

Universidad Panamericana



Escuela de Comunicación

Departamento de Posgrados en Comunicación

**La comunicación interna en la estrategia de administración del cambio
de la cadena de tiendas y farmacias XYZ**

Caso para obtener el grado de Maestría en Comunicación Social
con Especialidad en Comportamiento Humano

Autor: Gerardo Jaime Salgado

Director: María Mónica Cavagna Esponda

México, Distrito Federal, 18 de enero del 2010

Durante 50 años, la cadena de tiendas y farmacias XYZ fue distribuidor líder de mercancías de canasta básica y regulador nacional de precios con 360 Tiendas y Farmacias. En 2006 fue desplazado de estos roles y enfrentaba dificultades para mantener sus precios bajos y descuentos y la disminución de su número de consumidores. Su Director, Carlos Enríquez, decidió implementar un proyecto para sistematizar y automatizar las operaciones con la compañía Electronic Data Systems que comprendiera una estrategia de administración del cambio, la cual integró a la comunicación interna como uno de sus componentes críticos para lograr el éxito.

ANTECEDENTES¹

En 1953 el gobierno mexicano inauguró su primera tienda con el propósito de comercializar productos de canasta básica, bienes de consumo, medicamentos y materiales de curación a precios por debajo del mercado para los trabajadores del Estado. Dicha tienda dependía de la entonces Dirección de Pensiones y Retiro y fue incorporada al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores (ISSSTE) cuando éste se fundó en 1959.

A principios de la década de los sesenta entraron en funcionamiento su segunda y tercera unidades de venta, las cuales quedaron adscritas a la Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales del ISSSTE, dado que su número aún no era significativo. En 1972, el Instituto cambió su modelo organizacional de zonas por delegaciones regionales y; en 1978 creaba una delegación por cada Estado de la República.

A fines de 1982, el ISSSTE ya disponía de 149 unidades comerciales de diversos tamaños y configuraciones de ventas tales como Centros Comerciales, Semi-Centros Comerciales, Tiendas y Farmacias dentro de hospitales, tiendas e independientes; diseminadas en

¹ Basado en la página electrónica de SuperISSSTE en sus secciones consultadas en <http://www.superissste.gob.mx/www> y <http://www.superissste.gob.mx/www/Templates/Nivel3/Historia.aspx>

su mayoría en el Distrito Federal. En ese mismo año, el Instituto elaboró un plan maestro para reorganizar su nuevo sistema comercial, coordinado por la Subdirección General de Tiendas.

Durante el período 1983-1985 el ISSSTE inició una serie de procesos de desconcentración que continuaron por muchos años después, conformando a la entonces Subdirección General de Protección al Salario que sustituyó a la de Tiendas. Esta dependencia contaba con una estructura orgánica específica basada en delegaciones estatales y subdelegaciones a las que el Instituto trasladó funciones de nivel corporativo y dotó de una normatividad que buscaba hacerlas autónomas de sus áreas centrales y de apoyo. El Instituto mantuvo para sí la supervisión normativa de la nueva Subdirección.

En 1991, el Instituto incorporó la Jefatura de Servicios de Sistematización a esta Subdirección para apoyar de manera directa el programa de desarrollo informático de su sistema comercial.

En 1993 la Subdirección de Protección al Salario dejaba de participar del presupuesto del ISSSTE con miras a que pudiera generar sus recursos propios y absorbiera los gastos de su operación; y, en 1994 como parte de la modernización administrativa del gobierno federal, el Instituto llevó a cabo una reestructuración organizacional amplia y profunda de esa Subdirección buscando incrementar su eficiencia operativa, supervisión normativa, descentralización de funciones y órganos y definir una estructura orgánica que respondiera a las necesidades de competitividad de ese momento.

Entre 1994 y 1996, el ISSSTE llevó a cabo otra reestructuración en la que constituyó a XYZ como nuevo órgano desconcentrado con el propósito de fortalecer su operación comercial regional, automatizar e integrar a todos los niveles operativos mediante la incorporación de tecnología de punta e incrementar la funcionalidad y eficiencia de sus operaciones. Por ello, el Instituto reubicó y creó gerencias regionales, redefinió funciones, actualizó denominaciones de cada unidad administrativa, e incluso cambió el tramo de control de algunas áreas internas bajo la premisa de una estructura más integrada y homogénea. También desconcentró hacia XYZ la toma de decisiones en sus actividades de regulación, supervisión, control y operación ([Ver Anexo I](#)).

DEFINIENDO EL PROBLEMA DE XYZ²

10 años después de su última reestructuración, XYZ tenía 360 unidades comerciales que lo convertían en el distribuidor más grande de mercaderías y un regulador nacional de precios. Sin embargo poco a poco fue desplazado de esos roles ante la expansión de las cadenas comerciales locales y extranjeras que inició a partir de 1994, estimulada por el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Nuevos competidores como Wal-Mart rápidamente realizaron enormes inversiones para acelerar la creación de sus nuevas tiendas de autoservicio (solamente entre 2004 y 2005 Wal-Mart abrió 87 tiendas), las cuales en 2005 equivalieron al 74% ciento de las ventas totales realizadas por XYZ durante 2004. Si a tales inversiones se adicionan las que llevaron a cabo Comercial Mexicana, Gigante y Soriana, XYZ hubiera podido equipararlas destinando íntegramente 1.4 veces el total de sus ventas por año.

La competencia liderada por Wal-Mart también en poco tiempo elevó la productividad de su cadena de suministros, realizó altas inversiones en tecnología de información y llevó a cabo múltiples estrategias agresivas de comercialización, tales como alianzas estratégicas para negociar altos volúmenes de compra, programas de mensualidades sin intereses, ofertas permanentes y enormes inversiones en campañas publicitarias. Muy pronto el nuevo entorno alcanzó a XYZ: grandes dificultades para mantener sus precios y descuentos, disminución de las ventas y un número decreciente de sus consumidores habituales como derechohabientes pensionados y jubilados del ISSSTE (durante 2004-2005 mientras Wal-Mart incrementaba su índice de ventas en 7.9%, disminuía 4.5% el de las cadenas de autoservicio incorporadas a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales).

² Basado en la consulta de:

- Informe Anual de Actividades del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Año 2006;
- Bases de Contratación del Servicio del Desarrollo del Proyecto de Sistematización de las Unidades de Venta de XYZ, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 2004;
- Retail de Alto Nivel en *Revista InformationWeek México*, Suplemento Especial: Gobierno; Agosto 2006;
- Al Nivel del Retail en *Revista Business Technology*, Especial de Sector Público: Las IT Al Servicio de la Comunidad; Septiembre 2007.

Durante 2004, Carlos Enríquez, Director de XYZ, se orientó a reducir el déficit paulatino entre el crecimiento de las ventas y las utilidades brutas para cubrir sus gastos de operación: abrió las puertas al público en general que adicionó a sus consumidores tradicionales, depuró tiendas y farmacias con altos costos de mantenimiento, redujo espacios de venta dentro de las existentes, reubicó y disminuyó personal, mejoró la imagen de sus instalaciones e implementó algunos proyectos estructurales y de mejora en las operaciones. Sin embargo, estas acciones tuvieron pocos efectos ya que continuaban prevaleciendo los altos costos de operación y el descontrol tanto en el abasto, almacenamiento y comercialización de los productos como en los pagos a proveedores.

Carlos también realizó varios estudios de mercado, a través de los cuales se dio cuenta que pese a las nuevas condiciones establecidas por la competencia, XYZ aún continuaba ofreciendo ahorros significativos a sus derechohabientes y público en general, especialmente en productos básicos. También se ubicaba como la cadena de unidades de venta con mayor presencia en el país con 340 unidades de venta (en 2004 la Revista Expansión lo situó en la posición 109 de las 500 compañías más importantes del país y en el lugar 18 del ranking de las principales 200 compañías paraestatales de México).

Asimismo, Carlos identificó que gran parte de los problemas estaban centrados en una compleja toma de decisiones comerciales ante la redundancia de datos entre unidades, gerencias regionales y el corporativo; ocasionada principalmente por la existencia de diferentes herramientas y tecnologías de información aisladas entre sí, procesos de trabajo duplicados y equipos obsoletos de punto de venta (por ejemplo, aún tenían cajas registradoras). Por ello decidió incorporar a sus esfuerzos de mejora la renovación de *hardware*, *software* e infraestructura de tecnología de información y el adoptar las mejores prácticas de la industria de comercialización masiva de productos o servicios y venta al detalle conocida como *retail*.

Después de obtener el apoyo económico de gran parte de los proveedores de XYZ, Carlos encargó a Alejandro Pérez y Luis Velázquez, Subdirector de Administración y Jefe de Servicios de Informática de XYZ respectivamente, el diseño y elaboración de las bases técnicas

para licitar, contratar y administrar a la compañía que realizaría el proyecto de tecnología informática que permitiría centralizar y controlar las operaciones administrativas y financieras de sus unidades de venta, gerencias regionales y área metropolitana en 25 meses. Este proyecto también comprendía el hospedaje de datos o *hosting*, renovación, modernización, administración y operación de la infraestructura de tecnología informática existente, así como proporcionar consultoría en las mejores prácticas de *retail*. A finales de 2004, tras una competitiva licitación pública nacional, el contrato fue adjudicado a la compañía multinacional estadounidense Electronic Data Systems (EDS), líder en el mercado mexicano de outsourcing en tecnología informática.

Dada la experiencia previa de Alejandro y Luis en la implementación de tecnologías de información, ambos decidieron incorporar la administración del cambio organizacional como uno de los componentes principales para el desarrollo de todas las etapas del proyecto (preparación, despliegue y operación) con tres objetivos: hacer partícipes del proyecto a los mandos medios, minimizar el impacto del cambio entre el personal e inculcar la nueva cultura operacional de XYZ basada en las mejores prácticas de *retail*.

Pedro Linares, Líder EDS del Proyecto, asignó la administración del cambio a Roberto Abreu, Consultor de Administración del Cambio, por contar entre su experiencia con implementaciones de software empresarial *SAP* (siglas de *Sistemas, Aplicaciones y Productos* de la compañía alemana que los desarrolla) y *ERP* (abreviaturas de *Enterprise Resource Planing*) en organizaciones públicas. La primera tarea de Roberto fue presentar el plan de trabajo de cambio a Pedro y al resto de su equipo de trabajo.

Después de discutir y consensar la propuesta de solución y los factores críticos de éxito, Roberto definió como objetivo principal del plan de administración del cambio: “*identificar, analizar y contrarrestar los factores organizacionales que inhabilitaran la efectiva aceptación del cambio a través de estrategias de comunicación y capacitación*”. Poco después, expuso el plan a Alejandro, Luis y su grupo de consultores internos, quienes otorgaron su aprobación final.

El primer paso del plan de Roberto fue el diagnóstico para comenzar a entender la configuración de la situación que prevalecía en ese momento. Para ello sostuvo entrevistas con una muestra de directivos y mandos medios del Corporativo de XYZ, cuyo tema central fue *“¿cuáles son aquellos componentes de XYZ que podrían obstaculizar el cambio y no han sido tomados en cuenta en proyectos similares previos?”*

A partir de los resultados de las entrevistas, Roberto definió y decidió indagar sobre cinco componentes para obtener una fotografía más nítida de las problemáticas de XYZ en ese momento y en los que se concentrarían las estrategias de cambio, comunicación y capacitación: identidad institucional; organización del trabajo; estilos de gestión, comunicación y coordinación, así como disposición al cambio.

Roberto también seleccionó la técnica de grupos de discusión o grupos focales (Focus Group), la cual le permitiría identificar las percepciones, creencias y actitudes del personal hacia cada componente. Junto con Pedro Velázquez definió los grupos objetivo del cambio y los participantes a los grupos focales, quienes fueron representativos de cada grupo objetivo (Corporativo: Subdirector y Gerente Regional; Centros Comerciales, Semi-Centros y Tiendas “A”: Gerente de Tienda, Subgerente, Jefe de Caja, Supervisor y Cajero; Tiendas “B” y Farmacias: Gerente de Tienda y Cajero).

Todos los grupos focales fueron moderados por Roberto y sus participantes se mostraron abiertos y dispuestos a tratar cualquier punto propuesto durante las discusiones. Para identificar el componente de la identidad institucional, Roberto les solicitó que distinguieran elementos de evaluación positiva o negativa acerca de XYZ. En las experiencias positivas enunciaron constantemente al “Instituto” (ISSSTE) y en las experiencias negativas nombraron de manera recurrente a XYZ. Aunque no hubo un consenso entre ellos para definir las actividades de negocio de XYZ, los participantes describieron una diversidad de imágenes sobre XYZ, tales como *“Centro de Abasto”, “Centro Comercial”* o *“Regulador de Precios”*. Roberto registró en

sus notas dos frases mencionadas en varios de los grupos que consideró como muy significativas sobre el componente de identidad:

“Somos tiendas tercermundistas”

“Somos la segunda o tercera opción aunque seamos más atractivos”

La organización del trabajo fue el componente sobre el cual los grupos le expresaron un mayor número de comentarios. Roberto anotó varias frases dichas por los participantes que consideró emblemáticas acerca de la organización del trabajo:

“En las tiendas todavía hay productos que ya hasta están descatalogados”

“Si siempre se compara la actitud de los Cajeros con la de los de la iniciativa privada, ¿por qué no también comparan las herramientas que tienen los Cajeros en la iniciativa privada?”

“Se trabaja con chatarra”

Al abordar los estilos de gestión, Roberto anotó algunas frases como:

“Cuando se le quiere pegar al Gerente, se desquitan con mermas en su inventario”

“Hay Gerentes de gabinete y de operación”

Respecto a la comunicación y coordinación, los grupos refirieron a Roberto que para enterarse sobre cambios, actualizaciones o avisos importantes debían rastrear información de manera informal con otras unidades comerciales, contactos o amistades (incluso los Delegados Sindicales fueron reconocidos como una fuente fidedigna de información relevante, muy por encima de los canales formales).

Asimismo, los participantes de los grupos expresaron a Roberto que aunque los medios formales de comunicación reconocidos eran oficio, memorando, teléfono y fax, su flujo de información llegaba retrasado, su contenido era incompleto, generaban gran cantidad de tiempo, trámites y papeleo innecesario. Todo ello no les permitía constituirse como una base para la toma de decisiones para los puestos con funciones de mando y supervisión, ya que la información tenía

que confirmarse o ser comparada con una o varias fuentes informales antes de considerarse como veraz. Por ello, las necesidades de comunicación se resolvían de manera verbal. Roberto anotó las siguientes frases como características de la comunicación y coordinación:

“Jamás va a ser prudente tomar decisiones con la información actual”

“Tenemos inconsistencias tremendas de información”

“Los Gerentes no saben dónde están parados”

“En el sistema todavía hay información de hace dos años, aunque ya se dio de baja”

“Hay poca comunicación aún entre Gerentes de Tiendas”

Para identificar la disposición al cambio, Roberto planteó una misma pregunta en todos los grupos focales: *“de acuerdo con las situaciones que hemos platicado, ¿en qué aspectos tendría que trabajar XYZ para resolverlos?”*. Las frases que Abreu registró como más representativas acerca de la disposición al cambio dichas durante los grupos focales fueron:

“Estoy escéptico ante el cambio, pero dispuesto a participar”

“El personal de base, por su edad, tiene menos iniciativas, es rutinario y más escéptico”

“Internet contra más de 10 años de antigüedad de las Cajeras”

“El personal de confianza puede coaccionarse para que participe en el cambio.”

“El de base no, ya que los defiende el Sindicato”

“La tecnología impone miedo y control ante ilícitos”

DELIMITANDO EL PROBLEMA

Se necesitaron dos reuniones para que Roberto terminara de exponer todos los hallazgos de los grupos focales que configuraban la problemática a los que se enfrentaría el proyecto ante las constantes solicitudes de Carlos Enríquez de profundizar en ellos y las dudas o cuestionamientos del Comité de Dirección del proyecto formado por directivos del ISSSTE y XYZ. Basado en estos hallazgos, Roberto también explicó la disposición y percepción al cambio que tendrían los

grupos objetivo durante las etapas de preparación, despliegue y operación del proyecto y a las que se orientaron las actividades de comunicación. Para ello presentó la matriz que se muestra en el [Anexo II](#):

- *El personal del Corporativo* consideraba el cambio como mandatorio y éste debía cumplirse para atender los requerimientos de información de la alta dirección. El Jefe de Departamento era el puesto en el que se tendría mayor foco en este grupo objetivo.
- *Entre el personal de Centros Comerciales y Semi-Centros* el cambio era urgente, sobre todo para resolver aspectos tecnológicos (terminales de cobro e impresoras); sistemas; recursos materiales; procedimientos (cambio de precios, inicios y término de promociones, etiquetado o código de barras); y capacitación. El puesto crítico para este grupo objetivo era el Personal de la Línea de Cajas.
- *El personal de Tiendas “B” y Farmacias* percibía el cambio como resultado de un compromiso e integración entre ellos y el corporativo. Las exigencias del cambio estaban relacionadas con reorganización de personal; mayor cobertura de soporte técnico y recursos materiales. El puesto crítico era el Gerente de Tienda.

Asimismo, Roberto enfatizó que la matriz no mostraba la presencia de fuerzas impulsoras al cambio en ningún grupo y etapa del proyecto; y sí muchas fuerzas impulsoras al cambio en riesgo de no mantenerse.

En la última reunión de presentación de hallazgos, Carlos Enríquez expresó el banderazo de inicio del proyecto a Pedro Linares y Roberto con una pregunta: *¿cuándo empezamos?*

IMPLEMENTANDO LA 1ª. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA: COMUNICAR PARA EL CAMBIO

El objetivo que Roberto estableció para la estrategia de comunicación interna fue “(...) *desarrollar la estructura y habilidades necesarias para recabar y difundir información oportuna,*

pertinente y veraz que estimule el conocimiento y aceptación al nuevo sistema". Tomando como base este objetivo, definió tres etapas ([Ver Anexo III](#)) y mapas ([Ver Anexo IV](#)) para su ejecución conforme se implementara cada etapa del proyecto y el plan de administración del cambio. Las etapas de la estrategia de comunicación fueron:

1. Comunicar el cambio para aumentar la urgencia (etapa de preparación del proyecto);
2. Comunicar para impulsar y alinear la visión del cambio (etapa de despliegue del proyecto);
3. Comunicar para seguir produciendo el cambio (etapa de operación del proyecto).

Roberto también definió 9 ejes rectores en el que finalmente se basaron todos los mensajes, vehículos y actividades de comunicación interna que se dirigieron a los grupos objetivo durante el desarrollo del proyecto:

- 1) Utilizar el término “mejora” en vez de “cambio”, ya que para el personal de XYZ “un cambio” implicaba transformar a toda la institución;
- 2) Argumentar como motivo principal del cambio al mercado;
- 3) Generar la información respondiendo a las preguntas del modelo de Roger D’Aprix en *Communicating for Change*³: ¿cómo puedo ayudar?; ¿cuál es mi tarea?; ¿cómo estoy haciendo las cosas?; ¿le importa a alguien?; ¿hacia dónde vamos?; y ¿cómo le va a mi unidad?;
- 4) Montar la comunicación tanto en la red de comunicación informal existente (líderes informales también llamados “agentes del cambio”) como en la red de comunicación formal del cambio (patrocinadores y líderes funcionales conocidos como “adaptadores”);
- 5) Considerar al sindicato como un aliado;
- 6) Mantener la congruencia de las palabras y los hechos;
- 7) Tomar en cuenta las percepciones de los empleados sobre la imagen fuertemente masculina de la organización bajo connotaciones de injusto, desorganizado, mal estructurado y sin liderazgo.

³ D’Aprix, Roger; *Communicating for Change*; Jossey-Bass Inc, Publishers; USA, 1999.

- 8) Implementar “palancas del cambio⁴” conforme se despliega las etapas del proyecto;
- 9) Monitorear continuamente el desempeño a través de puntos de control para determinar su impacto.

Con el inicio de la etapa de preparación del proyecto, comenzó la primera etapa de la estrategia de comunicación interna de *comunicar el cambio* que tuvo el objetivo de generar credibilidad y disminuir el grado de incertidumbre hacia la visión del cambio. Para desplegarla, lo primero que hizo Roberto fue trabajar con Pedro, Alejandro y Luis en integrar al equipo conductor para administrar y comunicar el cambio. A este equipo lo denominó “modelo de gobierno del proyecto” y estuvo conformado por los grupos de trabajo o “grupos funcionales” relacionados con los principales procesos de implementación del proyecto: Unidades Comerciales, Abasto, Sistemas, Normatividad, Finanzas y Administración del Personal.

Con estos grupos se delimitó claramente quién, cómo y cuándo se enfocaría a cada conjunto de hallazgos de los grupos focales dentro del alcance del proyecto, además de establecer las líneas de comunicación y control de los proveedores que EDS integró para el proyecto. De esta manera, a cada grupo funcional le asignaron un Patrocinador de XYZ, un Facilitador por EDS y un Representante del Grupo Interdisciplinario (líderes de los grupos funcionales y asesores de Alejandro y Luis). También definieron sus roles y responsabilidades clave entre los que determinaron específicos de comunicación tales como:

- Comunicar y mitigar los riesgos y principales riesgos identificados en cada área;
- Intercambiar información e ideas con el Grupo Interdisciplinario que puedan facilitar y enriquecer la tarea de los equipos de trabajo;
- Ser voceros y promotores de los beneficios del cambio a través de los Adaptadores y Agentes del Cambio para que su misión o propósito sea comprendida y adoptada por los grupos afectados;

⁴ François Dupuy utiliza este término en *La Alquimia del Cambio, Estrategias Personales para la Modernización* cuando unos tratan de ejercer presión en una determinada parte para obtener un movimiento o efectos concretos en otros para que alineen su comportamiento en consecuencia. Ejemplos de “palancas” son la evaluación del desempeño, promoción, remuneración, incentivos y plan de carrera.

- Difundir de manera clara y contundente las razones, objetivos, alcance del proyecto y el comportamiento deseado como consecuencia del cambio.

Los grupos se reunieron una vez a la semana en días diferentes para que sus integrantes pudieran participar en los demás de su interés. Roberto y Luis lideraron el Grupo Funcional de Administración, teniendo a Alejandro Pérez como Patrocinador. El resto de los integrantes de este grupo fueron Raúl Carmona, Jefe de Servicio de Recursos Humanos, y sus jefes de departamento.

Roberto explicó a su grupo los hallazgos del diagnóstico, el plan de cambio y las estrategias de comunicación y capacitación a seguir. Al detallarles la primera etapa de la estrategia de comunicación, subrayó la importancia de que todas las actividades de comunicación se orientaran en la inducción, política de puertas abiertas y acercamiento con el personal para difundir la urgencia por el cambio. Por ello, la primera tarea de Roberto y el Grupo Funcional de Administración fue redactar la declaración de visión, objetivo, alcance y beneficios del proyecto, mismas que explicaron en el grupo interdisciplinario y cada grupo funcional junto con un resumen del diagnóstico, el plan de cambio, las estrategias de comunicación y capacitación, además de los nueve ejes rectores de la comunicación interna.

Roberto también se enfocó en la tarea de crear el nombre, logotipo y mascota del proyecto basándose en los ejes rectores de la estrategia de comunicación; mismos que le otorgaron una identidad única, distintiva, diferenciada y una fácil recordación de su promesa básica:

- Para el nombre del proyecto elaboró varias propuestas (por ejemplo, “Renova”, “Pro-Tiendas”, “ISSSTEMatización”, entre otras) y promovió su votación entre el Grupo Interdisciplinario. Finalmente fue elegido el de: “Proyecto de Mejora, Automatización y Sistematización de XYZ”, el cual a partir de entonces sería abreviado y conocido entre el equipo de implementación y los grupos objetivo como “Proyecto m@s”;

- Con el logotipo logró sintetizar la promesa básica del proyecto, utilizando la palabra “más” escrita con líneas libres y agregando el signo arroba @ en lugar de la letra “a” para destacar el uso de tecnología informática. Esta palabra se desprendía a partir de 3 cuadrados que representaban los tres grandes beneficios del proyecto: mejora, automatización y sistematización. Los colores utilizados fueron el azul y naranja en los tonos permitidos por el manual de identidad visual de XYZ. En el [Anexo V](#) puede verse el logotipo utilizado en todos los vehículos de comunicación;
- La mascota era un monitor de computadora de escritorio “humanizado” con manos, ojos y boca. Los lentes le ayudaron a darle la connotación de sistema amigable e inteligente. Su nombre era “Max” y fue utilizado tanto en las sesiones informativas con el sindicato y agentes del cambio como en los cursos y materiales de capacitación de los “Implantadores-Capacitadores” (jóvenes ingenieros que instalaron el software y hardware en las unidades de venta y que fueron habilitados como instructores para la capacitación al personal en el nuevo sistema y equipos). “Max” tuvo una amplia aplicación en los manuales de capacitación del nuevo sistema para indicar al usuario *tips* o temas en los que debía ponerse mayor atención ([Ver Anexo V](#)).

Roberto y el Grupo Funcional de Administración compartieron estos elementos con todos los grupos funcionales para su uso y designó como voceros del proyecto a Alejandro, Luis y Pedro, con quienes llevó a cabo un extenso programa de sesiones informativas sobre el proyecto con los grupos funcionales, grupos objetivo, proveedores, operadores de la red de comunicación establecida por Roberto específicamente para la administración del cambio, así como con los líderes de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FTSE) y del propio sindicato de XYZ. *“Se decía que los gringos estaban dejando listo a XYZ para venderlo a Wal-Mart”. Ahora sé que somos nosotros quienes tenemos que mejorar nuestro trabajo”* dijo un empleado sindicalizado en una de dichas sesiones.

A los participantes de estas sesiones también se les entregó una carpeta informativa conteniendo una carta del Director de XYZ, además de la visión, objetivo, alcance, beneficios y

fechas de implementación del proyecto. En su carta, Carlos daba inicio formal al proyecto y explicó en qué consistía, cómo se realizaría y cuáles serían sus beneficios para los empleados, clientes y proveedores. El mensaje clave que Roberto reiteró a Carlos y a los voceros que proyectaran en todas las sesiones informativas para mantener la sensación de urgencia fue: *“Este proyecto es la última oportunidad para que XYZ sobreviva y por eso necesitamos de tu apoyo”*.

Por recomendación de Roberto, durante las sesiones informativas los voceros del proyecto utilizaron vestuario y lenguaje informal ante el personal sindicalizado que los hizo aparecer más abiertos y amigables. Asimismo, los integrantes del equipo de implementación, independientemente de la compañía a la que pertenecieran, portaron playeras y camisetas con el logotipo y colores del proyecto (azul, blanco y naranja) para promover el proyecto en todo momento, además de identificarse fácilmente por el personal de las unidades de venta ([Ver Anexo VI](#)).

Paralelamente al desarrollo de las sesiones informativas, Roberto coordinó con Luis visitas sorpresivas en el sitio de trabajo con personal de todos los niveles organizacionales de las unidades comerciales piloto. En cada visita, Carlos, Alejandro, Pedro y directivos de XYZ explicaron el objetivo y los beneficios del proyecto, además de asegurar al personal que el nuevo sistema y los nuevos equipos serían una realidad al corto plazo, poco antes de que éstos fueran instalados. De acuerdo con los sondeos que realizó Roberto, ello incrementó rápidamente la credibilidad y actitud favorable hacia el proyecto ([Ver Anexo VII](#)).

Roberto y el Grupo Funcional de Administración también implementaron un boletín de noticias y entrevistas a integrantes del equipo de implementación sobre los avances de las actividades de implementación del proyecto llamado “Infórmate” dirigido a los directivos (Subdirectores) y mandos medios (Jefes de Servicio, Jefes de Departamento y Gerentes de Tiendas y Farmacias). La periodicidad de sus primeros números fue mensual (gradualmente su periodicidad llegó a ser trimestral) y se enviaron de manera impresa acompañados de un oficio firmados por Alejandro Pérez, en tanto eran asignaban cuentas de correo electrónico a todo ese

grupo objetivo. El boletín también contenía una sección de “trivias” (si eran contestadas correctamente se obsequiaba un juego de plumas con el logotipo del proyecto), una cuenta de correo electrónico y el número telefónico del buzón de voz que se creó para recibir quejas, sugerencias y solicitudes de información ([Anexo VIII](#)).

Para el resto de los niveles organizacionales, Roberto y su grupo identificaron al periódico interno del ISSSTE como uno de los vehículos internos de comunicación de mayor aceptación entre su personal. En él crearon una sección llamada “Notim@s” donde publicaron notas cortas en un lenguaje sencillo y directo sobre las mejoras que se iban implementando, acompañadas de fotografías que mostraban al personal de las unidades de venta piloto tanto en capacitación como utilizando los nuevos equipos. Este periódico se distribuyó mensualmente por Comunicación Social del Instituto a todas sus unidades de venta y dependencias en el país ([Anexo IX](#)).

Roberto y su grupo funcional también alinearon la estrategia de comunicación a la de capacitación. De esta manera, los manuales de capacitación fueron redactados en un lenguaje sencillo, concreto y basado en la jerga de XYZ. También se les incorporaron imágenes de las pantallas que muestra el sistema paso por paso, además de una guía rápida con el resumen de todos los pasos al final de cada manual. Además, se elaboró un manual por cada curso y segmento de capacitandos (Recibo, Servicio al Cliente, Supervisor, Operación Diaria, Caja General, Punto de Venta y Pedidos), los cuales fueron aplicados a muestras representativas de personal para obtener sus comentarios, antes de imprimir su versión final.

Asimismo, en el perfil del Implantador-Capacitador (persona responsable de implantar el software y hardware del nuevo sistema en las unidades de venta de XYZ contratadas a diversos proveedores) se incluyó el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal, de cambio y de impartir un proceso de enseñanza-aprendizaje como dos de sus requisitos indispensables. Si un candidato no cubría ambos, no era aceptado. Pedro Linares apoyó la decisión de Roberto para no aceptar como Implantador-Capacitador a quienes sólo cumplieran con habilidades técnicas, pese

a las críticas de Claudia Herrera, Jefa de la Oficina de Administración del Proyecto por EDS. Roberto hizo prevalecer este perfil en todo el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación e integración final del Grupo de Implantadores-Capacitadores. El tiempo le daría la razón: este grupo se convertiría en portavoz, cara e imagen del proyecto ante el personal de las unidades de venta.

El arranque de la primera unidad de venta piloto bajo el nuevo sistema fue el acto que Roberto utilizó como emblema de esta etapa. Por ello organizó con Carlos y Alejandro el felicitar a la cajera y al primer cliente que realizaron la primera transacción en el nuevo sistema en el mismo sitio y momento en que esta se llevó a cabo y comunicarlo a todo XYZ. También elaboró un reporte fotográfico paso a paso de todo el proceso de implementación, el cual distribuyó entre los directivos y gerentes regionales de XYZ para que palparan la realidad del proyecto conforme éste se desplegaba.

La etapa de preparación del proyecto terminó con la implementación de la última unidad de venta piloto; y con ella también concluía la primera etapa de la estrategia de comunicación. Para entonces en XYZ se escuchaba frecuentemente entre los directivos y el personal de las unidades de venta: *“parece que este proyecto sí va con todo”*.

IMPLEMENTANDO LA 2ª. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA: COMUNICAR PARA IMPULSAR Y ALINEAR LA VISIÓN DEL CAMBIO

El arranque de la etapa de despliegue del proyecto y la segunda etapa de la estrategia de comunicación *comunicar para impulsar y alinear la visión del cambio*, coincidieron con las manifestaciones de protesta del personal sindicalizado ante la aprobación del congreso mexicano a las reformas de la ley del ISSSTE, las cuales eran percibidas como preámbulo de pérdida de empleos, reducción de beneficios laborales, venta o eliminación de unidades comerciales. Era habitual encontrar todos los días panfletos impresos sobre el tema en baños y cajas de las

unidades de venta. Ante ello, Roberto intensificó los esfuerzos por seguir comunicando la urgencia y visión del proyecto de manera ascendente, descendente y horizontal a través de sesiones informativas en los sitios de trabajo, visitas sorpresivas, cartas de Carlos al respecto insertadas en la primera página de todas las versiones de los manuales de capacitación sobre el nuevo sistema, así como notas en el boletín y periódico interno. La prioridad de Roberto era evitar cualquier vinculación del proyecto con dichas reformas.

Roberto también entrevistó una muestra de empleados de unidades de venta sobre cuatro dimensiones organizacionales que, en su conjunto, le ayudaron a identificar a él y a todos los grupos funcionales las circunstancias que rodeaban la implementación del proyecto en ese momento, además de evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación que se estaban desplegando. Las dimensiones fueron: funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico. Era importante para Roberto identificarlas, ya que la modificación de estas circunstancias en un proceso de cambio podía propiciar boicot y/o sabotaje al afectar intereses que obedecen a hábitos, costumbres o vicios arraigados. Roberto definió las dimensiones de la siguiente manera:

- Funcionamiento organizacional: la manera cómo la organización funciona en términos de las habilidades y prácticas que los empleados han desarrollado para resolver problemas o aprovechar las debilidades organizacionales;
- Factores sociales: aspectos que participan en la interacción de los individuos dentro de la organización y cómo les afecta;
- Tecnología: grado de aptitud y mecanismos (software y hardware) que contribuyen a la gestión de procesos de trabajo;
- Ambiente físico: tipo y condiciones de la infraestructura con la que cuenta la organización para el desempeño de sus labores.

La muestra de empleados que Roberto entrevistó también cumplió con tres criterios: tenía que ser de unidades piloto del proyecto, unidades que sobresalían por su comportamiento en ventas y unidades con mayores conflictos entre su personal sindicalizado. Para establecer otras

variables a considerar y contextualizar estas dimensiones, revisó con Raúl Carmona la composición de la plantilla laboral de cada unidad, la rotación de su personal y el historial de ceses de mandos medios por merma de mercancía. También analizó información junto con Estela Carballido, Jefa del Departamento de Planeación Comercial, acerca de la competencia directa de cada unidad y la posición competitiva de XYZ por cada línea comercial. Con Susana Ochoa, Jefa del Departamento de Planeación y Análisis, revisó el histórico de ventas del último año y los indicadores de gestión y productividad de cada unidad.

Durante una semana Roberto recorrió las instalaciones de las unidades seleccionadas y entrevistó a empleados de diferentes áreas y niveles organizacionales como Cajeros, Supervisor de Caja, Subgerente y Gerente, haciéndoles preguntas sobre cada una de las dimensiones definidas en la metodología de análisis de impacto funcional, como por ejemplo:

¿Se fomenta una filosofía de servicio al cliente en la unidad?

¿Qué tanto se involucra el Gerente en las operaciones?

¿Qué grado de motivación hay en el personal?

¿Cómo se manejan los conflictos entre la plantilla organizacional en esta unidad?

¿Qué facilita o dificulta que los empleados asuman ciertas responsabilidades para lograr resultados?

¿Cuáles son las condiciones del servicio actualmente?

¿En qué aspectos se puede competir y en cuáles no?

¿Existe una orientación hacia la captación de nuevos clientes?

¿Qué prioridades hay para atender las necesidades de esta unidad?

¿Bajo qué condiciones tecnológicas se opera en esta unidad?

¿Qué procesos alternos deben seguirse para suplir las carencias tecnológicas?

¿Cómo influye la cercanía de la competencia en la actitud del personal?

Si las condiciones de trabajo no son buenas, ¿por qué continúas trabajando en el XYZ?

¿Qué habilidades has desarrollado para desempeñar tu puesto?

Con el personal del Sindicato ¿se negocia o se media?

- ¿En qué te beneficiaría tener nuevo equipo?*
- ¿Habría algún beneficio en tener mayor control y supervisión en la operación de la tienda?*
- ¿Hay robos en esta tienda?*
- ¿Cuánto tiempo le toma a una persona capacitarse en tu puesto?*
- ¿Cómo describes la manera de pensar de tus demás compañeros?*
- ¿Cómo te enteras de las noticias más recientes?*
- ¿Crees que la antigüedad sea un factor en contra del uso de equipo moderno?*
- ¿Qué estrategias utilizas para evitar la merma en el inventario?*

Roberto agrupó sus hallazgos en 29 factores de impacto funcional, basado en la frecuencia en que fueron nombrados por los entrevistados y de los resultados de sus observaciones en sitio, clasificó cada uno en una dimensión organizacional y los enumeró para identificarlos fácilmente ([Ver Anexo X](#)). Luego ubicó el número que representaba a cada factor en un “diagrama de influencia/control” donde asignó cada factor en una dimensión organizacional y dentro del círculo de alguno de los siguientes tres criterios ([Ver Anexo XI](#)):

- 1) Factores en los que se podía tener influencia y control directos respecto a los recursos económicos, humanos o técnicos del proyecto para mitigarlos;
- 2) Factores en los que aunque era posible tener influencia no se tendría control, dadas las limitaciones de recursos económicos, humanos o técnicos del proyecto, además de que su mitigación requería la intervención de otros actores e instituciones con mayor toma de decisiones e influencia ligados al cliente;
- 3) Factores en los que no se podía tener influencia ni control directamente.

Carlos Enríquez y Pedro Linares acordaron atender de manera conjunta las dimensiones y factores que pudieran ser influenciados y controlarse de acuerdo con el alcance del proyecto a través del modelo de gobierno del proyecto. Por su parte, Carlos asumió el compromiso de atender los restantes y solicitó a Enrique Navarro, Director de Finanzas del ISSSTE los recursos para implementar los proyectos de mejora correspondientes, dado que éstos no serían directamente parte del proyecto.

Como Roberto sabía que cuando la gente empieza a comprender la visión y objetivo del cambio hay que retirar las barreras que se interponen en su camino para permitir la acción, por ello se apoyó con Claudia Herrera, quien daba seguimiento a las medidas de mitigación que llevaron a cabo los grupos funcionales sobre los factores que les fueron asignados. El Grupo Funcional de Administración se abocó en *la sistematización vista como control y supervisión más que un beneficio de servicio al cliente*” (factores sociales); *maltrato del equipo por falta de capacitación y urgencia de otras necesidades por encima de la actualización del sistema y equipos* (tecnología). Los demás factores fueron asignados a cada grupo funcional.

De esta manera, los esfuerzos de Roberto se enfocaron en alinear hacia una sola dirección las diferentes percepciones que los grupos objetivo tenían acerca del sentido y alcance del cambio; es decir, sobre los motivos y medios para cambiar. Para alinear las percepciones, Roberto y el Grupo Funcional de Administración establecieron que los contenidos y vehículos de comunicación para el cambio de esta etapa deberían basarse en contestar constantemente a los grupos objetivo cada una de las 6 preguntas del modelo de Roger D’Aprix: *¿cómo puedo ayudar?; ¿cuál es mi tarea?; ¿cómo estoy haciendo las cosas?; ¿le importa a alguien?; ¿hacia dónde vamos?; y ¿cómo le va a mi unidad?*. Las respuestas a estas preguntas eran las mismas que se obtenían durante las reuniones semanales del Grupo Interdisciplinario y los Grupos Funcionales. En los días siguientes, Roberto también obtuvo el apoyo del Comité de Dirección, los Patrocinadores y Facilitadores de los Grupos Funcionales para que los jefes de servicio y departamento incluyeran y respondieran estas preguntas a sus colaboradores como parte de la agenda de sus reuniones habituales de trabajo.

Para asegurar el buen desempeño de los Patrocinadores, Adaptadores y Líderes en la gestión de las preguntas del modelo, Roberto realizó visitas quincenales a tres unidades comerciales distintas por cada periodo y generó reportes acerca del grado de conocimiento y estado de ánimo que el personal tenía sobre el proyecto. También entrevistó grupos de Agentes del Cambio de manera periódica. En este momento, ya el personal sindicalizado insistía a los Gerentes de las Tiendas con dos preguntas:

¿Cuándo llega el proyecto a la tienda?

¿Cuándo me capacitan para programarme con tiempo?

Para evitar que los líderes concentraran la información como fuente de poder. Roberto organizó un desayuno en las instalaciones de EDS ([Ver Anexo XII](#)) con líderes informales de cada área designados como “Agentes del Cambio”, seleccionados bajo el criterio de gozar de respeto y credibilidad entre sus compañeros de trabajo. Junto con Carlos y Alejandro, Roberto explicó más a detalle los objetivos y avances de las etapas del proyecto. Todas las preguntas fueron contestadas de manera franca y directa por Carlos. En sondeos posteriores, Roberto verificó que éstos regresaron a su sitio de trabajo con una imagen clara y positiva hacia el proyecto que compartieron entre sus compañeros, además de ser la primera ocasión que un Director de XYZ los escuchaba y les respondía de manera directa.

Las actividades y tiempos de la etapa de despliegue del proyecto terminaron con la implementación de todas las unidades del área metropolitana del Distrito Federal. Sin embargo, el estrés crecía entre el equipo de trabajo de XYZ y EDS porque los procedimientos internos del ISSSTE y las políticas gubernamentales no permitían echar a andar los nuevos procesos rediseñados de trabajo en los plazos establecidos y ya no se tenía el tiempo ganado en la primera etapa ante las adaptaciones constantes que requería el sistema a los requerimientos, condiciones e infraestructura de XYZ. Las inquietudes de Roberto sobre cómo todo ello afectaría sus planes de trabajo se hicieron realidad justo el día en que anunció al Grupo Interdisciplinario el cierre del programa de trabajo de la segunda etapa de la estrategia de comunicación interna. Al término del anuncio, Arturo González, uno de los Patrocinadores del Grupo Funcional de Unidades Comerciales se le acercó para expresarle: “*Ya hay gerentes que están inscritos en el TUC*”. “*¿Qué es eso?*” le preguntó Roberto. Arturo no dudó en contestar: “*Todos Unidos contra la Sistematización*”

IMPLEMENTANDO LA 3ª. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA: COMUNICAR PARA MANTENER EL CAMBIO

La etapa de operación del proyecto y la tercera etapa de la estrategia de comunicación interna comenzaron con cambios en los equipos de Pedro y Luis a los que se sumaron especialistas locales y extranjeros para analizar los problemas y desarrollar alternativas de solución. Pese a que las soluciones permitieron alcanzar los plazos de la implantación, Roberto identificó rumores que se propagaban en las unidades de venta regionales pendientes acerca de la suspensión del proyecto. Por ello organizó una visita presencial y videoconferencia en cada gerencia regional en la que Pedro, Alejandro y Luis aclararon las causas raíz de los problemas, las soluciones que se estaban llevando a cabo, reiteraron la vigencia de las fechas de implementación del proyecto y explicaron un comparativo del antes y después de la implementación con el nuevo sistema. A sugerencia de Roberto, el cierre de esta serie de sesiones y videoconferencias la realizó Carlos para transmitir un mensaje clave: *“el proyecto es necesario para nuestra competitividad, es impostergable y por ningún motivo se detendrá”*.

Asimismo, Roberto y su grupo enviaron a todos los gerentes de las unidades de venta material informativo en el que se describía fases, actividades, fechas y pasos a seguir para lograr una implantación exitosa. También enviaron reportes fotográficos del proyecto a los directivos.

Aún durante la ejecución de estas actividades de comunicación de crisis, Roberto tenía claro que el objetivo de esta etapa era generar una actitud favorable hacia el proyecto sin aminorar su urgencia. Por ello sus siguientes tareas fueron:

- Entrega de diplomas personalizados al personal al término de cada curso de capacitación en el nuevo sistema con valor en puntos en su evaluación de desempeño;
- Visitas por parte de Carlos a cada gerencia regional al concluir su implementación;

- Celebración del primer año del proyecto, el cual fue presidido por Carlos Enríquez como Director de XYZ y Miguel Torres, Director de EDS México; y a la que asistieron los integrantes de todos los Grupos Funcionales;
- Entrega de un pin con el logotipo del proyecto a los gerentes que demostraron su apoyo incondicional al equipo de implementación;
- Organización del evento “Afilarse la Sierra” rumbo al despliegue del proyecto al resto de las unidades de venta regionales en el que Roberto y su grupo invitaron a todos los Implantadores-Capacitadores del proyecto y a los jefes de todos los grupos funcionales a revisar problemas recurrentes y áreas de oportunidad por grupo funcional, lecciones aprendidas en el proceso de implantación, reforzamiento de la capacitación en el nuevo sistema y repaso de los nuevos procedimientos y procesos a implantar en las unidades comerciales. En dicho evento, Roberto enfatizó sobre la importancia de seguir manteniendo una comunicación clara con los gerentes y personal de las unidades de venta sobre los beneficios del cambio; el responder claramente a sus dudas, temores y creencias de que el nuevo sistema los desplazaría; y tener acercamiento con la gente previo a la capacitación para infundir confianza;
- Enviar el boletín “actualízate m@s” a los gerentes de las unidades comerciales para informarles sobre cambios, *tips* o avisos sobre el nuevo sistema ([Ver Anexo XIII](#));
- Sustituir manuales de capacitación con contenidos cada vez más sencillos y prácticos.

Al llegar el mes 14 de la implantación del proyecto, Roberto identificó los riesgos y acciones propuestas para asegurar la continuidad de las estrategias de cambio, capacitación y comunicación que XYZ debía llevar a cabo para que el proyecto formara parte de la cultura organizacional y no fuera visto solamente como una meta. Por ello definió con el grupo funcional de administración el seguimiento de la estrategia de de la comunicación, principalmente hacia 3 ejes ([Anexo XIV](#)):

- Institucionalizar el uso del correo electrónico y la intranet. De esta manera se creó una nueva página intranet en el que fue destinado un espacio desde el cual los gerentes podían consultar y descargar manuales de capacitación actualizados, los nuevos manuales de

políticas y procedimientos rediseñados, y toda aquella nueva documentación indispensable para el uso cotidiano del nuevo sistema;

- Asegurar que los gerentes de las unidades de venta tuvieran un papel activo de comunicación. Por ello, el grupo de administración estableció un programa de cursos de coaching dirigido a los gerentes de todo el país, impartido por Roberto, para mejorar sus habilidades de comunicación interpersonal con sus colaboradores. De igual forma, fueron actualizados los perfiles de todos los puestos con base en estas nuevas habilidades adquiridas en los que se basarían los nuevos programas de capacitación y evaluación del desempeño de XYZ después de concluido el proyecto;
- Institucionalizar el reconocimiento explícito a los casos de éxito por parte del Director de XYZ y difundirlos en toda la organización;
- Creación de la red de Enlaces Regionales de Comunicación que mantenga la comunicación sobre logros, avances y actualizaciones del nuevo sistema.

El día en que se despedía del proyecto, Raúl González de la Cuenta Grupo Bimbo de EDS llamaba por teléfono a Roberto para invitarlo a colaborar con él en un nuevo proyecto de cambio.

CONCLUSIONES

- Una estrategia de cambio puede detenerse por la falta de claridad, consistencia y coherencia de su estrategia de comunicación. La buena comunicación no es sólo una transferencia de datos a través de una tecnología, es lo que el receptor del cambio dice y hace ante los emisores del cambio. Las comunicaciones exitosas son honestas, abiertas, transparentes y constantes durante todo el programa de cambio;
- Un plan de comunicación interna está asociado al cambio de la cultura de una organización; es decir en los valores, las normas, las creencias y las ideas compartidas por sus integrantes y que al mismo tiempo dan identidad a la organización frente a ese cambio. De esta manera, la comunicación es uno de los elementos que propician la unidad, participación y sentido al esfuerzo por alcanzar la meta de cambio, por lo que una estrategia de cambio será mucho más exitosa a medida que su estrategia de comunicación comience más tempranamente en un proyecto, sea más cara a cara, e involucre a los patrocinadores ejecutivos y administradores superiores;
- La eficacia de la comunicación interna en un proyecto de cambio es asegurada principalmente por el estilo de dirección y la estructura formal de la organización; es decir, por la autoridad y la confianza, las cuales modelarán las formas de participar y comunicar hacia el cambio;
- En un plan de comunicación interna para el cambio debe considerarse la coexistencia de una estructura formal y otra informal dentro de una misma organización y buscar que actúen juntas para no volverse una contra la otra;
- La comunicación de una estrategia de cambio organizacional nunca será redundante. El mantener siempre a la vista la visión y objetivos del cambio ayuda al líder del negocio el evitar enviar mensajes equivocados o pasar el tiempo con temas equivocados. Por ello hay

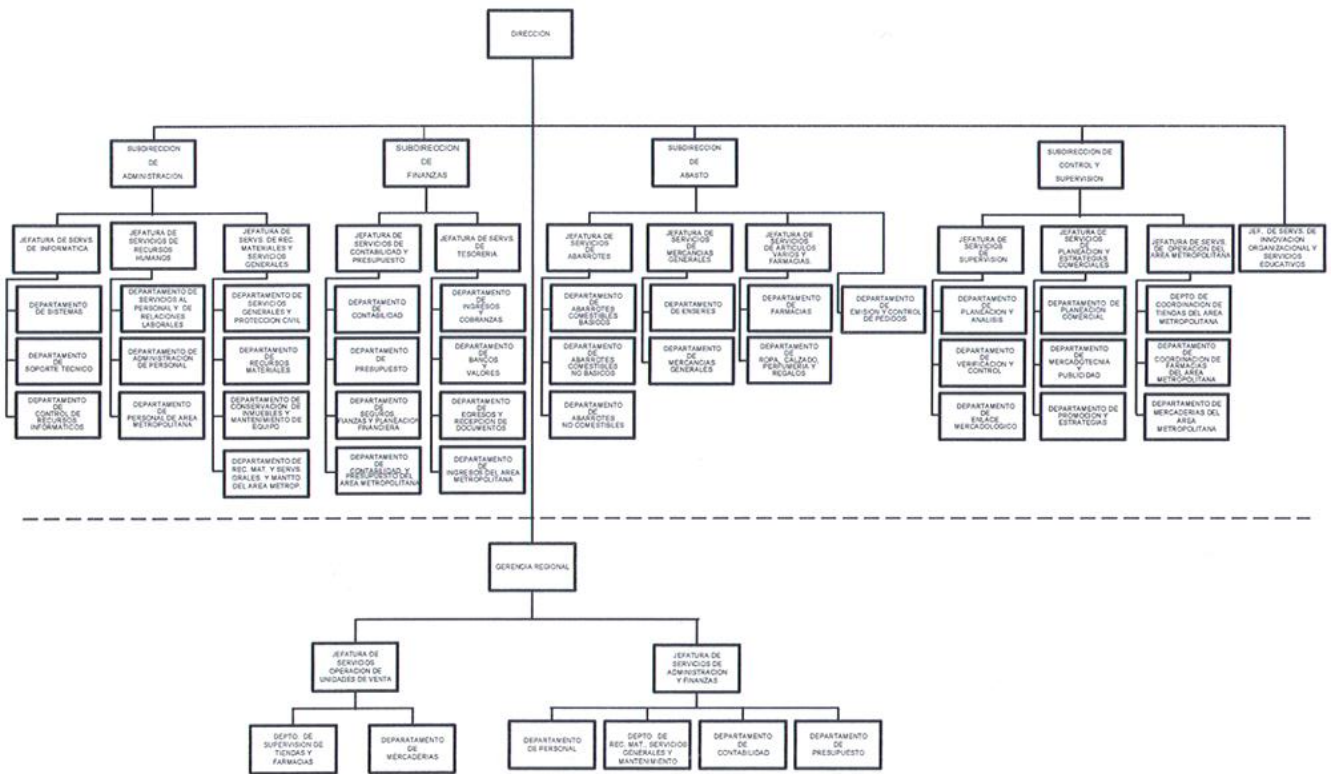
que comunicar una y otra vez la razón, necesidad del cambio y el estado futuro (la visión) a los empleados y líderes a través de múltiples medios;

- En una estrategia de comunicación para el cambio, los líderes clave del negocio deben transmitir los mensajes de “conciencia sobre el negocio”, mientras que los supervisores y gerentes deben transmitir los mensajes de “conciencia sobre el individuo”;
- El saber escuchar es una manera de conseguir cambios en las actitudes de los empleados, buscando también alterar las actitudes del que escucha;
- La comunicación interna en cambios grandes requiere de mucho más tacto. Los mensajes de cambio deberán ser descompuestos en componentes manejables y digeribles que permitan al público objetivo prepararse mentalmente para el cambio y llegar a ser más abierto a información adicional acerca del cambio. El dejarle caer todo el paquete de información en un solo momento, muy probablemente no producirá el resultado deseado y puede crear resistencia. En este caso, los empleados deben recibir muchas comunicaciones que comiencen con los problemas del negocio y el potencial de cambio y; gradualmente, ir aumentando hasta incluir toda la información acerca del cambio.

ANEXOS

ANEXO I:

Organigrama de XYZ



Fuente: Manual de Organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias de XYZ, Noviembre del 2002.

ANEXO II:

Matriz de Evaluación de la Disposición al Cambio

De acuerdo con las tendencias obtenidas en cada uno de los grupos focales a través de las discusiones dirigidas y dinámicas de evaluación, pudo determinarse la siguiente matriz que ayuda a ubicar la presencia de fuerzas impulsoras y opositoras del proceso de cambio a lo largo de las etapas del proyecto:

Semáforo del Cambio:

→	↔	→←
Presencia de fuerzas impulsoras del cambio.	Presencia de fuerzas impulsoras al cambio en riesgo de no mantenerse.	Presencia de fuerzas opositoras al cambio.

a) Corporativo

Área	Nivel	Componentes para el Cambio por Etapa del Proyecto		
		Preparación	Despliegue	Operación
Corporativo	Estratégico: - Subdirector - Gerente Regional	↔ Debe funcionar como un activo patrocinador del cambio, asegurando el entorno adecuado para que se produzca dentro del tiempo y presupuesto definidos.	↔ Debe desarrollar mayor compromiso e integración para llevar a cabo el cambio.	↔ Debe mantener el compromiso para impulsar y soportar el cambio en otras áreas de la organización y cada vez con mayor alcance.
	Táctico: - Jefe de Servicio - Jefe de Departamento	↔ Apoya el cambio por orden superior, aunque con incredulidad.	→← Aunque respalda las acciones del cambio, comienza el temor a la pérdida de poder.	→← Aumento a gran escala de labores de supervisión y control. Coordinación con otras áreas para conseguir apoyo técnico y logístico.

ANEXO II (CONTINUACIÓN):

b) Centros Comerciales, Semi-Centros y Tiendas “A”

Área	Nivel	Componentes para el Cambio por Etapa del Proyecto		
		Preparación	Despliegue	Operación
Centros Comerciales, Semi-Centros y Tiendas “A”	Táctico: Gerente de Tienda	↔	→←	↔
		Apoya el cambio por orden superior y observar ventajas en el otorgamiento del servicio y operación de la tienda.	El cambio le exige más para integrar al personal, evitar prácticas ilícitas y coordinar la reorganización del personal con las unidades centrales.	El cambio debe ser impulsado por la adecuación de la normatividad a la operación, soporte técnico oportuno y reconocimiento a mejores prácticas.
	Operativo: - Subgerente - Jefe de Caja - Supervisor - Cajero	↔	→←	↔
		Mayor disponibilidad al cambio por los beneficios que representa la sistematización, tales como rapidez en la atención al cliente, eliminación de papeleo, eliminación de horas adicionales por trabajo manual u homologación de precios.	El cambio es amenazado por la ineficacia del Gerente para conseguir apoyo, resolver carencias e integrar al personal de base, confianza y honorarios.	El cambio debe ser impulsado por medidas disciplinarias, sanciones de normatividad, reconocimiento a mejores prácticas del personal y soporte técnico oportuno.

ANEXO II (CONTINUACIÓN):

c) Tiendas “B” y Farmacias

Área	Nivel	Componentes para el Cambio por Etapa del Proyecto		
		Preparación	Despliegue	Operación
Tiendas “B” y Farmacias	Táctico: Gerente de Tienda	<p style="text-align: center;">→←</p> <p>El cambio se ve como un “si, pero...” originado por carencias y exigencias no resueltas.</p>	<p style="text-align: center;">→←</p> <p>De no acompañar la implantación con capacitación, apoyo logístico y recursos materiales, el cambio significará sobrecarga de trabajo y una medida de inspección y vigilancia.</p>	<p style="text-align: center;">→←</p> <p>Si no se resuelven carencias y exigencias de manera satisfactoria, el cambio tiene que ser monitoreado para identificar nuevas fuentes de resistencia como sabotaje, retrabajos y caída súbita en ventas.</p>
	Operativo: Cajero	<p style="text-align: center;">→←</p> <p>El cambio es visto como un “espero que...” por la lucha constante contra las mismas limitantes, hábitos y prácticas informales.</p>	<p style="text-align: center;">→←</p> <p>El cambio es amenazado por la ineficacia del Gerente para conseguir apoyo, resolver carencias e integrar al personal de base, confianza y honorarios.</p>	<p style="text-align: center;">→←</p> <p>El cambio se ve afectado por la presencia de sistemas alternos o vicios anteriores.</p>

Fuente: Documento Entregable *Análisis de la Situación Actual*; Administración del Cambio del Proyecto de Mejora, Automatización y Sistematización; Electronic Data Systems, México, 2005.

ANEXO III:

Estrategia de Comunicación por Etapa del Proyecto

Etapa del Proyecto	Tipo de Estrategia	Paquete del Cambio
Preparación	Comunicar para el Cambio (aumentar la urgencia)	<u>Objetivo:</u> Generar credibilidad y disminuir el grado de incertidumbre hacia la visión del cambio.
		<u>Audiencias Clave:</u> <ul style="list-style-type: none">• Corporativo Táctico• Táctico Operativo• Operativos• Sindicato
		<u>Herramientas:</u> <ul style="list-style-type: none">• Inducción• Política de Puertas Abiertas• Acercamiento Personal
		<u>Palancas:</u> <ul style="list-style-type: none">• Negociación• Compromiso• Reorganización (disminuir multifuncionalidad)

ANEXO III (CONTINUACIÓN):

Etapa del Proyecto	Tipo de Estrategia	Paquete del Cambio
<p>Despliegue</p>	<p>Impulsar el cambio (alinear la visión del cambio)</p>	<p><u>Objetivo:</u> Explicar el sentido y alcance del cambio</p>
		<p><u>Audiencias Clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Táctico Operativo • Operativos
		<p><u>Herramientas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de retroalimentación • Actividades de difusión (reuniones, juntas, visitas)
		<p><u>Palancas:</u> Recopilar, documentar y divulgar mejores prácticas a nivel gerencial (gestión del conocimiento).</p>

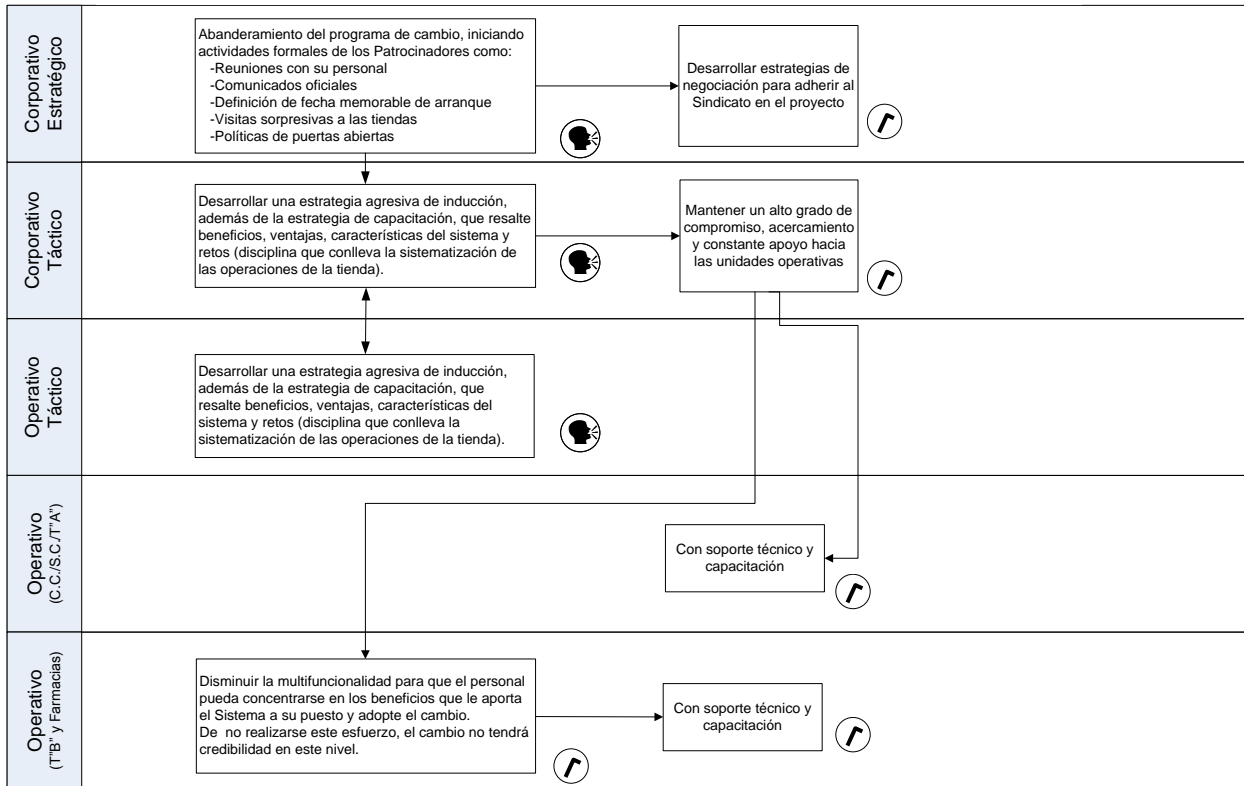
ANEXO III (CONTINUACIÓN):

Etapa del Proyecto	Tipo de Estrategia	Paquete del Cambio
<p>Operación</p>	<p>Mantener el cambio (seguir produciendo el cambio)</p>	<p><u>Objetivo:</u> Generar una actitud favorable que permita vivir el cambio de manera positiva, de tal modo que la apertura pueda ser integrada a la cultura organizacional.</p>
		<p><u>Audiencias Clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Operativos
		<p><u>Herramientas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades de reconocimiento y estímulos • Mecanismos de retroalimentación
		<p><u>Palancas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis funcionales • Recopilar, documentar y divulgar mejores prácticas a nivel operativo (gestión del conocimiento)

ANEXO IV:

Mapas de Ejecución de Estrategias de Comunicación y Palancas de Cambio

Mapa de Ejecución de Estrategias de Comunicación y Palancas de Cambio
Estrategia 1 Comunicación para el Cambio / Etapa de Preparación

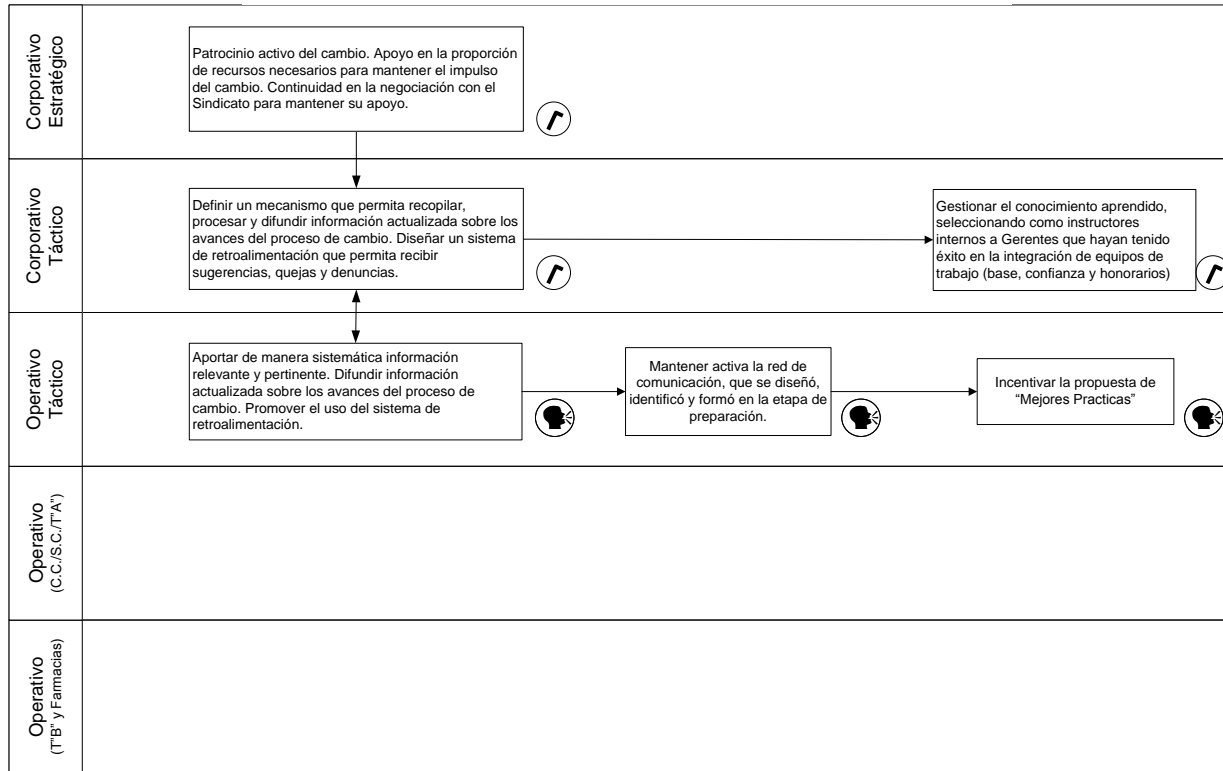


Estrategia de Comunicación 

Palanca de Cambio 

ANEXO IV (CONTINUACIÓN):

Mapa de Ejecución de Estrategias de Comunicación y Palancas de Cambio Estrategia 2 Impulso del Cambio / Etapa de Despliegue

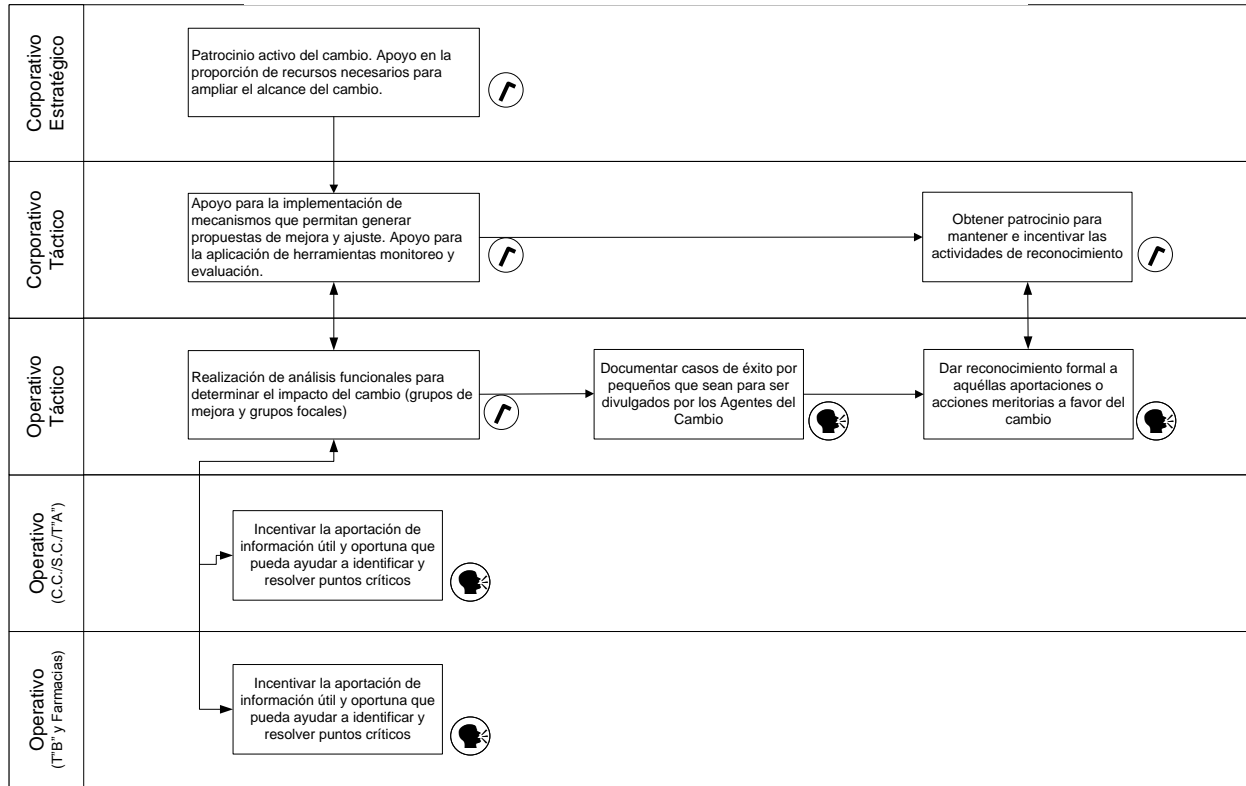



Estrategia de Comunicación 

Palanca de Cambio 

ANEXO IV (CONTINUACIÓN):

**Mapa de Ejecución de Estrategias de Comunicación y Palancas de Cambio
Estrategia 3 Mantenimiento del Cambio / Etapa de Operación**




Estrategia de Comunicación


Palanca de Cambio

Fuente: Documento Entregable *Plan y Estrategia de Comunicación*; Administración del Cambio del Proyecto de Mejora, Automatización y Sistematización; Electronic Data Systems, México, 2005.

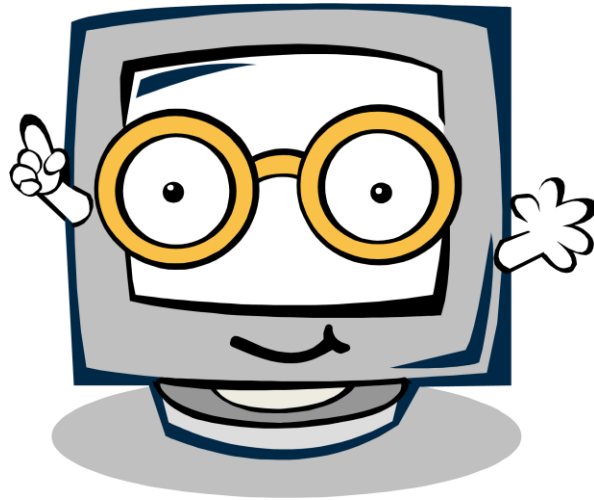
ANEXO V:

Logotipo del Proyecto



Fuente: elaboración propia.

Mascota del Proyecto



Fuente: elaboración propia.

ANEXO VI:

Playera y Camisa del Proyecto



Fuente: elaboración propia.

ANEXO VII:

Visitas Sorpresivas



Fuente: elaboración propia.

ANEXO VIII:

Boletín “Infórmate”

NÚMERO 8- ABRIL - JUNIO 2006
Consultamos en tu nueva página www.sityf.egob.mx



Actualízate m@s a través de tu correo electrónico y página intranet del SITYF.

Comunicación, información y formación: claves para continuar mejorando

Para mantenerte actualizado sobre cambios, tips o avisos sobre tu nuevo sistema Venezia, tienes a tu disposición los siguientes medios:

Correo electrónico institucional. Es una herramienta que te permite enviar y recibir mensajes y/o documentos a otra persona, o bien a un grupo de personas, mediante una red electrónica. Entre sus principales ventajas están:

- **Rapidez:** El mensaje que envías llega a su destino en un corto plazo de tiempo, independientemente de la distancia que te separa del receptor.
- **Comodidad:** Desde tu propio lugar de trabajo podemos enviar el mensaje a cualquier parte del país, sin tener que recurrir a los métodos tradicionales que requieren desplazamientos físicos de la persona emisora del mensaje.

- **Ahorro:** Los costos de transporte de una carta por correo electrónico son mínimos en comparación con otros métodos de envío y descubrirás que enviar correo a otras personas es más fácil que con los métodos tradicionales.

Periódicamente son enviados a través del correo electrónico boletines informativos sobre el proyecto m@s (**boletín infórmate m@s**) y de actualización (**boletín actualízate m@s**) a tu cuenta de correo electrónico personal (por ejemplo, mario.ahoren@sityf.egob.mx) o al que tiene asignada tu Unidad Comercial (por ejemplo, farmacias.016@sityf.egob.mx).

Página intranet o portal del SITYF. Es una página electrónica equivalente a la internet, pero



Fuente: elaboración propia.

ANEXO IX:

“Notim@s”

20 Prestaciones Nosotros 79

Notim@s

Conoce en imágenes lo que estamos logrando:

- Así luce ahora tu nueva tienda
- Capacitación y adiestramiento del personal
- Nuevo equipo en Servicio al Cliente
- Equipos de punto de venta de última tecnología
- Mejoramiento de la Caja General
- ¡En el SiTyF ya arrancamos con el proyecto m@s en el Centro Comercial Vértiz y vamos por m@s!
- Modernos equipos en Recibo
- Nuevos verificadores de precios
- Asistencia telefónica al personal
- Nueva planta de luz de emergencia

Fuente: Periódico Nosotros; ISSSTE, México, Año 8, No. 79.

ANEXO X:

Tabla de Análisis del Impacto Funcional de la Organización Enumerada

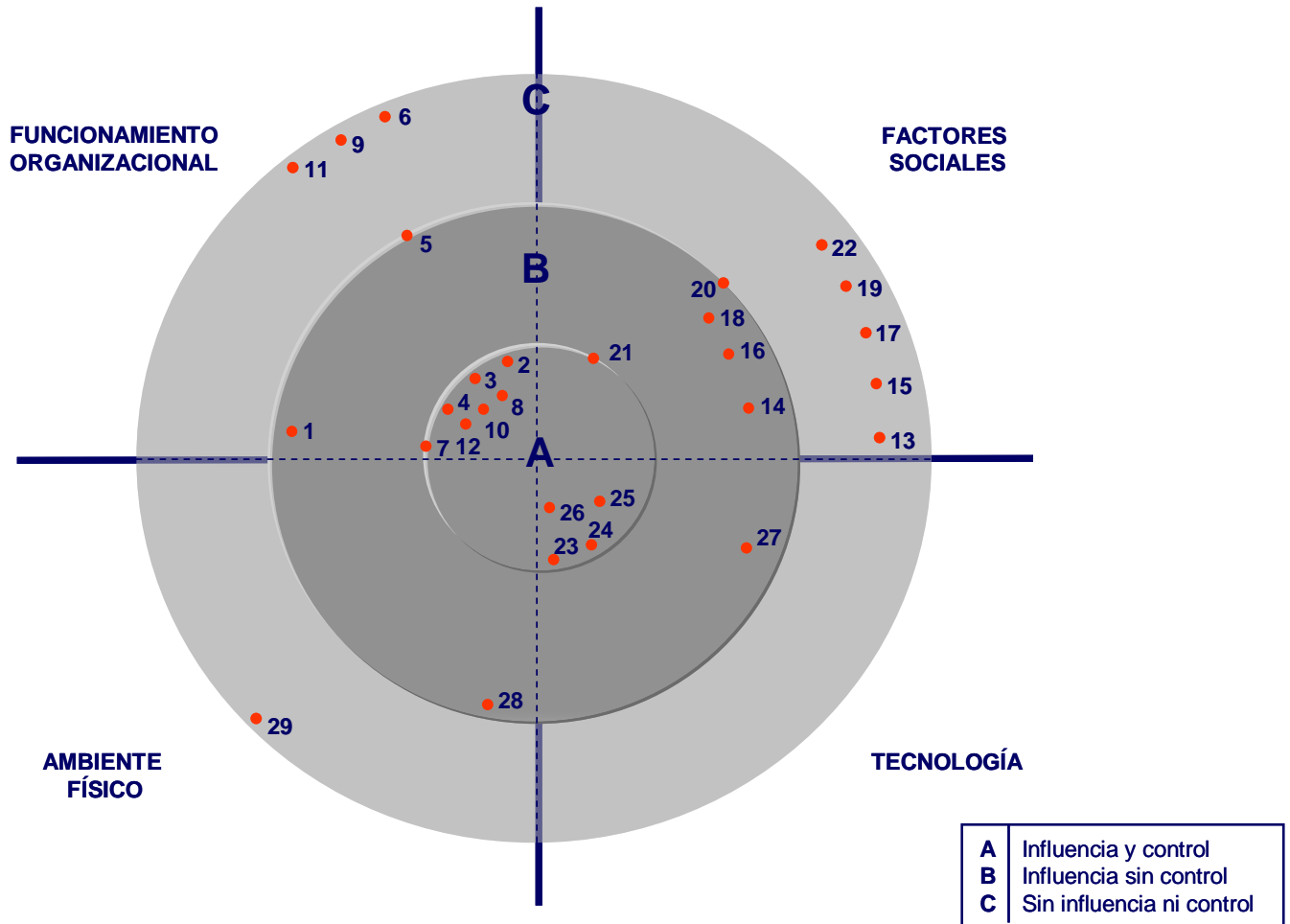
Análisis del Impacto Funcional en la Organización

Funcionamiento Organizacional	Factores Sociales	Tecnología	Ambiente Físico
1. Bajo perfil competitivo	13. Falta de credibilidad en la comunicación formal	23. Maltrato del equipo por falta de capacitación	28. Mobiliario reciclado o en pésimas condiciones
2. Distribución de personal no ligada a la operación	14. Apatía, poca disponibilidad y falta de colaboración del personal de base	24. Falta de consenso en los requerimientos de horas de capacitación	29. Instalaciones en mal estado
3. Desarrollo de procesos alternos	15. Arraigo de prácticas informales que afectan el inventario	25. Percepción de otras necesidades por encima de la actualización del sistema y equipos	
4. Márgenes de error en procesos de punto de venta	16. Orientación a la antigüedad y no a la utilidad de la unidad de venta	26. Fallas constantes en el soporte técnico y mantenimiento del equipo	
5. Prácticas indebidas por parte de los mandos medios para cubrir la merma	17. Frustración, conformismo y desmotivación del personal operativo	27. No hay uniformidad en la cultura informática	
6. El Gerente negocia el apoyo del personal de base a cambio de concesiones	18. La relación con el sindicato dificulta la adecuada gestión de las unidades de venta		
7. Exagerada atención de mandos medios en procesos de recibo y punto de venta	19. Arraigo de hábitos negativos en el personal ante la alta rotación de mandos medios		
8. Dificultad para garantizar la seguridad del equipo dentro de la unidad de venta	20. No se percibe como importante la captación de nuevos clientes		
9. Ascensos mínimos, sueldos bajos y ausencia de reconocimientos	21. La sistematización es vista como control y supervisión más que servicio al cliente		
10. Presión a proveedores para entregar mercancía sin costo o de promoción	22. Incumplimiento de reglas de seguridad		
11. Aumento del divisionismo y prácticas indebidas cuando el Gerente no tiene experiencia, conocimiento y capacidad			
12. Alteración de precios cuando aumenta la carga del servicio			

Fuente: elaboración propia.

ANEXO XI:

Diagrama de Influencia/Control



Fuente: elaboración propia.

ANEXO XII:

Agentes del Cambio



Fuente: elaboración propia.

ANEXO XIII:

Boletín “Actualízate m@s”



Actualizarse para aprovechar m@s

A partir de este número, tu boletín actualízate m@s te proporcionará cambios, tips o avisos que te mantendrán actualizado sobre el sistema Venezia. Por ello, también es muy importante que constantemente visites tu nueva página intranet en www.sityf.gob.mx para consultar y/o descargar tanto nuevas versiones de los manuales básicos de Venezia (*Punto de Venta, Supervisor, Servicio al Cliente, Recibo, Pedidos, Caja General y Operación Diaria*) como nuevos manuales que te serán de gran utilidad.

Los editores.



RECIBO

Consulta de Transacciones

ANTES	DESPUÉS
La Consulta de Transacciones mostraba todos los tipos de transacciones al efectuar la consulta y filtrar en el campo Tipo de Transacción con el valor Todos.	El campo Tipo de Transacción ya no cuenta con el valor Todos, restringiendo el criterio de búsqueda a un solo tipo de transacción a la vez, optimizando el tiempo de respuesta para mostrar los datos.

Para más detalles sobre cómo efectuar la Consulta de Transacciones, consulte en la página intranet los manuales de capacitación de Pedidos y Recibo en su nueva versión Abril 06.

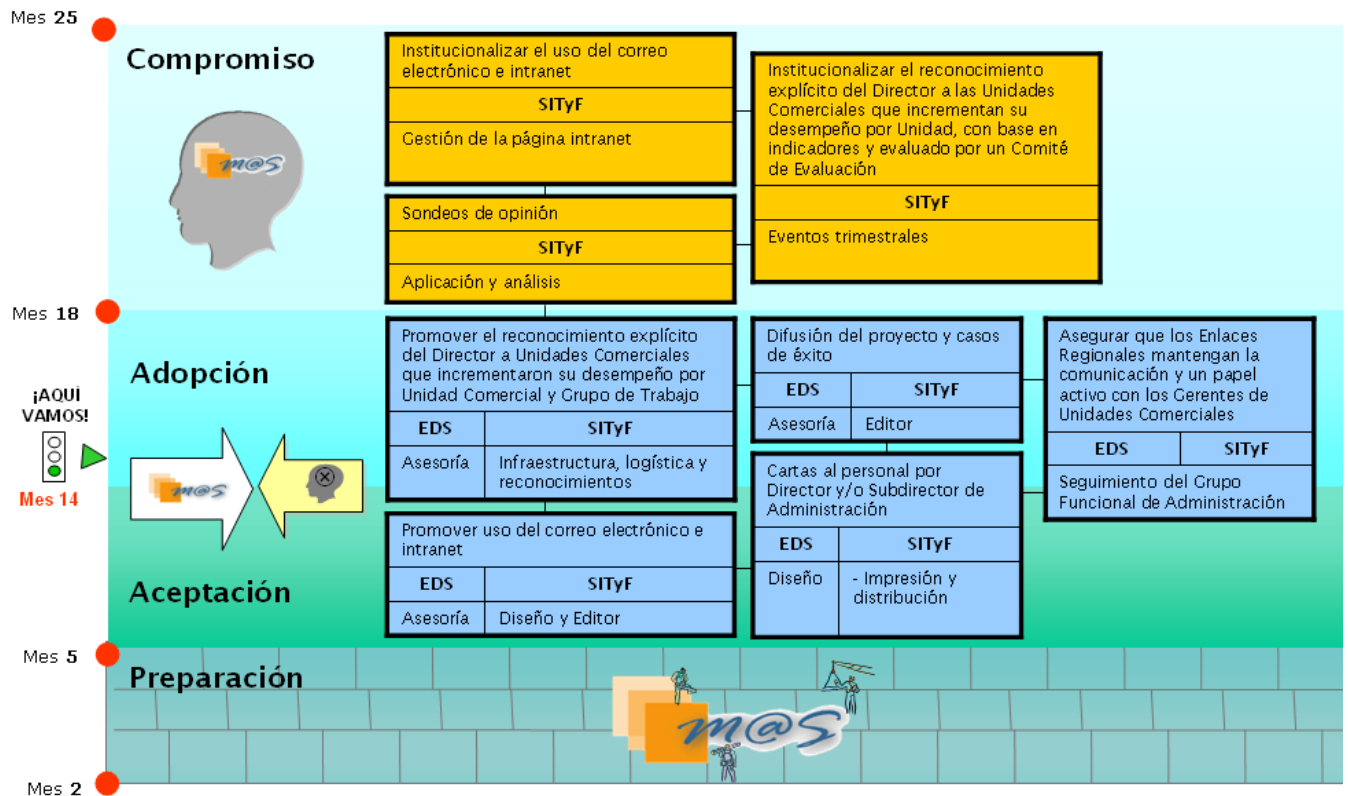
Hojas de Costeo

ANTES	DESPUÉS
En la recepción de órdenes de compra solamente aparecían los campos para el número de factura sin nombres. También únicamente solicitaba el Importe Total y el IVA.	Muestra los nombres de los campos Serie y Folio para el número de factura. Asimismo, solicita Subtotal, IEPS, IVA y Total. El campo para el IEPS se habilita solo cuando la orden de surtimiento tenga este impuesto. Si las cantidades ingresadas en los campos Subtotal, IEPS e IVA no corresponde al importe capturado en el campo Total, aparece una ventana con el mensaje: <i>La suma del importe más los Impuestos de la Factura es diferente al Total.</i> Ahora hasta que la suma del Subtotal y los impuestos correspondan al total capturado, Venezia le permitirá grabar la recepción.

Fuente: elaboración propia.

ANEXO XIV:

Estrategia de Aseguramiento de la Comunicación



Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Beckhard, Richard; Harris, Reuben T.; *Organizational Transitions, Managing Complex Change*; Addison-Wesley Publishing, Massachusetts, 1987.

Bridges, William; *Managing transitions: Making the most of change*; Perseus Publishing, Cambridge, 2003.

Cohen, S. Dan; *The heart of change. Field guide: Tools and tactics for leading change in your organization*; Harvard Business School Press, Boston, 2005.

D'Aprix, Roger; *Communicating for Change*; Jossey-Bass Inc, Publishers; USA, 1999.

Dupuy, François; *La Alquimia del Cambio, Estrategias Personales para la Modernización*; Ed. Oberon, Grupo Anaya, Madrid, 2003.

Fernández, Collado Carlos; *La Comunicación en las Organizaciones. 2da. Edición*, Ed. Trillas, México, 2006.

Hattersley, Michael E.; McJannet, Linda; *Management communication: principles and practice*; 2a. ed., McGraw-Hill, 2005.

Haines, G. Stephen; *Enterprise-wide change: Superior results through systems thinking*; John Wiley & Sons; 2005; USA.

Hiatt, M. Jeffrey; *Employee's Survival Guide to Change*; Prosci Research, Colorado, 2004.

Hiatt, M. Jeffrey; Creasey, J. Timothy; Change Management: The People Side of Change; Prosci Research, Colorado, 2003.

Informe Anual de Actividades 2004, 2005 y 2006. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.

Kotter, P. John; Cohen, S. Dan; The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations; Harvard Business School Press, Boston, 2002.

Kotter, P. John; Leading Change; Harvard Business School Press, Boston, 1996.

Llano, Cifuentes Carlos, La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso; Instituto Panamericano de Alta Dirección de Compañía, 1998.

Rebelli, Corella Ma. Antonieta (Coord.); Comunicación Estratégica en las Organizaciones; Trillas, México, 2006.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.; Comportamiento Organizacional; 13a. ed., Pearson Educación, México, 2009.

Robbins, Stephen P.; Comportamiento Organizacional; 10a.ed., Pearson Educación, México, 2004.

Taffinder, Paul; Big Change: A route-map for corporate transformation; John Wiley & Sons; 1998, England.

HEMEROGRAFÍA

Periódico Nosotros; ISSSTE, México, D.F., Año 8, No. 79.

Revista al Detalle; *El Factor Humano, Elemento Indispensable del Cambio Empresarial*; México, D.F., Marzo 2006.

Revista Business Technology, *Al Nivel del Retail*; Especial de Sector Público: Las IT Al Servicio de la Comunidad; México, D.F., Septiembre 2007.

Revista InformationWeek México, *Retail de Alto Nivel*; Suplemento Especial: Gobierno; México, D.F., Agosto 2006.