

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
CÁTEDRA: CAMBIO ORGANIZACIONAL**

2da. Revisión Curso 2.004 – 04.12.2004

La revisión está compuesta de dos partes. En la primera debe analizar el caso planteado y responder a sus preguntas finales.- Dispone para ello hasta un máximo de 1 ½ hora. Una vez comenzada la 2da. Parte no puede retomarse la primera.

La segunda parte está compuesta por un grupo de seis preguntas, de las cuales debe responder a 4 de ellas. Dispone para esta segunda parte hasta un máximo de 1 h. 30'.

Tanto en la primera como en la segunda parte, al responder sírvase escriturar número y/o letra que identifica la pregunta. Cuando las preguntas están abiertas en varios ítems, no se admite responder a ellas "en conjunto". Debe hacerlo una a una. Se aconseja invertir unos minutos iniciales en ordenar las ideas principales, antes de comenzar a escribir. Favor de escribir con letra clara y legible.

Toda vez que se solicita indicar ideas, conceptos, clasificaciones, etc., no es suficiente con mencionarlas solamente. Debe darse una explicación de las mismas que muestre que se conoce su significado y alcance. No olvide escriturar su nombre y su Nro. de identificación.- Sugerimos hacer esto antes de comenzar a escribir.

PRIMERA PARTE - CASO: AERO SUR

Martín Acosta no ocultaba su preocupación a medida que leía el fax recién recibido. Luego de leerlo, meditó un momento sobre el enunciado de la misión que tenía sobre el escritorio: "MISION". Asimismo buscó en sus archivos los documentos de la última reunión de formulación de la planificación estratégica 2004. Los planes que habían sido priorizados eran "Satisfacción del Cliente" y "Certificación del sistema de calidad según normas ISO 9000". El cuerpo de dirección se mostró comprometido. Y los informes de avance eran satisfactorios. Entonces, ¿qué estaba pasando?. Le pidió a María Pérez que se reuniera con él.

Martín y María son los representantes ejecutivos de Aero-Sur con base en Montevideo. Aero-Sur proporciona transporte semanal desde su matriz en América a catorce ciudades de Europa. El Fax (Anexo) sugería que Aero-Sur había causado recientemente una gran cantidad de problemas a uno de sus pasajeros: el Sr J. Lorenzo.

Si bien las cartas de quejas son usuales en cualquier aerolínea, lo inusual era la gran cantidad de problemas descritos. Y una rápida revisión mostraba que prácticamente todas las quejas presentadas eran válidas.

La industria mundial de aerolíneas.

El transporte aéreo es el componente más importante de la que a su vez es la industria más grande a nivel mundial: viajes y turismo. Las líneas aéreas transportan más de mil millones de pasajeros anualmente. Uno de cada cuatro vuelos parte hacia un destino internacional. Las mayorías de las líneas aéreas, incluida Aero-Sur, pertenecen a la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA).

Debido al elevado costo de los aviones, las aerolíneas tienen elevados costos fijos, por lo que el esfuerzo se centra en llenar al máximo la capacidad de pasajeros. La mayoría de los vuelos internacionales operan a una capacidad del 70%. El costo marginal para una aerolínea de llevar un pasajero adicional es muy reducido. Por estos las aerolíneas destinan sus esfuerzos a incrementar el factor de carga con actividades como programas de lealtad, definición y promoción de marca, etc.

La gerencia de las aerolíneas tiene un control limitado de los costos de operación, lo que reduce la posibilidad de competir por precios. Por esto la programación y frecuencia de vuelos, el servicio durante el vuelo y la lealtad se convirtieron en los temas donde las aerolíneas compiten más ferozmente. Los viajeros frecuentes (como el Sr J. Lorenzo) representan 0.5% de los pasajeros pero proveen el 40% de las ganancias de una aerolínea.

Aero-Sur

Originalmente propiedad del Estado, para finales de los 90' ya era completamente privada. Aero-Sur tiene la reputación de ser técnicamente confiable y orientada hacia la seguridad. Tiene una fuerza laboral estable, con representantes sindicales en la Junta Directiva. En contraste con alguno de sus competidores, no es reconocida por su cultura de servicio. Es miembro de la asociación Crown Alliance. De acuerdo con su propia revista inflight, esta asociación fue formada para hacer más fácil y conveniente el viaje global de los pasajeros.

ANEXO - CARTA DE RECLAMO

Sr Martín Acosta

Presente

Estoy tomando el poco común paso (para mí) de escribirle acerca de mi viaje a El Cairo. Debería estar avergonzado por la manera en que se me trató. Nunca he visto tantas fallas de gerencia y mal servicio en un período de tiempo tan reducido.

En primer lugar quiero que sepa cuatro cosas:

- Soy un viajero frecuente, cruzo el océano cada mes. Soy miembro Platinum Elite. Normalmente organizo mis viajes con Aero-Sur, aunque a veces vuelo con otras aerolíneas.
- Nunca he tenido que escribir a ningún miembro de la Crown Alliance anteriormente, a pesar que he viajado más de un millón de millas en la década pasada.
- Estaba viajando a Egipto por una estadía muy corta, con solo equipaje de mano. En el punto de embarque, de manera muy educada expliqué en el mostrador que no tenía sentido que me embarcara en el avión el lunes por la noche si no podían garantizarme que estaría en El Cairo para el momento de mi presentación, el miércoles en la mañana.
- Soy el autor de una publicación internacional que es actualmente leída por 10.000 personas de negocios en 20 países, a quienes no dude, le transmitiré mi experiencia.

Los hechos

El lunes 5 de abril tomé un vuelo de conexión a las 6:20 PM desde Montevideo a Buenos Aires. Allí debería tomar un vuelo con destino a Madrid. Este vuelo llegó a tiempo. El vuelo tenía fecha de llegada martes 6 de abril a las 11:00 AM, con dos horas y 50 minutos de anticipación al vuelo hacia Egipto, el cual llegaría a El Cairo a las 6:55 PM. Yo viajaba en clase ejecutiva y el costo de mi pasaje era de U\$S 5.182.

A las 8:45 PM le pregunté a una persona de la compañía en Buenos Aires porque no había comenzado el abordaje. Ella me explicó que el avión estaba en el lugar pero había un "problema", que no supo o no pudo explicar. Ante mi insistencia y al manifestarle su poco compromiso con lo manifestado en el enunciado de su misión, me respondió: "Sr, no se de lo que me está hablando. Yo solo trasmito lo que me informaron. Si necesita algo más, hable con el Jefe". Quise hacerlo, pero ya se había retirado por haberse cumplido su jornada laboral. No fue hasta las 10:00PM que nos enteramos, por rumores de pasillo, que la demora se debía a un error del piloto, quien había conducido al avión por una pista equivocada, debiendo ser sacado rápidamente de la misma..

El vuelo finalmente despegó a las 2:30 AM. Para ese entonces los pasajeros estábamos muy cansados, en parte por la hora y en parte por el estrés asociado a la incertidumbre. Antes de la partida pregunté si había un teléfono en la aerolínea que se pudiera utilizar para establecer contacto con Egipto, a fin de informar sobre mi posible retraso, a lo que se me contestó que no, pero que si lograba localizar un teléfono que lo hiciera, y que el costo de la llamada me sería reembolsado en las oficinas de Montevideo.

La percepción de los pasajeros era que Aero-Sur estaba indiferente ante los problemas que nos estaba causando.

Luego que el vuelo despegó, busqué al Jefe de la tripulación y le expliqué la situación en que me encontraba. Le solicité que contactara a vuestro personal en Madrid para que alguien me recibiera al llegar y tratara de solucionarme el problema de embarque en otra aerolínea, ya que aquella que tenía prevista ya no podría ser, dado el atraso con que llegaríamos. Me contestó que el problema seguramente se podría solucionar, ya que existían frecuentes vuelos a Egipto. Que no me preocupara y disfrutara del viaje. Cuando el vuelo aterrizó, busqué de nuevo al Jefe de la tripulación, quien por cierto no me había buscado de vuelta. Telefónicamente se contactó con los funcionarios de Aero-Sur en el Aeropuerto y luego de explicar el problema, me aseguró que alguien me buscaría cuando el autobús de transferencia me dejara en el pasillo de llegadas. Me subí al primer autobús y cuando arribé a la sala de llegadas no había nadie del staff de Aero-Sur que me recibiera. Esperé unos minutos hasta que todos los pasajeros de mi autobús subieran y el salón quedó vacío. Luego me trasladé a la puerta de embarque donde estaba saliendo un vuelo para Roma, debido a que recordé que el Jefe de la tripulación había mencionado que esta podía ser una solución. Como en el mostrador no tenían ningún conocimiento de mi caso, me trasladé nuevamente al mostrador de Aero-Sur y ante mi insistencia, el personal realizó gestiones consiguiéndome reservas en un vuelo a Amsterdam, vía Egipto.

Fui dirigido a otra área donde me entregaron los pasajes para Egipto vía Amsterdam. Mi nueva llegada a Egipto estaba estimada a las 1:20AM. No hubo ningún ofrecimiento para que alguna persona de Aero-Sur me recibiera en El Cairo. Ni siquiera se me ofreció transporte del aeropuerto al hotel, debido a que el transporte que yo tenía acordado lo había perdido por la hora.

Llegué a Egipto exhausto y tenía tan solo tres horas de sueño antes de comenzar mi jornada de trabajo.

Así que le dejo las siguientes preguntas:

1. ¿Qué pueden hacer Aero-Sur y Crown Alliance para aprender de este inconveniente?
2. ¿Por qué debería volar por Aero-Sur otra vez?

SE SOLICITA:

1. ¿Qué le respondería Ud. al Sr Lorenzo?
2. ¿En cual de los enfoques organizacionales vistos en clase se ubica la problemática de Aero-Sur?
3. Tomando como base el modelo de cambio empresarial planteado por Roman Lombriser, sírvase contestar a las siguientes preguntas:
 - 3.1. Martín Acosta, ¿puede ser calificado de intraemprendedor? ¿Por qué?
 - 3.2. Formule y justifique un mínimo de 3 y un máximo de 4 recomendaciones sobre cada una de las capacidades a desarrollar por Aero-Sur, a fin de respaldar la estrategia de cambio adoptada.
4. Suponiendo que Acosta le solicita a usted que lo asesore para instrumentar el cambio planteado
 - 4.1. Prepare un plan de trabajo con las actividades a desarrollar.
 - 4.2. Qué condiciones determinaría como fundamentales para asegurar el éxito del cambio.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

CÁTEDRA: CAMBIO ORGANIZACIONAL

2da. Revisión Curso 2.004 – 04.12.2004

SEGUNDA PARTE

Para esta segunda parte son válidas todas las consideraciones realizadas en la introducción a la primera parte. Ud. dispone de siete preguntas de las cuales debe responder a **cuatro** de ellas. Esta segunda parte tiene una duración de 1,5 horas.

1. En el curso se analizaron 4 formas diferentes de “ver” (visiones) una organización, con frecuencia aunque no necesariamente vinculadas con la especialización profesional de cada uno.- Cada una de estas visiones genera un enfoque o acercamiento al cambio.-
 - 1.1. ¿Cuáles son esas visiones?
 - 1.2. ¿Qué utilidad tiene disponer de estas visiones para el Agente de Cambio?
 - 1.3. Ejemplifique los modelos instrumentales que de cada una de ellas emergen como respuesta cuando de encarar un cambio organizacional se trata.
2. Instrumentos de Cambio
 - 2.1. Describa las principales diferencias entre la Reingeniería de Procesos y el Modelo de Mejora Continua, en términos generales.
 - 2.2. Explique los principales conceptos a que se refiere el Area 8 – RESULTADOS – del Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad.
 - 2.3. Analice la importancia otorgada a dicha área en el marco del Modelo.
3. En todo proceso de cambio, la motivación del personal constituye un elemento fundamental a ser considerado por el Agente de Cambio. En este marco y de acuerdo a lo visto en clase, explique la “Teoría de las expectativas” y su relación al concepto tradicional de motivación de las personas.
4. Gestión de Proyectos de Cambio Organizacional:
 - 4.1. ¿Qué es el PMBOK?
 - 4.2. Discuta su utilidad y adaptación a la realidad de Uruguay
 - 4.3. ¿Qué es la Gestión de Riesgos y qué utilidad tiene?
5. Kotter dice que uno de los errores más frecuentes en los procesos de cambio es no generar logros a corto plazo; no dar lugar a festejos a corto plazo. Siguiendo el pensamiento del autor, sírvase responder a las siguientes preguntas.
 - 5.1. ¿Porqué son importantes los logros a corto plazo
 - 5.2. ¿Porqué se omite este aspecto en la práctica de los cambios organizacionales?
 - 5.3. ¿Qué aspectos positivos a favor del cambio tienen los logros a corto plazo?
 - 5.4. ¿Qué características debe tener un logro a corto plazo para que sea efectivo?
6. Agente de Cambio
 - 6.1. ¿Qué consideraciones debe realizar sobre la cultura organizacional?
 - 6.2. ¿Qué estrategias de inducción puede desarrollar?
 - 6.3. ¿Cuáles son los principales errores que suele cometer?
 - 6.4. ¿Qué cualidades debe disponer?