequeños logros genera

⁵ <https://www.kotterinc.com/>

credibilidad en la red del cambio, compromete, consolida y ayuda al alcance del objetivo. Paso 7 **Consolidar las ganancias y generar más cambios**, una vez logrado el o los cambios seguir construyendo experiencia y sobre los primeros intentar otros. Paso 8 **Arraigar los nuevos enfoques en la cultura**, anclar el o los métodos implementados a las actividades diarias para que se institucionalice la práctica y facilite luego cualquier intento de cambio posterior.

METODOLOGÍA

Primero que nada, realizamos una búsqueda y análisis de bibliografía que fuese oportuna para los objetivos planteados en el trabajo. Mantuvimos reuniones semanales, primero de una hora para discutir sobre el caso, en qué nos centraríamos y luego elegir la bibliografía. Relevamos 16 autores (lista completa en Apéndice A) que fuimos recorriendo hasta quedarnos con aquellos que conceptualmente entendíamos plasmaban claramente lo que queríamos transmitir y desde qué teorías. Dividimos estas lecturas, en profundidad, y seleccionamos los conceptos que mejor representaban las situaciones que ya conocíamos de la empresa a ser investigada.

La recolección de información sobre el resto de los actores identificados por nosotros, que se debían relevar se realizó mediante entrevistas semi-estructuradas. (ver Apéndices B y C)

Decidimos utilizar el Modelo de identidad para presentar los antecedentes de la empresa y replicar el mismo Modelo para mostrar los avances realizados por el nuevo propietario durante nuestro proceso de elaboración del trabajo (reconociendo que, si bien es importante hacer una foto para el trabajo, las organizaciones son dinámicas, el cambio ocurre para adaptarse al medio y a las exigencias pero también de manera planificada y consciente por lo cual es importante acompañar los tiempos que se marcan).

El análisis sobre la cultura y nociones de liderazgo se basó en esas 4 entrevistas realizadas (3 empleados y el nuevo propietario), la información previa volcada en los trabajos sobre la empresa realizados para diferentes cursos del posgrado.

En este caso, no tuvimos que seleccionar una muestra, ya que se pudo lograr abarcar al 100% de los actores de la organización. Esto pudo lograrse por tratarse de una pequeña empresa y la buena disposición de todos ellos de participar del trabajo.

Las entrevistas a los empleados se realizaron de manera telefónica por elección de los entrevistados (se brindó también la opción de videollamada u otras herramientas de video) ya

que se encuentran en el departamento de Colonia. La entrevista al propietario se realizó en forma presencial, aprovechando un viaje a Montevideo.

En el caso de las entrevistas a los empleados, tuvieron una duración entre 11 y 25 minutos, en función de las apreciaciones de cada uno sobre su tiempo en la organización y su experiencia allí. Con el propietario, la entrevista duró una hora y media.

En cuanto al perfil de liderazgo del nuevo propietario, aprovechando que fue alumno del posgrado contamos con una herramienta muy rica para revisar en este trabajo como lo fue su perfil del Business Chemistry (Deloitte)⁶ para conocer sus potencialidades y debilidades (ver Apéndice - E).

Queremos destacar que, en todos los casos, las entrevistas fueron realizadas por uno de los miembros del equipo, ya que existe implicancia del otro en el trabajo, por ser el nuevo propietario de la empresa. Se decidió trabajar sobre este caso porque lo vimos como una oportunidad de aportar al trabajo de transformación que el nuevo propietario desea imprimir en la organización. Lo vimos como una oportunidad de aplicar todo el conocimiento adquirido en el curso y generar así una hoja de ruta.

⁶ <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/solutions/business-chemistry.html>

DESARROLLO

Es sabido que toda transición o cambio en la conducción de una organización, ya sea esta pequeña o grande, no es simple, fácil e inmediata, sobre todo si tenemos en cuenta que el cambio de liderazgo no viene siempre de la mano de un nuevo propietario. Sin dudas y luego de lo aprendido en el posgrado en tanto y cuanto para abordar temas de cambios y transformaciones no es aplicable el estudio de un solo factor o causa, de un solo actor o rol, de una sola solución a un problema es que nos vemos en la obligación de abordar este acompañamiento al cambio de forma sistémica. Entendemos importante analizarlo con el apoyo de autores como Schvarstein (2002) y Kotter (1997), además de algunos materiales de los cursos realizados.

Como partimos de una empresa en funcionamiento, con historia y donde el nuevo propietario pasa de ocupar un lugar de asesor a uno de propietario y para poder entender el recorrido realizado por él, es importante para nosotros aquí introducir (un análisis sincrónico y uno diacrónico) como parte del Modelo de Identidad (Schvarstein, 2002) dando cuenta de los dominios de las relaciones, propósitos y capacidades para una mejor lectura de la situación.

Del análisis sincrónico los resultados son los siguientes:

Respecto a la Identidad: La identidad no está en cuestionamiento ya que su producto y marca principal, así como proveedores y clientes no serán cambiados.

Dominio de las relaciones: Las relaciones están un poco tensas entre los propios colaboradores y los dueños anteriores, no así con el nuevo propietario. En el caso de los dueños anteriores, no estaban cumpliendo con las obligaciones salariales, demora en los pagos de sueldos, condiciones laborales, además de la falta de agradecimiento por la dedicación que ellos entienden dieron a la empresa en momentos difíciles (fallecimiento del dueño) para lograr la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. Con el nuevo propietario, si bien ya existe una

relación anterior como compañero de trabajo, se presenta una especie de incertidumbre en su nuevo rol, pero confían en su impronta.

Dominio de los propósitos: la venta y cobranza, visitar siempre al cliente y de la mejor forma y presencia, respetar la ruta.

Dominio de las capacidades: vehículos, deposito, logística, cartera de clientes, poca infraestructura en lugar de trabajo, falta de instalaciones sanitarias acorde.

Asunción y adjudicación de roles: un encargado de depósito y rutas, también es vendedor-cobrador, dos vendedores, el nuevo propietario director - administrador.

Capacitación: Casi nula, solo uno cuenta con diplomado como jefe de cocina, pero salvo para el consejo en el trato de algún producto en particular no es de relevancia hasta ahora o se ha tomado en cuenta. El nuevo propietario es contador público y con vasta experiencia en administración.

Productividad: Gracias a la logística instrumentada y bien diseñada hasta el momento que marcan un satisfactorio nivel de venta, pero medida solamente en alcance de ventas y no en la eficiencia total de la empresa, “ir por ir” o “visitar a toda costa” sin importar si se vende o no es lo que me permite determinar que puede no estar del todo bien esta parte de la estructura por ende lo considero aceptable.

Del análisis diacrónico, queremos explicitar lo que entendemos es relevante para nuestro trabajo:

En el **Dominio de las relaciones (personas articuladas entre sí):** De las entrevistas surge que la relación con los sucesores no es buena, el diálogo siempre fue directo con el asesor. Lo reconocen como la persona que ocupa el rol que antes tenía el propietario fallecido, ya que realiza los controles, está al tanto de los problemas e intenta ayudar a resolver toda la operativa diaria entre los vendedores y los clientes. También se desprende que la relación entre los

sucesores y los empleados es esporádica y se circunscribe a la reunión bimensual (pocas veces presencial). La relación con los clientes es casi nula por parte de los sucesores y no son respondidas a tiempo las demandas de estos, así como también con los proveedores y sobre todo con el principal proveedor con el cual por asuntos netamente financieros la tensión es importante.

En este sentido, de las entrevistas a los empleados se desprende que, en la etapa con el nuevo propietario, no se partió de cero (ya que al asumir el cargo de asesor externo), había incorporado algunos cambios que modificaron la conducta entre los empleados como compañeros de trabajo. El nuevo propietario, es contador público, con experiencia en administración y gusto por el diseño de las organizaciones. Se auto define como claro en la comunicación verbal, integrador (esto lo reafirma el perfil del Business Chemistry) y empático. Viene realizando, desde su lugar de asesor primero, varias innovaciones dentro de la empresa aún antes de ser propietario. Una de ellas fueron las reuniones mensuales con el equipo de vendedores, y semanales con el encargado.

Esto mejoró el relacionamiento, la comunicación y el trabajo en equipo, y la percepción sobre el ambiente de control, ya que afianzó la confianza logrando que se consulten ante dudas o situaciones con clientes, previo a llevar el problema al nuevo propietario. La incorporación paulatina de reuniones semanales, además de ir incorporando nuevas responsabilidades a los vendedores, por fuera de las rutas asignadas (en cuanto a mantenimiento de la flota, armado de pedidos, organización del depósito) ha logrado mejorar el vínculo entre los compañeros y se ha afianzado la confianza como equipo. La comunicación y la pronta resolución de situaciones han sido factores determinantes en el empoderamiento de los roles de cada uno y de la necesidad de apoyo y trabajo en equipo para la resolución de situaciones diarias que pueden no depender del dueño. El nuevo propietario ha instaurado, de manera clara, los criterios de trabajo,

explicado los objetivos y lo que se espera de cada uno para que, dentro de ese encuadre puedan tomar decisiones sin demora.

Dominio de los propósitos (ideas agrupables entre sí): el propósito de la empresa siempre fue vender en la mayor cantidad de puntos de venta que se pudiera para mejorar el posicionamiento del mercado de los productos que representan. Con los sucesores, no se dejó explicitado de qué forma se debería lograr. Esto se comienza a percibir en el descontento expresado por los clientes, no solo por la falla en las visitas acordada o frecuencias sino también por la falta de preocupación para atender las necesidades de los clientes (propuesta de nuevos productos, descuentos, ofertas mensuales, etc.). Sumándose el crecimiento sostenido de los competidores en el mercado, el desplazamiento natural de los productos ofrecidos por ellos, y no tener ciertas directivas de cómo atender la demanda o brindar soluciones (desde los vendedores), el problema comienza a acrecentarse. Este análisis de los dominios y ejemplos de situaciones brindadas por el actual propietario y comentadas por los empleados, denotan la falta de cuidado en las dimensiones del cambio que los sucesores debían atender, lo que lleva al declive natural de la empresa, por lo cual resulta interesante la propuesta de compra por parte del asesor. En este caso, el nuevo propietario ha procurado, hacer énfasis en la visita diaria a los clientes, la recuperación de los clientes ganados por la competencia o que dejaron de comprar por la falta de respuesta. Ganar nuevos clientes, y nuevo territorio dentro del departamento de Colonia principalmente.

Dominio de las capacidades (recursos de diferentes clases): camión refrigerado (con algunos problemas mecánicos), depósito con cámara de frío, 2 freezer, ruteo logístico, cartera de clientes, asesores externos (contador), presencialidad y auto sustento (“sino lo hago yo, no lo hace nadie”).

Se contaba con un vehículo en malas condiciones de mantenimiento que terminó por sustituirse por uno alquilado, sin las condiciones necesarias de refrigeración, previo a la compra venta. Podemos comentar que el nuevo propietario, como primera inversión tras la compra de la llave, realizó un leasing de dos vehículos refrigerados (camión y camioneta). Dejando para una segunda etapa la revisión de las rutas diarias y ver si están siendo eficientes. Vale aclarar que durante la transición de la compra venta también hubo cambio de motor en la cámara de frío, lo que corrió por cuenta de los sucesores. Reorganización y reacondicionamiento del depósito (orden, pintura, sanitaria, seguridad y limpieza). Negociar mayores recursos al proveedor para promociones. Aquello de “auto sustento” comienza a considerarse más como trabajo en equipo y reparto de tareas ya que la presencia del propietario es más fluida, constante y empoderada, no todo problema o falla recae ahora en los colaboradores. Se mantiene la cultura de la presencialidad y se refuerza o reafirma con demostraciones de confianza ya sea con lo económico, así como desde el trato y la escucha.

Asunción y adjudicación de roles: Se mantienen los mismos colaboradores y se incorpora el nuevo propietario, dejando de ser asesor externo.

Capacitación: Casi nula en temas de venta. Un solo empleado cuenta con estudios formales finalizados en cocina, el resto con ciclo básico. En empleos anteriores, alguno cuenta con capacitación continúa acreditada. Se propondrá la capacitación en ventas para todos los colaboradores para mejorar el vínculo con los clientes.

Productividad: aceptable para la poca dedicación, pero con riesgo de desplome si no existen cambios significativos.

Respecto a la situación: Se ha ido ganando terreno en cuanto a la respuesta con los clientes, se pudo organizar el pedido semanal para una compra más eficiente al proveedor de Montevideo, lo que redujo la merma de productos.

Respecto a los determinantes del contexto externo: El crecimiento constante de nuevos competidores (varios), sumados a políticas de gobierno en cuanto a la alimentación saludable hacen imperiosa la necesidad de revisar la optimización de las rutas y maximizar las visitas logrando llegar a todos los puntos del territorio asignado.

Para resolver tensiones es importante que el nuevo propietario maneje una comunicación fluida con sus empleados, estando atento a las expectativas de los empleados con su incorporación en este rol. Actualmente, y de las entrevistas, surge que la comunicación en el equipo es diaria, clara y fluida.

Un parámetro, no menor, es el del costo a asumir por las inversiones que se están realizando por parte del nuevo propietario (mejorar en el depósito, compra de camión), pero deberá contemplar también las demandas de acondicionamiento salarial que los empleados vienen solicitando hace tiempo.

El nuevo propietario, está dispuesto a asumir créditos (como lo hizo para la compra de la empresa) siempre que los empleados se comprometan a acompañar los cambios que la empresa necesita como son el mantenimiento de los clientes y el ruteo (que generará información para posteriormente ajustar las rutas e ir incorporando nuevas).

En cuanto al ruteo, encontramos que pueden existir algunas resistencias por parte de los empleados, ya que el control será constante y seguramente implique cambios en su relación con el tiempo asignado al cliente, la espera y los traslado. Aquí la base, para que sea efectivo, es que la información debe ser procesada y posteriormente analizada en conjunto, antes de realizar los ajustes sugeridos por el nuevo propietario. El conocimiento de los clientes lo tienen los vendedores y eso es un dato que no se puede desconocer. Esto puede implicar ajustes en otros parámetros que hasta el momento no se habían considerado como puede ser el estado de la caminería. El foco del ruteo será lograr retener y fidelizar a los clientes, así como lograr nuevos.

Del análisis previo encontramos que los puntos débiles donde el nuevo propietario debe poner foco son: **la retención del cliente, el ruteo, la mejora en las condiciones de trabajo** (no necesariamente en ese orden). En una segunda etapa podrá ir por planificar la ampliación de la empresa o ganar nuevos territorios, pero hoy entendemos que la sostenibilidad se juega en estos 3 niveles.

Entendemos que la herramienta de los ocho pasos de Kotter es la mejor para dar forma al plan de acción que el nuevo propietario deberá seguir para implementar el cambio, vamos a detallar entonces cada uno de los pasos:

En cuanto a **Infundir el sentido de premura** el nuevo propietario no logró transmitirlo de manera correcta. No fue algo planificado o algo que consideró hacer porque la situación de la empresa venía en declive por lo cual los empleados eran conscientes de que las cosas, a nivel económico no estaban bien (esto surge de las entrevistas). También se desprende de estas que los empleados tienen todos bien claro el nuevo objetivo de la empresa, y lo que se espera de ellos. También tienen claro que los clientes están primero y que deben hacer todo por retenerlos. Se han manifestado, en muchos casos, más claros en cuanto a que sus comentarios y puntos de vista son atendidos ahora (porque antes no). Manifiestan seguridad al salir a su ruta establecida (por ser conocida), ofrecer sus productos y poder brindar descuentos o promociones a los clientes. Comentan que darán un voto de confianza a esta nueva forma de hacer las cosas, entendiendo que, si no se cambia la manera, la empresa no seguirá adelante y sus empleos también están en juego.

Crear la coalición conductora, por el tipo de empresa si bien el nuevo propietario se ha rodeado de alguno de los empleados para apoyo en gestión operativa, no es posible cumplir hoy con alguien dentro de la organización que pueda ser parte de esta red necesaria. Entonces el propietario ha asumido esta responsabilidad al 100% intentando no dejar nada al azar, y

mostrando su capacidad de resolución en las áreas donde se lo necesita (finanzas e inversión que es su fuerte, logística, operaciones, compra, mantenimiento, etc.).

Desarrollo de una visión y una estrategia de las entrevistas surge que esto también es claro, parcialmente, para los empleados, que el nuevo propietario ha dado directivas claras de cuáles son sus metas de venta en lo inmediato. Ha logrado involucrarlos a todos en este camino y trabajan como equipo. Las metas fijadas son a corto plazo, para poder mostrar resultados y evaluar en función de estos.

Con respecto a **Comunicar la visión de cambio** se apela siempre a la sencillez, repetición, y con el ejemplo entre otros. Para esto el nuevo propietario hace énfasis en las reuniones mensuales y semanales para intercambiar y monitorear como vienen y si hay desvíos intentar corregirlos a tiempo, se celebran los pequeños logros, se hacen públicos en grupos de comunicación interna y se felicita a cada uno por el logro, hasta ahora consisten en la obtención de nuevos clientes. También se trabaja con reuniones y se brinda autonomía a la hora de resolver algunos conflictos con los clientes. Esto se desprende también de las entrevistas, hacen mención a las comunicaciones mediante grupo de WhatsApp, reuniones presenciales de equipo, conversaciones telefónicas y la celeridad en la resolución de los temas planteados.

Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance se trata de eliminar los obstáculos que se presentaban hasta ahora, por ejemplo, para satisfacer algún cliente importante estos requerían de conseguir algunos productos de oferta o bien material promocional y esto ahora ya no es un problema, el nuevo propietario dejó en claro los canales de comunicación y resolución para no demorar en estos asuntos. También es importante para este paso fomentar o impulsar a tomar riesgos en actividades que salgan de lo tradicional entonces el nuevo propietario dio libertad para con aquellos potenciales clientes que no se están haciendo si solicitan algún descuento financiero lo hagan sin consultar, dejando claro los límites de estos descuentos a todos para no generar inconvenientes en la empresa, así como también

sugerir cambios en las góndolas de exhibición para que los productos puedan verse o exponerse de mejor forma. Pautas claras de trabajo y márgenes transparentes como parte de compartir las responsabilidades.

Generar logros a corto plazo, aquí se puede plantear como ejemplo el leasing de los dos vehículos adquiridos para la empresa, mejores condiciones de trabajo para los vendedores, mejores condiciones para los productos transportados, la mejora en las instalaciones de la empresa. Son cambios que se han realizado y los empleados celebraron y comentaron en las entrevistas, cosas que destacaron del nuevo propietario.

Consolidar las ganancias y generar más cambios según Kotter implica, entre otros, fortalecer los procesos con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio, entendemos que este paso no puede ser analizado aún por la corta edad de la organización en este proceso (no tiene aún un año).

Arraigar los nuevos enfoques en la cultura para una transformación exitosa, para esto sugiere entre otros lograr un desempeño orientado al cliente, productividad, mayor y más efectivo liderazgo y una administración eficaz, creo que quedo claro con dichos anteriores y por relevamiento mediante entrevistas que el nuevo propietario sin conocerlo ha ido aplicando estos conceptos un poco por formación y otro poco por sensibilidad y escucha a las necesidades diarias. Pero a la organización como tal le falta madurez para poder ir midiendo estos 2 últimos pasos.

En base a la compilación de los avances detectados en la aplicación de los pasos de Kotter realizamos un cuadro resumen, realizando las siguientes conclusiones:

PASO	Actividades	Estatus
<i>1 Infundir el sentido de premura</i>	Analizar el mercado y las realidades competitivas	Logrado
	Identificar y analizar crisis potenciales u oportunidades de Generar Crisis	Logrado
	Establecer objetivos tan altos que no puedan ser alcanzados mediante la forma habitual de trabajar o hacer negocios	N/A
	Medir no tanto en base a medida departamentales sino por procesos más amplios	N/A
	Trasmitir información que muestre debilidades frente a la competencia	Logrado
	Hacer que la gente hable y se informe de clientes insatisfechos, proveedores molestos y accionistas descontentos.	Logrado
	Emplear consultores que generen datos más objetivos.	Logrado
	Publicar discusiones más honestas en la comunicación interna de la organización. Poner alto a las "palabras felices"	Logrado
	Bombardear a la gente con información sobre oportunidades futuras	Logrado
<i>2 Crear la coalición conductora</i>	Poder del Puesto (Conformación - Integración - Tamaño)	N/A
	Experiencia (Planificar-Organizar -Controlar)	Logrado
	Credibilidad (Confianza y Objeto Comun)	Logrado
	Liderazgo - (Trabajo en Equipo)	Logrado
<i>3 Desarrollo de una visión y una estrategia</i>	Desarrollo de la Visión	No Logrado
	Desarrollo de una estrategia	En Proceso
<i>4 Comunicar la visión de cambio</i>	Comunicar la visión del cambio	Logrado
<i>5 Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance</i>	Autogestion	Logrado
	Proporcionar la capacitación necesaria	Pendiente
	Fomentar el impulso a correr riesgos y actividades que salgan de lo tradicional	En Proceso
<i>6 Generar logros a corto plazo</i>	Generar logros a corto plazo	Logrado
<i>7 Consolidar las ganancias y generar más cambios</i>	Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encajen con la nueva Visión	Pendiente
	Contratar, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la Visión del cambio	Pendiente
	Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio	Pendiente
<i>8 Arraigar los nuevos enfoques en la cultura</i>	Dar origen a un mejor desempeño orientando al cliente, a la productividad, mayor y más efectivo liderazgo y a una administración más eficaz	Pendiente
	Articular las conexiones entre lo nuevos comportamientos y el éxito de la organización	Pendiente
	Desarrollar medios para garantizar el liderazgo y la sucesión de los puestos en el organigrama	Pendiente

Cuadro 1 - Estatus de las actividades según los 8 pasos de Kotter

Creemos que el nuevo propietario va por el buen camino, y que con la mejora en las ventas y logrando sanear económicamente la empresa podrá cumplir con las demandas salariales que también surgieron en las entrevistas. En el entendido de que está dando pasos ciertos y el retorno es coincidente no podemos dejar de sugerir o recomendar que debe mantener ciertas prácticas que hasta ahora lo ayudaron, por más que el día de mañana logre los objetivos (fidelizar los logros), cualquier retorno en prácticas de gestión o liderazgo que se realizaron antes y que llevaron casi al fracaso organizacional, puede tirar por la borda cualquier pequeño triunfo conseguido hasta el momento.

Por la estructura de la empresa, no fue posible aplicar el paso 2, pero se le puede sugerir al nuevo propietario trabajar de manera cercana con un equipo de colaboradores en temáticas que lo puedan superar en conocimiento y que sea presentado al equipo (asesores externos) algo que no es desconocidos para ellos. Muchas veces, en organizaciones pequeñas los propietarios se rodean de otros profesionales que pasan a ocupar los lugares que la organización, por tamaño, no tiene previstos pero que todos en la empresa saben que existen y a quienes se los puede consultar sobre determinados temas (contadores, abogados, etc.).

Entendemos que la empresa está en una fase, aún primaria, como para generar lograr medir los cambios en lo que refiere a los pasos 7 y 8 como ser **Consolidar las ganancias y generar más cambios y Arraigar los nuevos enfoques en la cultura**, por lo cual sugerimos ir lentamente incorporando metas más alcanzables y a un ritmo que acompañe la madurez de la organización, como ser la inversión en infraestructura (**el ruteo**), **la mejora en las condiciones de trabajo** (capacitación al personal y atención a las demandas salariales). El desafío aquí será analizar si opta por la inversión en el personal o previamente invertirá en la mejora del ruteo y gestión de la flota actual para optimizar la venta dentro del departamento para lograr **retener a los clientes**.

Una forma de mantener la fidelidad del personal, es ir por atender la demanda salarial que surge en las entrevistas o proporcionar capacitación necesaria, pero sugiriendo metas a mediano y largo plazo también para que ellos puedan acompañar el proceso de gestión de flota y la inversión que implica. Logrando así el compromiso de cada uno en cuanto a lo que pueda representar para ellos los cambios, una vez analizado el ruteo (modificación de sus lugares de ruta actual, clientes conocidos, compañero de viaje, nuevos compañeros, nuevos clientes o nuevos mercados, etc.).

Existen varias cosas a favor para gestionar estos cambios, el paso 1 como el 3 fueron bien incorporados a la organización por el nuevo propietario y esto generó cambios en la actitud del

equipo de trabajo. Surge de las entrevistas que el equipo se encuentra más unido, con sentido de pertenencia a la organización y comprometido con su tarea, demostrando también una visión única de hacia dónde va la organización y qué se necesita de ellos para alcanzarla.

La prioridad hoy en la organización es poder atender los 3 pilares fundamentales mediante un plan de acción, para esto sugerimos entonces:

El ruteo: los vehículos se incorporaron al inicio de la compra de la empresa, pero está pendiente la adaptación de ruteo satelital o geo referenciado.

Luego de algunos relevamientos de campo está claro que lo que necesita la organización es mejorar el nivel de ventas, posicionarse en el mercado, posicionarse mejor ante la competencia. Se entiende que optimizar el sistema de ruteo de la empresa, podrá facilitar medir el uso que hoy se hace de los kilómetros recorridos, los clientes visitados y los clientes que se dejan por el camino para poder evaluar si no existe una mejor forma de planificar las salidas con los vehículos, las rutas asignadas y la frecuencia de las mismas, así como el costo kilómetro, punto crítico para este negocio.

Para esto podría ser bueno la contratación de un logista (asesor externo), luego de contar con un sistema de geolocalización de los vehículos (o utilizar la geolocalización gratuita que Google tiene disponible).

La mejora en las condiciones de trabajo: Si bien, el nuevo propietario hablo con cada uno de los colaboradores y trabajó rápidamente en mejorar lo más posible la situación de cada uno (en lo económico como en lo motivacional), incorporó nuevas responsabilidades la demanda de mejora salarial surge de todas las entrevistas. Por lo que vemos que es un punto de conflicto que debe ser atendido a corto plazo. En uno de los casos, asignó el rol de encargado de equipo al colaborador de mayor confianza quien lo apoya ahora en el control de stock y operativa previa a la compra de mercadería semanal.

Dentro de la planificación del propietario está la capacitación del personal, en temáticas de ventas y manipulación de alimentos. Esto puede ser un aliciente para los empleados al ver que la empresa invierte en ellos para capacitación y mejoras en su gestión laboral.

Sugerimos entonces planificar capacitación In Company en ventas y/o pagar cursos de ventas y atención al cliente para los vendedores, manejo defensivo para los choferes, manipulación de alimentos para todo el personal y habilidades básicas informáticas (ya que dentro de la planificación prevista que surge de la entrevista está la necesidad de incorporar nueva tecnología para generar datos y así tomar mejores decisiones).

Sugerimos también que las capacitaciones sean a todos, pero en temáticas diferentes en cada caso para poder ir incorporando las capacidades a la empresa juntas.

La retención de los clientes: la manera en que el nuevo propietario **Comunicó la visión del cambio** y planteó el **Desarrollo de una visión y una estrategia** a todo el personal dejó bien en claro, según surge de las entrevistas que el foco está en retener los clientes actuales y volver a captar los perdidos. Para lograr esto, entendemos que la mejor forma de hacerlo es logrando los otros dos pilares planteados, **mejorar las condiciones de trabajo y el ruteo**. De esta manera, se podrá llegar más y mejor a los actuales clientes, sin descuidarlos y se podrá cubrir un mayor número de clientes utilizando las rutas conocidas o modificando las mismas.

CONCLUSIONES

A pesar de que se trata de una pequeña organización, aunque la red de distribución e impacto es grande, (ya que abarca geográficamente todo el departamento) entendemos que el nuevo propietario, amparado en la metodología antes mencionada y analizada para el caso, ha dado pasos firmes sobre atender las necesidades que los empleados y los clientes tenían en cuanto a las urgencias de la empresa: vehículos, atender nuevamente a todos los clientes de las rutas, cumplir con los pedidos acordados con el proveedor, mejorar las condiciones de trabajo y edificaciones. Esto ha dado al personal algunas certezas, como el objetivo común buscado por la empresa y las condiciones mediante las cuales esto se busca “reglas claras de cómo hacer”, qué margen de movimiento tienen para lograrlo y una comunicación fluida con el nuevo propietario, pero sobre todo un sentido de equipo que antes no estaba tan arraigado. De las entrevistas surgieron varias veces que ante cualquier dificultad primero se intenta resolver entre ellos (empoderamiento) y posteriormente se consulta al propietario, esto da una idea de equipo de trabajo y de confianza en la resolución de problemas. También se notó mayor disposición a autogestionarse y proponer cosas al nuevo propietario, esto de alguna forma también denota la apertura a la escucha de éste para con su personal.

Entendemos que la mejor forma de gestionar estas tres dificultades indicadas en el desarrollo del trabajo es mediante un plan de acción enfocado en tres pilares: **la retención del cliente, el ruteo, la mejora en las condiciones de trabajo.**

BIBLIOGRAFÍA

1. Batthyány, K. y Cabrera, M. (coordinadoras). (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Montevideo. Universidad de la República.
2. Da Costa Porto, Marcelo (2022). *Creer, Crear, Construir. Liderá tu propio camino*. Editorial Conecta.
3. <https://www.kotterinc.com/>
4. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/solutions/business-chemistry.html>
5. Kotter, John. P. (1997). *El líder del cambio*. México: Editorial Mc Graw Hill.
6. Maturana, H., y Varela, F. (1998). *De máquinas y seres Vivos*. Santiago de Chile. Ed. Universitaria.
7. Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
8. Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
9. Schvarstein, L. (1999). *Diseño de Organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Editorial Paidós Ibérica.
10. Schvarstein, L. (2002). *Psicología Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
11. Senge, P. (2000). *La quinta disciplina*. Barcelona. Editorial Gestión.
12. The Center for Development and Population Activities (Washington). (2011) *Planificación Estratégica. Un enfoque de Indagación*. Serie de Manuales de Capacitación.

APÉNDICE

- A. Lista de autores relevados
- B. Consentimiento Informado
- C. Pauta de Entrevistas
- D. Business Chemistry Results Report

A. Lista de autores relevados

1. Etkin, J. y Schvarstein, L. (1994) *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós.
2. Schvarstein, L. (1999). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires. Paidós
3. Schvarstein, L. (2002). *Psicología Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
4. Senge, P; Roberts, C.; Ross, R; Roth, G y Smith, B (2000). *La danza del cambio*, Ed. Norma.
5. Senge, P. (2000) *La quinta disciplina*. Barcelona. Ed/ Gestión 2000.
6. Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México: Ed. Mc Graw Hill.
7. Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Ed. Gestión 2000.
8. Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispano., S.A.
9. Moore, G. A. (2015). *Cruzando el Abismo*. Ed. Gestión 2000
10. De bono, E. *Pensamiento Lateral*
11. Bateson, Gregory. (1985) *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires,
12. Maturana, H., y Varela, F. (1998) *De máquinas y seres Vivos*. Santiago de Chile.
13. Lewin, Kurt. (1988) *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona.
14. Batthyány, K. y Cabrera, M. (coordinadoras). (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Montevideo. Universidad de la República.
15. Da Costa Porto, Marcelo (2022). *Crear, Crear, Construir. Liderá tu propio camino*. Ed. Conecta.
16. Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.

B. Consentimiento informado

Nuestro equipo, del trabajo final del *Posgrado de Transformación Organizacional del Centro de Posgrados de Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de la República*, tiene como objetivos realizar entrevistas para reunir insumos de análisis para el caso seleccionado: La Distribuidora.

La divulgación solo se realizará por medio de publicaciones académicas, en este caso nuestra Monografía para la obtención del título del Diploma de Transformación Organizacional.

Por esas razones, solicitamos su consentimiento para:

- A. Utilizar los datos de la/s conversación/es y la entrevista desarrollada/s por nuestro equipo.
- B. Grabar, para posteriormente transcribir, la conversación y la entrevista para facilitar la sistematización de la información por usted volcada.

Para eso informamos que:

- ✓ No hay ningún riesgo, perjuicio o daños provocados por las publicaciones u otras formas de divulgación que utilicen esos datos y tampoco habrá ninguna remuneración por la utilización de los mismos;
- ✓ No hay beneficios directos para usted o sus familiares resultantes de la utilización de los datos.
- ✓ Garantía de sigilo: Si acepta que sus informaciones se utilicen, su/s nombre/s y su/s identidad/es se mantendrán en completo anonimato, excepto cuando usted lo autorice de otra forma expresamente y por escrito. Las informaciones solamente se podrán divulgar preservando el anonimato y se mantendrán exclusivamente en nuestro poder. A menos que sea requerido por ley o por su solicitud, solamente los miembros de nuestro equipo, o la FCEA (cuando sea necesario) tendrán acceso a ellas.

C. Pauta de Entrevistas

Empleados

Para comenzar, me gustaría saber si tuvo tiempo de leer el documento del ***Consentimiento informado*** que le hice llegar previamente. ¿Tiene alguna duda o consulta al respecto? ¿Brinda su consentimiento?

Le pido que me diga su nombre y edad.

- ¿Cómo llegó a la empresa?
- ¿Desde cuándo estás en la empresa?
- ¿Cuál es tu rol?
- ¿Tienes claro que se espera de ti en la empresa?
- ¿Sabes cuál es el objetivo de la empresa?
- ¿Cómo se sintió cuando supo de la compra de la empresa y sus compañeros?
- ¿Cómo manejan la comunicación en la empresa?
- ¿Qué mecanismos utilizan? / si no sabe responder... dar ejemplos.
- ¿Cuáles fueron, para usted, los cambios principales? Puedes nombrarme alguno, desde tu punto de vista.
- ¿Cómo se resuelven los problemas que surgen en la empresa?
- ¿A quién se recurre cuando hay algún problema en la empresa?
- ¿Dónde le gustaría que se ponga el foco?

Propietario

Para comenzar, me gustaría saber si tuvo tiempo de leer el documento del **Consentimiento informado** que le hice llegar previamente. ¿Tiene alguna duda o consulta al respecto? ¿Brinda su consentimiento?

Le pido que me diga su nombre y edad.

- ¿Por qué decidió comprar la empresa?
- ¿Cuál fue el proceso, previo, que lo llevó a la compra?
- ¿Cómo visualiza la empresa en 3 años?
- ¿Qué cambios desea incorporar en la empresa?
- ¿Ha pensado realizar cambios en la estructura de personal de la empresa?
- ¿Qué objetivos se ha trazado para el próximo año?
- ¿Qué sentido de urgencia tiene la incorporación de tecnología en su empresa?
- ¿Por qué?
- ¿Qué tecnología sería la primera en la cual debería invertir?
- ¿Cómo manejan la comunicación en la empresa?
- ¿Cómo se resuelven los problemas que surgen en la empresa?
- ¿Qué me puede decir de usted?
- ¿Cómo comienza su vínculo con “La Distribuidora”?
- ¿Cómo fue el vínculo con los sucesores?
- ¿Un ejemplo de ineficiencia en la gestión anterior, que entienda que no debe volver a repetirse?

D. Business Chemistry Results Report



Business Chemistry[®]

Results Report

Customized and prepared for **Diego Ibaldi**

JUNE 9, 2021

Baseline: Business

THE BUSINESS BASELINE CONSISTS OF THE GENERAL BUSINESS POPULATION,
AT ALL LEVELS.

Chemistry: That hard-to-define, yet impossible-to-ignore elixir of great relationships and effective group dynamics.

While relationship chemistry is often described in poetic and almost mystical terms, there is actually a great deal of hard science that lies beneath it.

Designed for use in a business context, Business Chemistry is a system developed by researchers from the fields of neuro-anthropology and genetics that draws upon the latest biological research and statistical analysis technology. In contrast to many other behavioral systems, Business Chemistry explicitly focuses on observable, business-relevant characteristics and their implications within a business setting.

The science behind **Business Chemistry** reveals four dominant patterns of human behavior, each with a constellation of traits that are statistically correlated with one another. Most people naturally exhibit behaviors and preferences that strongly align with one, or sometimes two, of these patterns.

We call these patterns the Pioneer, the Driver, the Integrator, and the Guardian.



Pioneers love exploring new possibilities. They particularly enjoy working with others and generating novel ideas.



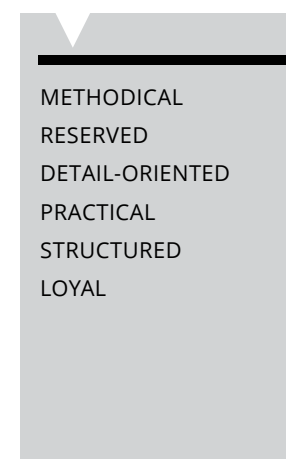
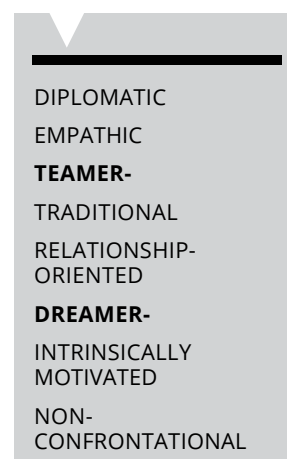
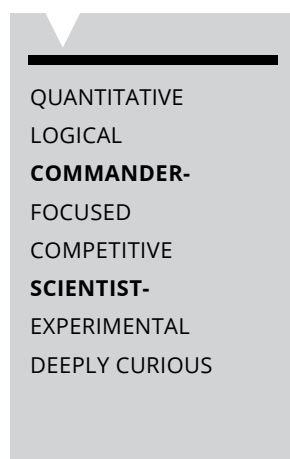
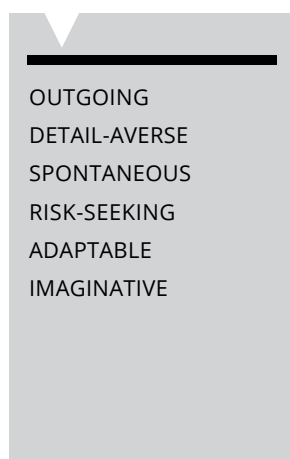
Drivers love a challenge. They value competence and particularly enjoy a sharp mind or sharp wit.



Integrators are all about connection. They value meaning and enjoy exploring different interpretations or perspectives.



Guardians value stability and strive for accuracy and certainty. They focus on details and are known for bringing order to chaos.

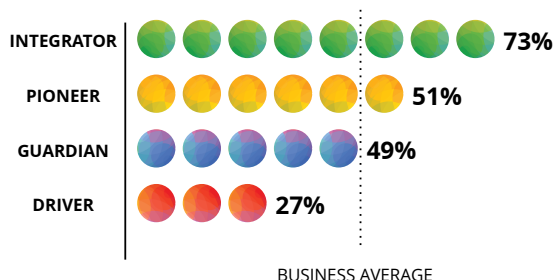


You are most closely aligned with the Integrator pattern, though you also have alignment with the Pioneer pattern, when compared to the Business population.

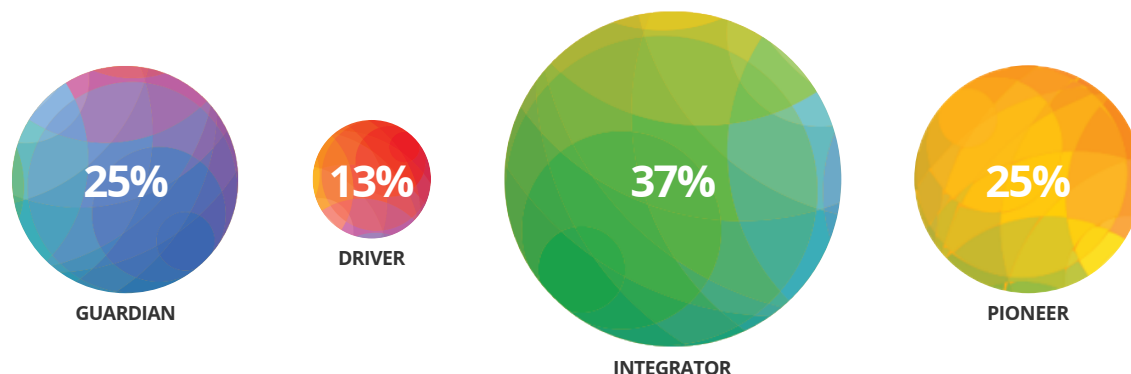
In particular, you tend to be imaginative, relationship-oriented, a brainstormer, and deliberate. You are also someone who appreciates colleagues with diverse skillsets, a planner, and networked.

Compared to the Business population, you are more aligned than average with the Integrator pattern, more aligned than average with the Pioneer pattern, less aligned than average with the Guardian pattern, and less aligned than average with the Driver pattern.

PERCENTILES RELATIVE TO THE BUSINESS POPULATION



RESULTS BREAKDOWN



YOUR DEFINING TRAITS

tech-savvy	collaborative	technical	competitive	leader
logical	musical	optimistic	adaptable	contextual
reserved	spontaneous	creative	generous	pattern-oriented
trusting	meticulous	exacting	frugal	

Your Most Extreme Responses

Diego, when you took the **Business Chemistry** assessment, your answers were analyzed relative to a database of responses from other business professionals ranging from entry level analysts to CEOs.

Understanding your most extreme responses relative to the Business population provides insight into the observable characteristics that you likely exhibit more strongly than the average businessperson.

You more strongly AGREE with these statements than this % of the Business population

QUESTION	PERCENTILE
— It's important for me to have a deep personal connection with my coworkers	98%
— I tend to make decisions slowly (versus quickly)	98%
— I prefer meetings that have brainstorming sessions (versus a structured agenda)	95%
— I think its important for people to know their place in a hierarchy	95%
— I enjoy planning every detail of how a project or goal will be accomplished	94%

You more strongly DISAGREE with these statements than this % of the Business population

QUESTION	PERCENTILE
— Taking big risks is usually not worth the risk of failure (versus brings great things)	98%
— Compared to most people, I speak more slowly (versus quickly)	96%
— It's important for me to independently verify information and not just take something at face value	96%
— I consider myself to be an intellectual	95%
— Before I start working on a new project, I need to have all of the details (versus an idea of the end goal)	93%



Your primary pattern: Integrator

Diego, you are somewhat aligned with the Integrator pattern, but you differ from most Integrators in that you are experimental, driven, and tough-minded.

HOW TO ENGAGE THEM

- Listen actively, make eye contact, be friendly
- Connect individual actions with big picture objectives
- Use storytelling
- Offer support; share your own experiences to bond with them

HOW TO LOSE THEM

- Be confrontational or aggressive
- Brag about accolades or accomplishments
- Ignore the larger organizational context or implications for others
- Be aloof or curt

HOW THEY MAKE DECISIONS

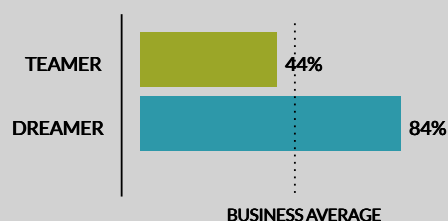
- Understand through stories
- Read the atmosphere as well as the facts
- Can change their minds
- Risk tolerance is low, but they'll go along with the group

LIKES PERSONAL CONNECTION AND SEEING HOW THE PIECES FIT TOGETHER

DID YOU KNOW?

Integrators have two common sub-types. The Teamer is more externally focused and feels a strong sense of duty to society. The Dreamer is more inwardly focused and intrinsically motivated.

Your Integrator sub-type percentiles relative to the Business population:



EXTREME INTEGRATOR MOTTOS

- It depends.
- A cigar is never just a cigar.
- Relationships come first.
- Consensus rules.
- Let's connect.

WORDS THAT WOO INTEGRATORS

— authentic	— read	— interpret
— sensitive	— learn	— cooperate
— alliance	— compassion	— down the road
— kind	— intuition	



Your secondary pattern: Pioneer

Diego, you are somewhat aligned with the Pioneer pattern, but you differ from most Pioneers in that you are deliberate, a planner, and conscious of hierarchy.

HOW TO ENGAGE THEM

- Be lively and open to exploring ideas
- Hear them out; they often think out loud
- Brainstorm using visuals
- Emphasize fun, freedom, and adventure

LIKES VARIETY, POSSIBILITIES, AND GENERATING NEW IDEAS

DID YOU KNOW?

Pioneers report that they are the most effective under stress. But they are also the type most likely to change when under stress, becoming less imaginative and less tolerant of risk.

HOW TO LOSE THEM

- Impose rules, limits or processes
- Discuss the nitty-gritty details
- Evoke the status quo
- Shoot down their ideas

WORDS THAT WOO PIONEERS

— venture	— energetic	— active
— innovate	— free	— flexible
— exciting	— new	— variety
— create	— passion	

HOW THEY MAKE DECISIONS

- Receptive to new ideas and approaches
- Open to changing their minds
- Make quick decisions
- Are more comfortable using their intuition
- Have a high tolerance for risk

EXTREME PIONEER MOTTOS

- Dream big, brainstorm often.
- Carpe everything.
- Why not?
- Rules were made to be broken.
- Challenge the status quo.
- Have fun - it's just work!



Non-core pattern: Guardian

Diego, you have little in common with the Guardian pattern, but you share some characteristics with Guardians in that you are deliberate, a planner, and conscious of hierarchy.

HOW TO ENGAGE THEM

- Present concrete facts and proven principles
- Address risks and minimize uncertainties
- Appreciate their need for details and be prepared to field many questions
- Be orderly, calm, structured

LIKES CONCRETE DETAILS AND STABILITY; THEY RESPECT WHAT IS TRIED AND TRUE

DID YOU KNOW?

Guardians are the most introverted type. They view silence as a productive and important part of any conversation, as it gives them time to think before they speak and plan their words carefully.

HOW THEY MAKE DECISIONS

- Process decisions in a methodical, cautious, and deliberate way
- Tend to be frugal
- Comfortable with the familiar
- Rarely change their minds
- Risk averse and tend to appreciate benchmarks and best practices

HOW TO LOSE THEM

- Present big ideas without a practical execution plan
- Jump around or skim the surface
- Come unprepared to discuss assumptions or supporting data
- Disregard rules or norms

WORDS THAT WOO GUARDIANS

— organize	— honesty	— values
— precise	— respectable	— trust
— stability	— appropriate	
— facts	— ought/should	

EXTREME GUARDIAN MOTTOS

- Rules were made for a reason.
- If it ain't broke...
- Do it right or don't do it at all.
- Show me the data.
- Trivia night is my jam.
- Bringing order to the universe one spreadsheet at a time.



Non-core pattern: Driver

Diego, you have little in common with the Driver pattern, but you share some characteristics with Drivers in that you are experimental, driven, and tough-minded.

HOW TO ENGAGE THEM

- Be confident
- Start with the end-goal and build up your case
- Keep it straightforward and simple
- Debate with them, a challenge doesn't always mean they disagree

HOW TO LOSE THEM

- Overemphasize small talk
- Provide too many options or caveats; they want a clear recommendation without a lot of noise
- Include flowery language or cutesy graphics
- Use circuitous logic

HOW THEY MAKE DECISIONS

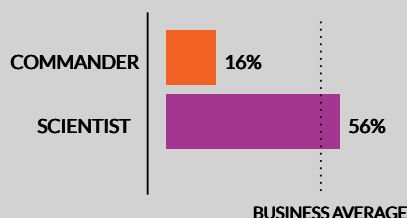
- Analytical thinkers
- Convinced by logic and facts
- Unlikely to change their minds
- High tolerance for risk, when analyzed as logical and rational

LIKES LOGIC, SYSTEMS, AND LASER FOCUS ON GOALS

DID YOU KNOW?

Drivers have two common sub-types. The Commander is more extroverted and directive in their working style, while the Scientist is more introverted, testing out new ideas with deep curiosity.

Your Driver sub-type percentiles relative to the Business population:



EXTREME DRIVER MOTTOS

- Be quick. Be smart. Be gone.
- My project, my rules.
- What's your point?
- Enough schmoozing. Get back to work.
- We're competing. I'm winning.

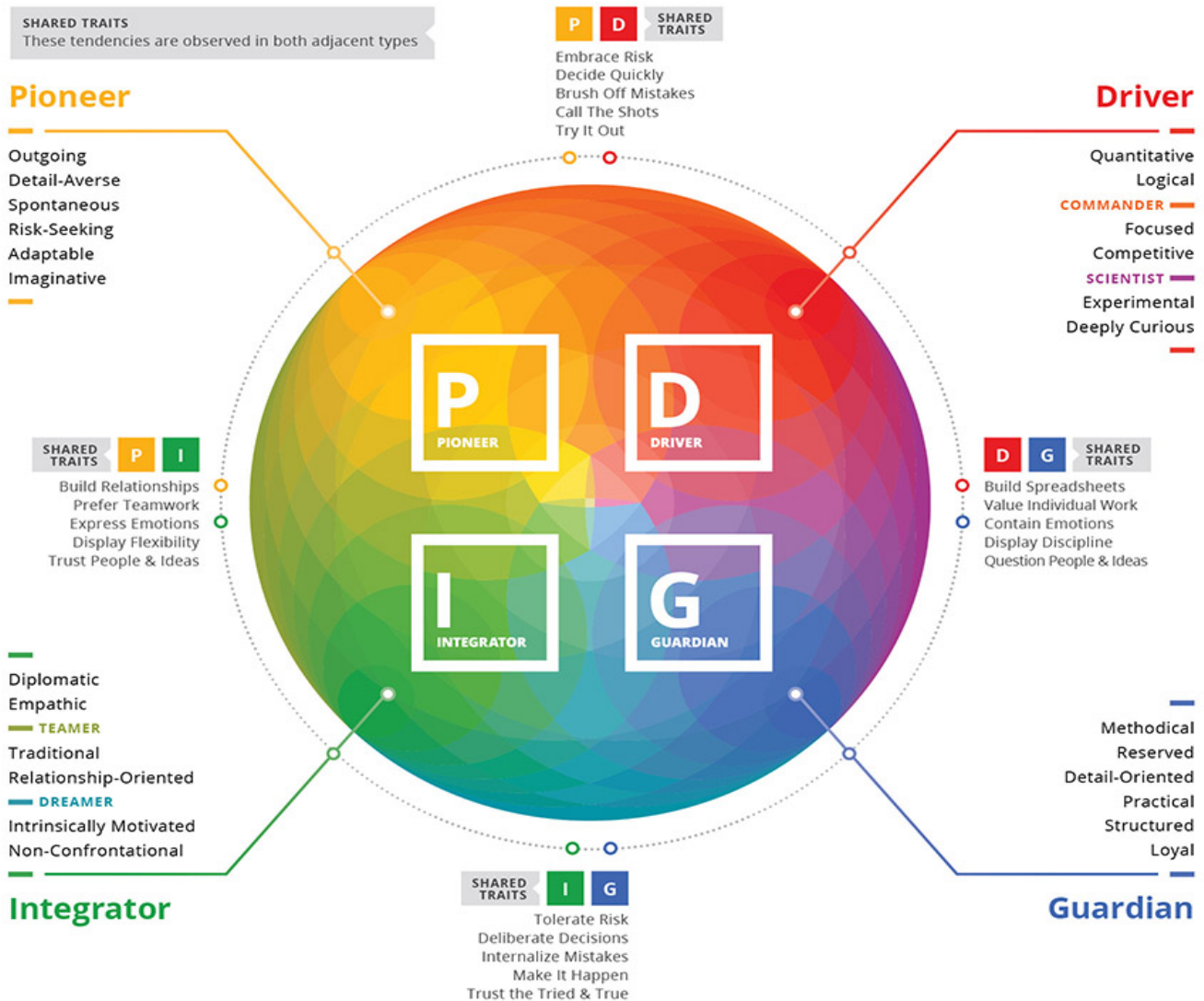
WORDS THAT WOO DRIVERS

— intellect	— logic	— debate
— challenge	— ambition	— real
— analyze	— vision	

Shared Traits

The below graphic depicts the unique characteristics of each type as well as traits that are shared between two types.

When developing hypotheses about another individual's Business Chemistry type, these shared characteristics are a useful tool to facilitate the process of elimination and to help you zero in on a single type or two likely types.



As a primary Integrator, you should consider the following when interacting with other Business Chemistry types.

If you're meeting with a...



You share a big imagination and are comfortable with ambiguity, but be sure to consider how to get things done step-by-step.

DO

Bring big ideas and encourage open-ended conversations
Help put words to their ideas

DON'T

Read too much into interactions
Overlook the facts



You focus on the big picture, which they appreciate, but get to the point quickly and back it with logic.

DO

Bring ideas backed by facts and logic
Help them see the big picture
Support them in navigating politics

DON'T

Prolong evaluation of options
Take directness personally



You connect easily, but temper your shared desire to explore all alternatives if you want to move things forward quickly.

DO

Connect on a personal level
Spend time exploring new ideas and possibilities

DON'T

Consider and reconsider every option
Ignore elephants in the room to avoid conflict



You see the forest, they see the trees. Get the best of both worlds by helping them see the big picture, but also asking for their help identifying details.

DO

Walk through your process, not just the big picture
Be structured in your interactions

DON'T

Overlook the details
Delve into too many tangents

TOOLS FOR YOU
to keep Business Chemistry top of mind!



[BC20Questions.deloitte.com](https://bc20questions.deloitte.com)

Use the Business Chemistry 20 Q's tool to develop a hunch about someone's preferred working style, and take the first step in changing the way you communicate.



businesschemistryblog.com

Join the conversation and share your thoughts on how Business Chemistry can provide unique business insight, shed light on team dynamics, and shift perspectives of how our similarities and differences can help teams achieve their goals.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms. Please see www.deloitte.com/us/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
