



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“El gerenciamiento del cambio en Utilities”

**Aplicación en el mercado de las Distribuidoras de Gas
Natural por Redes**

Autor:

Cra. Nuria Yened

Tutor:

Dr. Carlos F. Vittar

Córdoba

2015



“El gerenciamiento del cambio en Utilities” Aplicación en el mercado de las Distribuidoras de Gas Natural por Redes por Nuria Yened se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos: a mis hijos, por el tiempo que me regalaron

Índice de Contenido

A.	PRESENTACION DEL PROYECTO.....	- 8 -
1.	Resumen.....	- 8 -
2.	Marco Teórico	- 9 -
3.	Metodología.....	- 9 -
4.	Objetivos del trabajo	- 10 -
5.	Límites o Alcance del trabajo	- 10 -
6.	Organización del trabajo	- 10 -
7.	Introducción.....	- 12 -
B.	DESARROLLO DEL PROYECTO	- 13 -
1.	Cambio Organizacional	- 13 -
1.1)	Del Gerenciamiento Del Cambio	- 13 -
1.2)	Los nuevos retos para el Cambio Organizacional:	- 16 -
1.3)	Conflictos que pueden presentarse en las fusiones de empresas y las mejores formas de enfrentarlos:.....	- 23 -
1.4)	Respecto al análisis de puestos:	- 25 -
1.5)	Empowerment a los empleados:.....	- 29 -
2.	Análisis del Sector de Distribuidoras de Gas Natural por Redes.....	- 31 -
3.	Análisis de Puestos de Trabajo Actuales	- 36 -
3.1)	Análisis de la Estructura de puestos actual.....	- 36 -
3.2)	Análisis de los puestos de la estructura actual:.....	- 38 -
4.	Análisis de la Estructura de puestos deseada.....	- 53 -
4.1)	Análisis de la Estructura Deseada:.....	- 55 -
4.2)	Análisis de los puestos de la Nueva Estructura Diseñada:	- 57 -
5.	Determinar las capacitaciones necesarias para cubrir el diferencial entre las capacidades del personal deseadas y las actuales.....	- 76 -
6.	Comunicación en este proceso de cambio.	- 79 -
C.	CIERRE DEL PROYECTO	- 81 -
	Conclusiones Finales.....	- 81 -

Índice de gráficos

Gráfico 1: Proceso de Análisis de Puestos de Trabajo	25
Gráfico 2: Distribuidoras de Gas Natural en Argentina	33
Gráfico 3: Estructura Actual del sector Cobranzas 1	36
Gráfico 4: Estructura Actual del sector Cobranzas 2	37
Gráfico 5: Estructura Deseada, Distribuidora 1	55
Gráfico 6: Estructura Deseada, Distribuidora 2	55

Índice de tablas.

Tabla 1: Balance comparativo de 4 Distribuidoras de gas Natural

84

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

1. Resumen

Este trabajo surge a partir de la unificación de los sectores de dos empresas dedicadas a la distribución de gas natural por redes y que pertenecen al mismo grupo económico, es decir que las tareas que se hacían en cada una de ellas, deberán hacerse en una sola para ambas. De allí el desafío de diseñar los nuevos sectores para lograr la máxima eficiencia en esta nueva etapa de ambas sociedades.

Desde los inicios de cada sociedad, en cada una de ellas se hace las mismas tareas, pero de formas distintas, y es necesario unificar criterios determinando la mejor manera de hacer las tareas para que luego se desarrollen en una de las compañías. Para que el proceso de unificación se lleve a cabo de manera exitosa, (considerando solamente a los recursos humanos involucrados en estos procesos), se deben tener en cuenta muchas variables, como:

- Analizar la actual estructura de los sectores analizados y la deseada.
- Analizar los FTE actuales y los de la nueva área.
- Planificar capacitaciones para cubrir las falencias encontradas o iniciar procesos de selección de personal.
- Comunicar cada paso al grupo de trabajo. Este aspecto en particular es muy importante porque los procesos de cambio generan incertidumbre en la gente.
- Motivar al personal, lograr de su parte compromiso con el nuevo proyecto, prepararlos para que vean el cambio como una oportunidad de mejora, de superación personal.
- Liderar el proceso. Es decir lograr transitar este proceso de cambio organizacional de manera tal que afecte lo menos posible a las personas involucradas, minimizando la resistencia al cambio.

2. Marco Teórico

Para el desarrollo de este proyecto los libros de consulta fueron:

“Change Management - Cómo configurar el cambio en las empresas” de Klauss Doppler y Christoph Lauterburg; Editorial Ariel S.A.

“Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones” de Castro Casal, C. (Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, N° 2,2003, pp. 129-150).

“Administración de Recursos Humanos” de George Bohlander y Scott Snell (14ta. Edición, Cengage Learning Editores, 2008).

“Comportamiento Humano en el Trabajo” de Kaith Davis y John W. Newstorm (Editorial Mac GrawHill, 6ta edición, 1999)

3. Metodología

Se analizarán, a modo de introducción, las causas que dan origen a la unión de las empresas, y la forma óptima de llevar a cabo el cambio en la organización.

La metodología a utilizar para el presente análisis es: realizar el diseño de los sectores Cobranzas y Gestión de Crédito, analizando y describiendo los puestos de trabajo, determinando la estructura deseada y la diferencia con la estructura actual. Se buscará detectar la capacitación necesaria para cubrir las expectativas propuestas. Se tendrán en cuenta también las diferencias culturales entre ambas organizaciones y la posible resistencia al cambio.

Durante el desarrollo del presente informe se considerará como herramienta fundamental la importancia de la comunicación y la contención de las personas incluidas en el proceso. Esto se lleva a cabo con una adecuada gestión de liderazgo.

4. Objetivos del trabajo

Dado que en la actualidad son cada vez más frecuentes los movimientos de fusión y adquisición en las empresas, el objetivo de este trabajo final de aplicación es: Determinar la mejor forma de gestionar la unificación de áreas ya existentes en dos empresas que se unen, considerando la forma más eficiente de gestión en el diseño del nuevo sector y sabiendo que para el éxito del mismo debe considerarse como herramientas fundamentales la importancia de la comunicación del cambio a todas las áreas y niveles en este proceso.

Antes de iniciar el diseño de los nuevos sectores es necesario tener una idea general de la organización, entendiendo de esta forma las causas que dieron origen a esta necesidad de unificación para aprender la importancia de gerenciar en tiempos de crisis y cambios constantes y de administrar recursos escasos.

5. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al diseño de las áreas de Gestión de Crédito y Cobranzas de las empresas DGCE y DGCu, importantes empresas de servicio dedicadas a la distribución de Gas Natural por redes en seis provincias del país, demostrando la causa que hizo necesaria la necesidad de reorganización en ambas.

6. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 6 capítulos:

- Capítulo 1:
 - Los procesos de cambio Organizacional, la optimización de servicio, reducción de costos y eficiencia en la actualidad por el uso de tecnología.
 - Conflictos en fusiones y adquisiciones
 - El análisis de puestos;

- Capítulo 2: Situación económica general de las empresas de distribución de gas natural por redes en el país.
- Capítulo 3: Analizar la estructura de puestos de trabajo actual.
- Capítulo 4: Analizar la estructura de puestos de trabajo deseada. Diseñar las tareas a realizarse en cada uno de los puestos de la nueva estructura.
- Capítulo 5: Determinar las capacitaciones necesarias para cubrir el diferencial entre las capacidades deseadas y las actuales del personal. También reubicar al personal según sus capacidades y considerando su motivación personal; Determinar si será necesario contratar nuevos FTE, hacer procesos de selección para tener así al personal con las capacidades deseadas para los nuevos.

Capítulo 6: Determinar la mejor forma de comunicar los cambios en el proceso de cambio, considerando a la comunicación como herramienta clave para el desarrollo del proceso;

- Conclusiones

7. Introducción

Este trabajo surge a partir de la unificación de los sectores de dos empresas dedicadas a la distribución de gas natural por redes y que pertenecen al mismo grupo económico, es decir que las tareas que se hacían en cada una de ellas, deberán hacerse en una sola para ambas. De allí el desafío de diseñar los nuevos sectores para lograr la máxima eficiencia en esta nueva etapa de ambas sociedades, para lograr la permanencia de ambas en el mercado.

1. Cambio Organizacional

1.1) Del Gerenciamiento Del Cambio

Nunca la sociedad había estado tan interesada en el cambio como ahora, y es que los tiempos están cambiando; La verdad es que el cambio es algo inherente a las personas y, por ende, a la sociedad. Cambiamos permanentemente porque la vida misma es un sistema cambiante. Sin embargo también es cierto que no nos gusta el cambio y por eso acostumbramos a ser algo reticentes, sobre todo cuando lo vemos como algo ajeno a nosotros mismos, y lo sentimos como una realidad que se nos impone, que nos impone la vida misma. Esta resistencia nace del miedo a la novedad y al punto de vista distinto del nuestro. (Doppler & Lauterburg, 2004)

La empresa es, entre otras cosas, una organización social que, como todas, se encuentra inmersa en un proceso de cambio. El primer paso es reconocerlo y admitirlo y el segundo es dirigirlo y conducirlo para conseguir que se convierta en progreso.

El cambio existe y para conducirlo hay que reconocer los desarrollos necesarios, fomentarlos conscientemente y configurarlos de forma socialmente tolerable, es decir compartida por todo el conjunto empresarial.

Este proceso de cambio, o de adaptación a una realidad rápida y permanentemente cambiante se caracteriza por una gran complejidad por la gran cantidad de elementos que participan. Además supone que los directivos deben aceptar un escenario inseguro y ambiguo, que exige aceptar niveles de riesgo cada vez más elevados y sensiblemente diferentes de los del pasado más reciente, cuando los acontecimientos cambiaban más lentamente y la estabilidad era la pauta más frecuente. Todo este proceso importa cambios en la mentalidad actual de los cuadros dirigentes y afecta a la estructura organizativa de las empresas.

Dada entonces la velocidad con la que se producen los cambios en la actualidad se necesita una organización capaz de aprender por sí misma, con un alto grado de reflexión sobre todo lo que la rodea, que sepa reciclarse permanentemente, que sepa fomentar y exigir al mismo tiempo, fomentar el entusiasmo y la motivación y exigir a cada uno de sus miembros lo mejor de sí mismo.

Para ello es clave la participación en la configuración del futuro de la empresa del mayor número de integrantes y lograr un nivel de entendimiento y comunicación en ambas direcciones que fomente el feedback, es decir que sea suficientemente fluido como para permitir al mismo tiempo un enriquecimiento profesional de todo el conjunto humano y de la organización.

Según mencionan los autores Dopler y Lauterburg, actualmente, el mundo ha cambiado de manera radical; la gestión y el management se realizan en condiciones totalmente diferentes a las de hace todavía pocos años. Hay tres nuevas condiciones marco que deciden en gran medida sobre el éxito o el fracaso en organizaciones en proceso de cambio:

Condición marco n° 1: la escasez del recurso tiempo: Toda la economía se encuentra bajo una intensa presión de rendimiento y de cambio. Ello tiene que ver con el desarrollo tecnológico principalmente en los sectores de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones. En esencia han sido el ordenador y el televisor los que han provocado la transformación. Hacen posible canalizar la información a discreción y transportarla prácticamente sin pérdida de tiempo. Ello ha llevado a una inaudita aceleración de las operaciones comerciales.

La influencia de los medios de comunicación de masas y las consecuencias de la movilidad son enormes, en la sociedad se desarrollan permanentemente nuevas formas de vida y costumbres. Los deseos de los consumidores y las necesidades de los clientes cambian de un día para otro. Quiebran mercados enteros, desaparecen profesiones y aparecen otras. Al mismo tiempo saltan por los aires todas las fronteras, los espacios económicos internacionales se abren. También

para las empresas más pequeñas la actividad comercial a escala mundial se convierte, de repente, en algo natural.

En otras palabras, el entorno político, social y económico se ha vuelto inestable en grado sumo. Si se abren nuevas posibilidades también hay nuevos retos. Una empresa que quiera sobrevivir en un este entorno turbulento debe reaccionar rápidamente, debe poder adaptarse a corto plazo al cambios de condiciones. La presión de la innovación es enorme, el ritmo con el que se introducen los cambios en la estructura organizativa y personal es impresionante.

La rapidez se ha convertido en un factor estratégico. La calidad sigue siendo hoy en día igual de importante que antes, pero ya no es suficiente. A la cabeza del mercado sólo irá aquel que, al mismo tiempo, también sea rápido.

Condición marco n° 2: La escasez del recurso dinero: cada vez más actividades pueden ser desempeñadas actualmente sin intervención humana de manera más rápida, más precisa y con menores costos. Quien quiera sobrevivir está obligado a utilizar de forma consecuente las posibilidades de la racionalización y de la automatización.

Además cada vez más, todos los puestos que no se pueden automatizar, desaparecen, son exportados a países con menores costos. La optimización de rendimientos y de costes se convertirá en el factor determinante del pensamiento empresarial. Cada vez cierran más empresas en Europa y se vuelven a montar en países de salarios bajos como, por ejemplo, el lejano oriente, y mientras siga habiendo países con un nivel de vida y de salarios considerablemente más bajo que el occidental, las empresas europeas estarán obligadas a exportar puestos de trabajo.

En general se puede partir de que, a mediano plazo, un 30-40% de los puestos existentes en la actualidad se verán amenazados por cierres, racionalizaciones y exportaciones de puestos de trabajo. Así entonces las empresas deben realizar un cambio radical, desde su estructura jerárquica, ya que está claro que la operatoria diaria es cada vez más compleja, y es imperioso racionalizar la estructura de gastos, reducir costos, optimizar procesos, lo que implica automatizar lo que antes

se hacía de forma manual. La optimización de rendimientos y de costes se convertirá en el factor determinante del pensamiento y de la actuación empresarial.

Condición marco nº3: Aumento dramático de la complejidad: Hoy en día pasan demasiadas cosas al mismo tiempo. Como político, manager o funcionario jefe, ya no se controla todo lo que pasa en el momento. Ya no se tiene todo sencillamente bajo control. Los factores técnicos, económicos, políticos y sociales se influyen entre sí, y desarrollan su propia dinámica, generando efecto de vuelco y, de hoy para mañana un escenario realista se transforma en su contrario. Es decir no sólo nos enfrentamos con recursos escasos sino también con una creciente complejidad. La actividad de dirección se ha vuelto, en general, más compleja.

Hoy en día prácticamente nada es como era antes, y si hay algo que se puede predecir con toda seguridad es lo siguiente “nunca más volverá a ser como antes”. Para muchas personas- y no sólo para la economía- el cambio se ha operado de manera demasiado rápida. Los managers y ejecutivos se han visto enfrentados, de repente, y en cierto modo de forma absolutamente inesperada, a una serie de funciones totalmente nuevas, y estas funciones requieren en parte conocimientos y capacidades totalmente nuevos. (Doppler & Lauterburg, 2004)

1.2) Los nuevos retos para el Cambio Organizacional:

La realización de cambios organizativos: En los próximos años las decisiones estratégicas y de política empresarial que aseguren el futuro provocaran, cada vez más, el desplazamiento de funciones, reorganización de la gama de productos, la reducción del gasto administrativo, aplanamiento de jerarquía, creación de ámbitos de actividad responsables de resultados, fusiones, cooperaciones y desplazamiento de actividades a otros países. Durante un año entero masas de ejecutivos de todos los niveles tendrán que superar dos cosas al mismo tiempo: el mantenimiento de la actividad normal y la reestructuración de su unidad de organización. Un proyecto de este tipo requiere mecanismos de planificación, control, comunicación y dirección y, en cuestión de personal, se requiere muchísimo cuidado si se quiere desempeñar la actividad diaria en forma relativamente normal

y no causar demasiado estropicio en el clima laboral y siempre bajo una enorme presión de tiempo y rendimiento. (Doppler & Lauterburg, 2004)

Creación de un entorno social Intacto: Cuanto mayor sea la empresa, cuanto más técnica se utilice, cuantas más reorganizaciones se realicen, cuanto mayor sea la presión de rendimiento, tanto más importante será una convivencia saludable y un entorno laboral más estrecho. Las personas están supeditadas a encontrar en el entorno laboral un hogar emocional para así poder identificarse con la empresa y desarrollar su plena capacidad de rendimiento. Esta parte de la función de dirección plantea exigencias específicas: ilusión en el contacto con las personas, sensibilidad para con el estado emocional de los demás pero también una cierta tranquilidad y algo de tiempo, porque en el ámbito interhumano no se llega muy lejos con el cronómetro y el reloj.

Supresión de barreras jerárquicas: Hoy en día es cada vez más evidente que las organizaciones muy escalonadas, con muchos niveles jerárquicos son demasiado pesadas e ineficientes para el ritmo que exige la actualidad. Hay que acortar trayectos, hay que reducir el número de niveles. Jerarquía más plana es el lema; lo que significa unos márgenes de dirección más amplios, cada superior tiene más colaboradores directamente subordinados, lo que hace más complejo el proceso directivo. El contacto directo con la base y una buena capacidad para escuchar son necesarios para notar lo que pasa en la empresa.

El “management by wandering around¹” se convertirá en el instrumento de dirección probablemente más importante y ello con una agenda tan llena que apenas pasa un cuchillo entre las reuniones.

Generar rendimiento mediante sinergia: La única forma eficiente de trabajar es en equipo, considerando todas las áreas como integrantes de un gran equipo, para ello es imprescindible generar rendimiento mediante sinergia: hoy en día el arte de la dirección estriba, cada vez más, en conseguir mayor rendimiento global mediante sinergia con recursos que también están disponibles para la competencia. Ello

¹ management by wandering around: gerenciamiento a través del merodeo

depende, en forma decisiva, del comportamiento de las personas, de quien comunica y coopera con quien y de qué forma.

De este modo, en la rutina de la dirección adquieren importancia unas capacidades específicas: el arte de la conducción de reuniones, la moderación de procesos de obtención de ideas y de soluciones de problemas, la formación y el desarrollo de equipos, la resolución de conflictos y el project management.

En empresas más grandes Sinergia significa también la conexión de diferentes culturas. El management intercultural se ha convertido en un tema en sí.

En un mismo país también se puede necesitar una actividad de cultura, cuándo, como resultado de compras o fusiones, se tiene que integrar diferentes empresas en un grupo.

Organizar la formación y el desarrollo: En esta nueva concepción del management y respecto a la necesidad de organizar la formación y el desarrollo debemos saber que mientras que antes la formación se efectuaba en cursos y seminarios, hoy en día se produce cada vez más una integración, se aprende sobre todo on the job adaptándose a los problemas y las experiencias en el puesto de trabajo. Con ello el superior se convierte en un promotor central y seguidor del desarrollo individual mediante la delegación lógica de funciones, el acuerdo sobre objetivos, las conversaciones sobre resultados basadas en la crítica constructiva, abierta y recíproca pero también mediante la indicación de perspectivas para el posterior curriculum laboral. No hay nada que entusiasme más a las personas que su propio progreso. Quien, como superior, haga algo en este sentido, tendrá colaboradores que darán lo mejor de sí.

Las conversaciones sobre esta evolución llevan tiempo, la promoción de cada colaborador se debe realizar de acuerdo con sus capacidades individuales y su curva personal de aprendizaje. Unas exigencias excesivas provocan bloqueos de rendimiento, igual que una exigencia demasiado baja. Pero, sobre todo, nunca hay colaboradores totalmente formados: quien de algún modo domina su trabajo, ya está preparado para el próximo paso en su desarrollo.

Planificación del futuro en base a escenarios complejos: Hoy en día la mayoría de los sectores de la economía se enfrentan a la no planificabilidad del futuro. La coyuntura, el dólar, los intereses, el precio de la energía, los mercados de compradores, la competencia, la situación política, todo, ya no se puede extrapolar como antes, la planificación estratégica a largo plazo, incluso a mediano plazo, se basa cada vez más en los escenarios, siempre hay varios futuros posibles.

En realidad, en un entorno turbulento, con tantos riesgos, se trata de dos cosas:

-Primero, flexibilidad y capacidad de adaptación: Las empresas tienen que centrar todas sus fuerzas en poder reaccionar rápidamente ante las nuevas condiciones de mercado. La flexibilidad de las estructuras y de los procesos, la movilidad y la polivalencia de los colaboradores se convierte en factores clave de éxito.

-Segundo, retorno a las competencias esenciales: ¿Que sabemos hacer especialmente bien? ¿En qué somos mejores que nuestros competidores? Se concentran más las fuerzas en lo que realmente se domina y se procura ser mejor que los demás en ese campo. Ello quiere decir que la mano de obra calificada se convierte en un recurso decisivo.

Nuevas tareas- Nuevas estructuras: Cuando el tiempo y el dinero se vuelven escasos y al mismo tiempo aumenta la complejidad no se puede seguir administrando como en el pasado.

Hoy en día en la mayoría de las grandes empresas la tendencia se aleja de la clásica estructura funcional, del concepto centralista y de división del trabajo de la estructura. Quien quiera sobrevivir debe establecer las siguientes condiciones:

- Proximidad al mercado y a los clientes mediante reducción de distancias.
- Rápida capacidad de reacción y elevada flexibilidad
- Aumento de la productividad y de la calidad, mediante la motivación, la comunicación, la cooperación.
- Optimización de los costes: mediante limitación de la gama de productos, reducción de la superestructura administrativa y simplificación de los procesos. (Doppler & Lauterburg, 2004)

Perfección en el modelo: la red

Todos estos conceptos desembocan en una forma de organización muy determinada con una estructura en forma de red. Ésta se caracteriza por una jerarquía plana, una elevada independencia de cada una de las unidades de la organización, una dirección general basada en objetivos y unas estrategias comunes. Ellos es válido tanto para la organización global como para las micro estructuras de la misma.

La estructura de red es claramente superior a todas las demás formas de organización en los siguientes puntos: supera de lejos el mayor grado de complejidad, garantiza una rápida reacción ante los cambios en el entorno, la organización puede adaptarse de forma especialmente flexible a las nuevas condiciones y en general es menos susceptible a los trastornos y las crisis.

No se trata de una adaptación normal de la organización, nos enfrentamos más bien a una revolución estructural radical. En la base de los nuevos conceptos se encuentra un modelo de organización totalmente diferente. Nos alejamos de la clásica organización basada en la división del trabajo y nos acercamos a una red de empresas y grupos independientes muy integrados y auto dirigidos en el ámbito operativo.

Dos requisitos son decisivos aquí:

Primero: La dirección requiere un elevado grado de comunicación y cooperación dentro de cada uno de los grupos y unidades de la organización. La capacidad de un auténtico trabajo en equipo en todos los niveles se convierte en un factor central de éxito.

Segundo: una coordinación lógica en todo el grupo requiere que en todos los niveles se piense empresarialmente y se actúe en bien del interés global. En todas las partes se tiene que cooperar y comunicar, abarcando todas las funciones de forma espontánea y auto responsable.

Con la organización en forma de red estamos ante una organización interactiva de alto grado. Una comunicación abierta y viva es la base de la dirección y de autorregulación; es la única alternativa válida al modelo de dirección basado en la

estructura jerárquica rígida; O, de forma simplificada, la comunicación es la alternativa a la jerarquía.

Motivación e identificación: a pesar de las, en parte contradictorias, condiciones marco en la mayoría de los colaboradores y ejecutivos se puede conseguir dedicación, comunicación y cooperación. Bajo dos requisitos: una elevada job motivation y una elevada identificación con la empresa: La motivación se logra mediante un trabajo interesante, un cometido exigente y unos adecuados márgenes de maniobra. Con la identificación es más difícil, requiere algo que no puede organizarse de la noche a la mañana, sino que sólo se puede construir mediante un meticuloso trabajo de desarrollo: una cultura empresarial fuerte y viva basada en la franqueza y en la confianza.

Cultura empresarial: cinco factores clave: Para poder implementar un cambio tan grande dentro de la organización es necesario que la cultural cambie, que la cultura empresarial sea una cultura favorable a los cambios, para lo que son necesarios cinco los factores clave que constituyen los requisitos decisivos para un management dinámico del cambio:

1- Inquietud Creativa: Los cambios en el entorno, en la estrategia de la empresa y en los procesos necesarios para superar los cometidos futuros de la empresa no sólo traen inquietud al sistema sino que requieren inquietud en el propio sistema.

Espíritu pionero, inquietud creativa y ansias de experimentación en todos los escalones son ingredientes imprescindiblemente necesarios en la cultura del cambio. Toda calcificación burocrática debe ser contrarrestada desde un principio y sin concesiones. Las nuevas ideas, la movilidad y la disponibilidad al cambio deben ser premiadas.

2-Habilidad para manejar conflictos: Se han de cambiar las estructuras y los procesos, las reglas del juego y las formas de comportamiento, los canales de información y las vías de decisión. Hay que sustituir lo antiguo y habitual por lo nuevo e inhabitual. Ello no ocurre sin tensiones y conflictos. Una cultura de debate constructivo se convierte en factor clave de éxito: la capacidad de detectar

anticipadamente los ámbitos de tensión y no reprimir los conflictos sino ponerlos sobre la mesa y dirimirlos de forma creativa.

3 recíproca - Espíritu de compañerismo: El sentimiento de formar parte y de participar; Un sentido de comunidad basado en la sinceridad, la confianza y la aceptación.

4- Dar sentido: El arte de hacer entender a cada colaborador la filosofía y los objetivos de la empresa, el sentido de actuar al servicio del cliente y de la sociedad así como la importancia de la propia contribución individual a todo el conjunto. Cuanto más claro sea para cada uno el elevado sentido que tiene su trabajo diario, antes estará dispuesto a comprometerse personalmente con la empresa en la que trabaja y, si es necesario, hacer esfuerzos adicionales.

5-Comunicación: Un aspecto especialmente importante es que nunca se puede comunicar demasiado. La comunicación informal debe ser fomentada y utilizada de forma consecuente. Hay que organizar actos informativos y reuniones de trabajo que abarquen todos los niveles. Hablar entre sí en lugar de generar papel, ese es el lema. Y el management by wondering around se presenta como la única posibilidad de garantizar la orientación y la dirección general necesaria.

Una nueva definición de Dirección: Si se quiere llevar el cambio que está ocurriendo en la actualidad a un común denominador, entonces la función básica de la dirección ya no estriba básicamente en preparar el trabajo, distribuir los cometidos y coordinar la actividad sino en: crear las condiciones marco que faciliten a los colaboradores la realización de sus cometidos de forma independiente y eficiente.

Para ello se necesita, primero, otra concepción de la propia función del ejecutivo. En la moderna organización la función del jefe ya no corresponde al de un realizador dinámico sino mucho más a la de un entrenador, coach y asesor. (1)

1.3) Conflictos que pueden presentarse en las fusiones de empresas y las mejores formas de enfrentarlos:

Para nuestro caso debemos tener en cuenta que se trata de dos distribuidoras, dos empresas que hasta ahora si bien pertenecen al mismo grupo económico, se manejan de manera totalmente independiente, y operan en distintas zonas geográficas y por lo tanto en este proyecto de unificación de sectores de ambas compañías, se pueden presentar uno de los conflictos de mayor importancia en la fase de implementación de las fusiones que es: la diferencia cultural entre las empresas implicadas.

La consideración insuficiente de los factores en la etapa de unificación y la gestión inadecuada de las diferencias culturales en etapas posteriores, pueden conducir al fracaso de la operación.

La unión de culturas distintas puede generar desconfianza, ansiedad y sentimientos de hostilidad que inciden negativamente en los niveles de compromiso, cooperación, satisfacción y productividad de los empleados: Aquellos que se sientan incapaces de adaptarse a la nueva cultura pueden abandonar la empresa o resistir de forma activa cualquier esfuerzo de consolidación emprendido.

La amenaza que supone la fusión para la cultura puede acentuar la diferencia entre los grupos y crear una actitud “nosotros-ellos” que obstaculizará la implementación de cambios organizativos y de procedimientos necesarios.

Aun cuando la distancia cultural sea escasa entre ambas empresas pero si el objetivo de la fusión es el logro de sinergias operativas, y se produce la integración total de las distintas unidades organizativas, el riesgo cultural es elevado. El riesgo cultural se puede reducir mediante el desarrollo de comunicaciones, el desarrollo de procesos de aprendizaje inter organizativo y la construcción de un discurso cultural común.

Además en este caso que se trata de la integración de dos distribuidoras donde puede primar la forma de operar de una de ellas, debemos hacer cuidadosamente el proceso ya que hay estudios que demuestran que los empleados cuya cultura es desplazada se sienten menos satisfechos y comprometidos que aquellos cuya cultura fue retenida por la nueva organización.

Entonces los directivos deberán poner en marcha diversos mecanismos para dirigir el choque cultural que minimice el posible efecto negativo.

Este proceso que implica un cambio cultural, sólo puede ser efectivo si los miembros de todos los niveles organizativos están comprometidos con el cambio y lo adoptan como propio.

Destacamos entonces la importancia de la comunicación, ya que los procesos de fusión se caracterizan por la presencia de incertidumbre, que influye en el nivel de estrés y tensión. La incertidumbre sobre lo que puede ocurrir en el futuro alimenta la diferenciación entre los grupos y fomenta la desconfianza. Una estrategia de comunicación efectiva durante la implementación es crítica para reducir la incertidumbre y los choques culturales. Aunque es importante transmitir las razones de la combinación, la mayoría de los empleados desea conocer su efecto sobre aspectos tales como: pérdida de puestos de trabajo, cambios en la retribución, programas de beneficio y planes de carrera o relocalaciones geográficas.

Aunque la dirección dispone de distintos medios para llevar a cabo la estrategia de comunicación existe un amplio consenso que los medios de carácter interpersonal son los más adecuados dado que proporcionan retroalimentación inmediata y permiten afrontar y resolver aspectos dudosos y sujetos a interpretaciones distintas. (Casal, 2003)

1.4) Respecto al análisis de puestos:

El análisis de puestos es la piedra angular de la administración de recursos humanos. Es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la descripción y determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

El procedimiento implica investigar de manera sistemática los puestos mediante el seguimiento de una serie de pasos predeterminados, especificados antes del estudio. Su propósito final es mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Se ocupa de la información objetiva y comprobable acerca de los requisitos reales de un puesto. Las descripciones y especificaciones desarrolladas mediante análisis de puesto deben ser tan exactas como sea posible, de lo contrario no tendrán valor para quien toma las decisiones. (Bohlander & Scott, 2008)

El proceso de análisis de puestos:

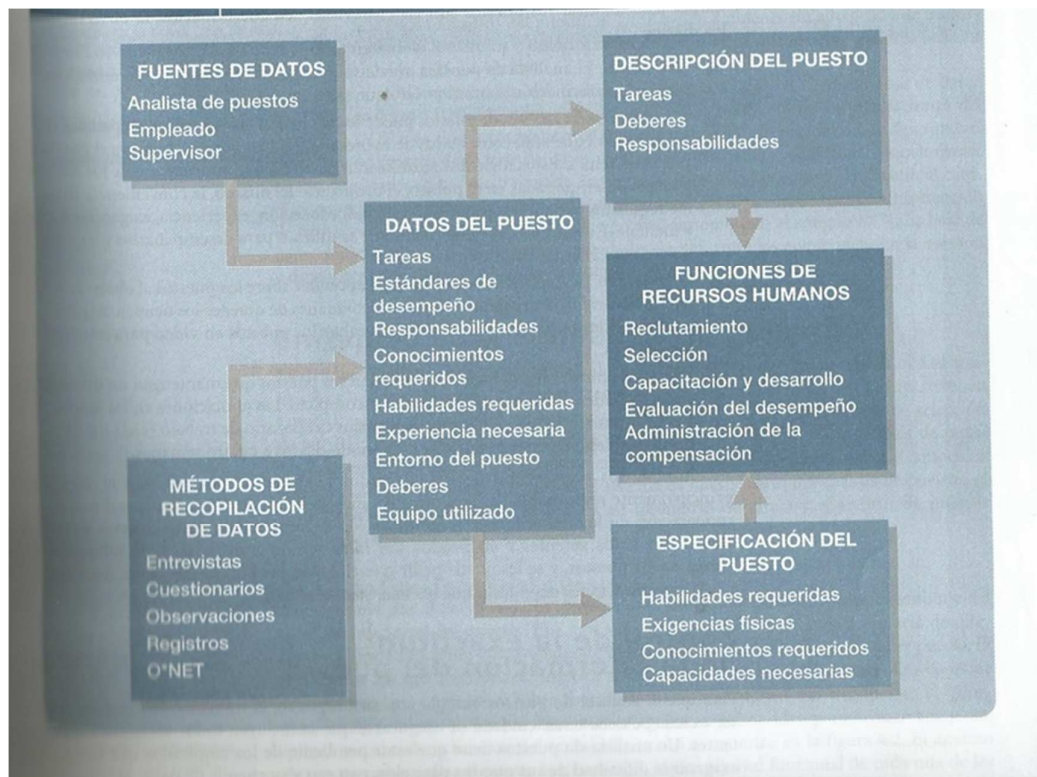


Gráfico1: Proceso de análisis de puestos de trabajo. (Bohlander & Scott, 2008)

Cuando se ha concluido el análisis de puestos da como resultado un informe escrito en el que se resume la información obtenida del análisis.

Recopilación de la información del puesto: la información del puesto puede obtenerse de diversas maneras, los métodos más comunes son las entrevistas, los cuestionarios, la observación y los diarios.

Entrevista: El analista de puestos puede solicitar a los gerentes y empleados, por separado, información sobre el puesto que se revisa.

Cuestionarios: El analista de puestos hace circular cuestionarios preparados con cuidado para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto y por los gerentes.

Observación: El analista de puestos puede aprender sobre los puestos al aprender y anotar en un formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan.

Diarios: Se puede solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante un ciclo de trabajo, durante un período de dos a cuatro semanas.

Descripción del puesto: podemos decir que deben hacerse por escrito y son de gran valor para los empleados y para la empresa, desde el punto de vista del empleado, ayuda a conocer sus tareas y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, son una base para minimizar los malentendidos que ocurren entre los gerentes y sus subordinados en relación con los requisitos del puesto. También establecen los derechos de la administración de aplicar las medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción del puesto no se desempeñan como es debido.

La mayoría de las descripciones de puesto contiene al menos tres partes: título del puesto, identificación del puesto y los deberes de éste.

Título del puesto: la selección del título es importante por varias razones: tiene una importancia psicológica, ya que otorga un estatus al empleado; Si es posible debe proporcionar alguna indicación de los deberes que el puesto conlleva. Debe indicar también el nivel relativo que ocupa el empleado en la organización. Por ejemplo, ingeniero junior.

Identificación del puesto: Por lo general se incluye después del título y contiene puntos como la ubicación del departamento, la persona a quien debe reportar quien ocupa el puesto, y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también incluye el número de empleados que trabajan en el departamento donde se localiza el puesto.

Deberes o funciones esenciales del puesto: los enunciados que abarcan los deberes del puesto se ubican en orden de importancia; Estos enunciados deben indicar el peso de cada tarea. Por lo general el peso de cada tarea se puede calcular en función de la importancia relativa del tiempo que le dedica. Es también práctica general incluir también las herramientas y equipo que utilizará el empleado para desempeñar el puesto

Especificaciones del puesto: son las calificaciones personales que un empleado debe reunir para desempeñar los deberes y responsabilidades contenidos en la descripción de un puesto.

Por lo general abarcan dos áreas: 1) La habilidad requerida para desempeñar el puesto y 2) las exigencias físicas que el puesto asigna al empleado que lo desempeña. Las habilidades importantes para un puesto incluyen la educación o experiencia, la capacitación especializada, los rasgos o capacidades personales y las destrezas manuales. Las exigencias físicas de un puesto se refieren a cuanto se va a caminar, cuánto se va a estar de pie, si se van a levantar cosas o si es un

puesto donde se va a hablar. También incluye la condición del ambiente físico de trabajo y los riesgos a los que los empleados se pueden enfrentar.

Entonces, la descripción de un puesto puntual deberá tener los siguientes ítems:

- Identificación del puesto
- Principales deberes del puesto
- Funciones y responsabilidades esenciales
- Especificaciones y requisitos del puesto

Diseño de puestos: El diseño de los puestos es una consecuencia del análisis de puestos que los mejora por medio de consideraciones tecnológicas y humanas con el fin de aumentar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto. Identifica los deberes y los requisitos que se necesitan para desempeñar el puesto con éxito. El diseño de puestos se relaciona con el cambio, la modificación y el enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización. Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y al mismo tiempo debe reconocer las capacidades y necesidades de quienes desempeñan el puesto.

El diseño del puesto es una combinación de cuatro consideraciones básicas: 1) los objetivos de la organización para los que se creó el puesto, 2) las consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras de hacer el trabajo eficiente desde el punto de vista tecnológico. 3) las cuestiones ergonómicas que incluyen las capacidades físicas y mentales de los trabajadores y 4) las cuestiones del comportamiento que influyen en la satisfacción que le da al empleado el desempeño de su puesto. (Bohlander & Scott, 2008).

1.5) Empowerment a los empleados:

Si bien hay otros métodos que permiten a gerentes y supervisores cambiar los puestos de los empleados de manera formal, el empowerment a los empleados es un método menos estructurado que permite que los empleados inicien el cambio de su puesto por medio del concepto de empowerment (atribución de facultades).

El empowerment a los empleados se trata de una técnica que consiste en involucrar a los empleados en su trabajo mediante un proceso de inclusión;

El empowerment anima a los empleados a convertirse en innovadores y administradores de su propio trabajo y los involucra en sus puestos de manera que tengan más control y capacidad para tomar decisiones autónomas.

Su crecimiento y desarrollo depende de que las organizaciones fomenten las siguientes condiciones:

Participación: Se debe animar a los empleados a que tomen el control de las tareas de su trabajo. A su vez, que se preocupen por mejorar el proceso y las relaciones interpersonales de su trabajo.

Innovación: El ambiente debe ser receptivo a las personas con ideas innovadoras y animarlas a explorar nuevas rutas y tomar riesgos calculados a costos razonables. Un ambiente con empowerment se genera cuando la curiosidad es tan importante como la experiencia técnica.

Acceso a la información: Los empleados deben tener acceso a gran variedad de información. Las personas involucradas deciden qué tipo de información necesitan para desempeñar sus puestos.

Responsabilidad: Empowerment no significa que se pueda hacer lo que se quiera; Los empleados con empowerment deben ser responsables de su conducta hacia otros; producir los resultados acordados, lograr credibilidad, y operar con un enfoque positivo.

Además el empowerment a los empleados sólo tiene éxito cuando la cultura de la organización es abierta y receptiva al cambio. La cultura de una organización se genera en gran parte mediante las filosofías de los gerentes y sus rasgos de liderazgo y conducta. Un liderazgo efectivo en una organización con empowerment se destaca por tener gerentes honestos que se preocupan y que son receptivos a nuevas ideas y que muestran dignidad y respeto por los empleados como socios en el éxito de la organización.

Los empleados con empowerment logran mejoras en el desempeño de la organización, mejorando la calidad del producto o servicio, reduciendo costos o modificando diseño de productos.

Equipos de empleados: Un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan juntas con un propósito común; en el cual los miembros tienen habilidades complementarias, el trabajo de ellos es mutuamente dependiente, y el grupo puede actuar a discreción acerca de las tareas que se llevan a cabo.

El trabajo en equipo adopta el concepto de sinergia. Hay sinergia cuando la interacción y el resultado de los mismos son mayores a la suma de sus esfuerzos individuales. Los equipos pueden operar en una variedad de estructuras, y la forma de equipo auto dirigido se refiere a grupos de empleados que tienen la responsabilidad de dar cuenta de un proceso o segmento completo de trabajo que entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo.

Los miembros trabajan juntos para mejorar sus operaciones, ocuparse de lo cotidiano y planificar y controlar su tarea. (Davis & Newstorm, 1999).

2. Análisis del Sector de Distribuidoras de Gas Natural por Redes

Para el presente trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios se diseñarán dos áreas que surgen de la unificación operativa de las mismas áreas (Cobranzas y Gestión del Crédito) de dos empresas dedicadas a la distribución de gas natural por redes, Ecogas Centro (DGCe) y Ecogas Cuyo (DGCU).

Para ello, partiremos del origen, es decir de donde surge la necesidad de unificar iguales áreas de distintas razones sociales. Se demostrará, a través de los balances de cuatro Distribuidoras de Gas del país de las cuales se extrajeron sus Balances Consolidados de sus últimos cuatro (4) ejercicios al 31 de diciembre de los años 2013, 2012, 2011 y 2010, respectivamente, la difícil situación económica y financiera que las Distribuidoras están atravesando. De allí se desprende claramente la imperiosa necesidad de conocer y aplicar herramientas que ayuden a administrar en épocas de crisis, en escenarios cambiantes, y entendiendo que estos son los escenarios que viven las compañías en la actualidad.

Si no se desarrolla la habilidad de gerenciar en tiempos de cambio constante la empresa no tiene posibilidades de permanecer en el mercado.

Las dos empresas que analizaremos en el presente trabajo final de aplicación: Distribuidora de gas del Centro (DGCe) y Distribuidora de gas Cuyana (DGCu), fueron constituidas el 24/11/92 por el Gobierno Argentino como parte del proceso de privatización de Gas del Estado S.E.

La tarifa que las Distribuidoras pueden cobrar a cada uno de sus clientes es determinada por el ENARGAS como autoridad regulatoria.

Desde la concesión en el año 1992 y hasta fines de 2001, los ajustes tarifarios previstos permitían ajustes en base a índices en moneda extranjera.

Luego, a partir de enero de 2002, se estableció la prohibición del ajuste de tarifas basado en cualquier índice extranjero, impidiendo por lo tanto la aplicación del índice internacional fijado en el Marco Regulatorio.

Asimismo, el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) estableció que las empresas de servicios públicos deben seguir cumpliendo con todas sus obligaciones.

Pese a que las distribuidoras cumplieron con la entrega de toda la información que se les solicitara, el proceso de renegociación continuó dilatándose en el tiempo sin que las mismas hayan podido alcanzar un acuerdo definitivo. En consecuencia, las tarifas de distribución presentan al 31 de diciembre de 2013, los mismos valores que en 1999.

El atraso de más de 14 años en la regularización de su situación contractual hace que las inversiones de ambas compañías estén destinadas fundamentalmente a mantener las condiciones de seguridad y operación del sistema de distribución actual, de acuerdo a los estándares de calidad previstos en la normativa vigente para los clientes del sistema.

Las Sociedades mantienen la expectativa de que se regularice y actualice el Cuadro Tarifario y que se inicie efectivamente el proceso de la Revisión Tarifaria Integral, dado que resultan esenciales para el normal desarrollo de su actividad en el corto y mediano plazo. (Cuyana, 2012)

Se detalla a continuación el área de cobertura de cada una de las Distribuidoras de Gas Natural por Redes en el país:

Área de cobertura de las licenciatarias del Servicio de Distribución de Gas Natural en Argentina:

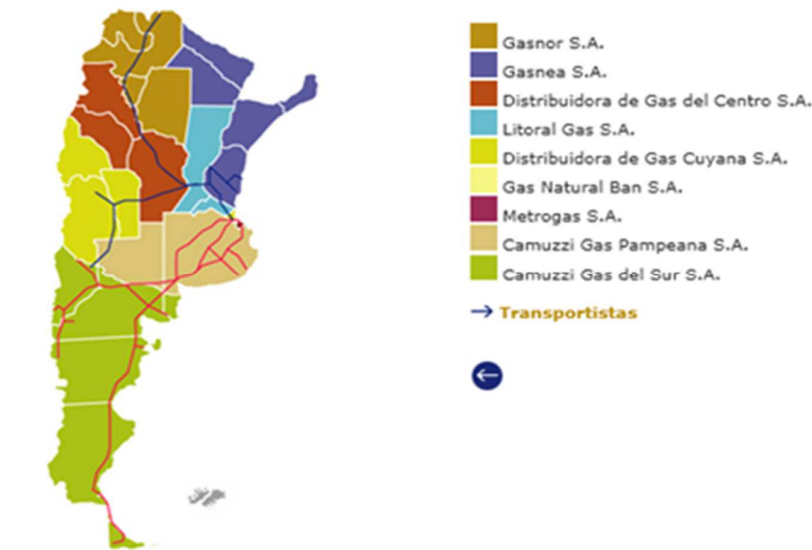


Gráfico 2: Área de cobertura de las Distribuidoras de gas natural por redes. (Cuyana, 2012)

En este marco, se agrega como Anexo 1 el análisis del balance de los cuatro últimos ejercicios de las siguientes Distribuidoras:

- 1).- MetroGas S.A., opera en Capital Federal. Cotiza en Bolsa
- 2).- Gas Natural Ban S.A., opera en la Zona Norte y Oeste de Buenos Aires
Cotiza en Bolsa
- 3).- Ecogas Centro – Distribuidora de Gas del Centro S.A., (DCCe) opera en Córdoba, Catamarca y la Rioja. No cotiza en bolsa.
- 4).- Ecogas Cuyo – Distribuidora de Gas Cuyana S.A., (DCCu) opera en Mendoza, San Juan y San Luis- Cotiza en bolsa.

Analizaremos los estados contables de las cuatro sociedades antes mencionadas durante los períodos 2010 a 2013; comenzando por el **análisis de la Rentabilidad comercial (RAII / Ventas)**: durante los años analizados en las cuatro distribuidoras, se observa una clara tendencia a la baja siendo negativo en la mitad

de los balances analizados. Se acentúa la incapacidad de las ventas de generar resultados, llegando, en el caso de MetroGas y GasBan a generar resultados negativos. Luego, en el caso de Ecogas, durante el año 2013 se observa una leve recuperación. Tanto en Distribuidora de Gas del Centro como en Cuyana la recuperación se debe a la aplicación de una marcada política de reducción de costos.

Todas las distribuidoras presentan una tendencia al incremento en sus ventas totales, dada exclusivamente por el incremento en cantidad de metros vendidos, ya que los precios se mantienen constantes.

En cuanto al costo de la mercadería vendida, también se observa un aumento constante en los costos en todas las distribuidoras. Lo mismo para los costos de administración y comercialización.

Si consideramos la rentabilidad del Patrimonio Neto (PN/V), en el período 2010-2012 se ve una tendencia a la disminución y en 2013 hay una leve recuperación sólo en el caso de Ecogas. Para el resto de las distribuidoras al llegar a un resultado negativo se evidencia la incapacidad del aporte de los accionistas de generar resultados positivos a la empresa.

Si analizamos la rentabilidad económica, que es la capacidad de los activos de la empresa para generar resultados, (RAIIT/AT) vemos en el caso de Ecogas una disminución paulatina entre 2010 y 2012 y una leve recuperación en 2013. En las otras distribuidoras a partir de 2011 ninguna tuvo resultados positivos, por lo que la rentabilidad económica fue negativa.

Se observa un nivel constante de bienes de Uso, es decir las distribuidoras dejan de hacer inversiones que mejoren la capacidad de distribución, sólo pueden dedicarse a mantener su capacidad instalada.

Entonces, queda reflejado en los balances y surge del análisis anterior que la política de precios constantes que han padecido estas distribuidoras, sumado al escenario de costos crecientes que atraviesa nuestro país, originaron que las

utilidades se fueran reduciendo, llegando en algunos de ellos a presentar resultados operativos negativos.

Luego de analizar las tendencias del sector en los balances, vemos claramente la necesidad que se presentó en la dirección de Ecogas Centro (DGCE) y Ecogas Cuyana (DGCu) de iniciar una reorganización operativa, como una herramienta para permanecer en el mercado, para optimizar ecuaciones de costo haciendo eficiencia en el uso de los recursos, renegociando contratos con proveedores, limitando el acceso de personal, e invirtiendo en tecnología, haciendo más viable la operatoria de la empresa, con una combinación apropiada entre una eficiente utilización de los recursos disponibles y adecuada estructura organizacional.

3. Análisis de Puestos de Trabajo Actuales

Para analizar la estructura actual de puestos se utilizará el método de la observación, haciendo uso del conocimiento del sector adquirido por estar inmersos en la actividad diaria de ambas distribuidoras, conociendo por ello los puestos y estructuras.

3.1) Análisis de la Estructura de puestos actual

En la actualidad, cada Distribuidora tiene el sector de Cobranzas y Crédito que se estructura de la siguiente forma:

En DGCE:

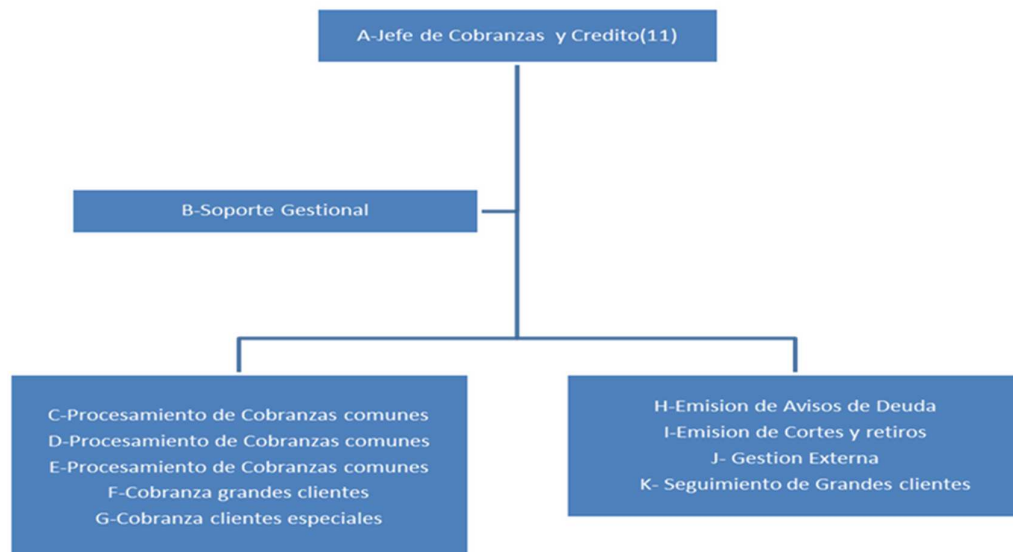


Grafico 3: Estructura Actual Sector Cobranzas, para ambas Distribuidoras, elaboración propia.

Y en la otra Distribuidora, DGCu, la estructura es la siguiente:

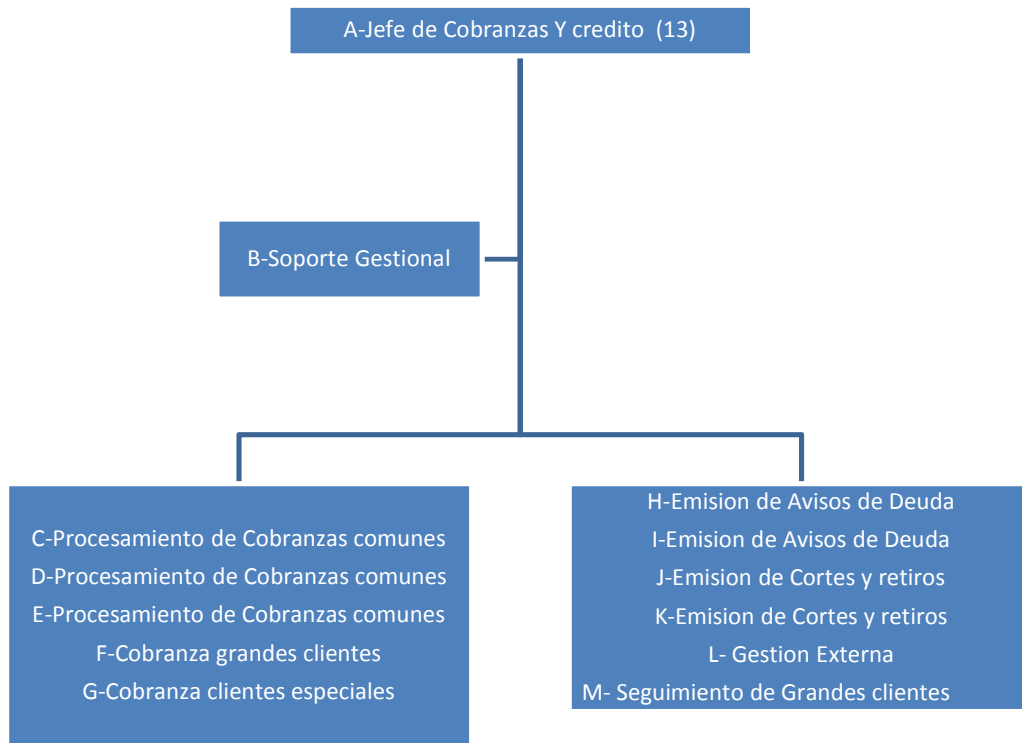


Grafico 4: Estructura Actual Sector Cobranzas, para ambas Distribuidoras, elaboración propia.

3.2) **Análisis de los puestos de la estructura actual:**

Identificación del Puesto:

Título del Puesto: **Jefe de Cobranzas y Crédito** (Uno en cada Distribuidora)

Departamento: Administración Comercial

Categoría contrato: Fuera de Convenio

Personas a cargo: 11

Resumen del Puesto: Es el profesional que tiene a su cargo el procesamiento de la cobranza de toda la distribuidora, en sus diferentes estratos. También gestiona el crédito de aquellos comprobantes que quedaron impagos. Debe diseñar políticas adecuadas para el seguimiento de la morosidad, evitando la morosidad más allá de los límites establecidos.

Funciones y responsabilidades esenciales:

- Gestionar el procesamiento y cierre, en tiempo y forma, de los procesos de cobranza masivos de clientes comunes con las entidades recaudadoras. Incluye la celebración de convenios de recaudación con entidades recaudadoras para facilitar el acceso a bocas de cobranza a clientes comunes como así también la negociación de tarifas de comisión de cobranza.
- Gestionar el procesamiento y cierre, en tiempo y forma, de la cobranza de los grandes clientes a través de transferencias bancarias. Incluye la celebración de convenios de recaudación con entidades bancarias para la optimización de la cobranza a Grandes clientes. También la negociación de tarifas de comisión.
- Conforme con la política definida respecto de la gestión del crédito, el cronograma de facturación y en el límite del presupuesto aprobado, tiene la responsabilidad de minimizar los niveles de morosidad implementando un adecuado sistema de control que permita un monitoreo constante del nivel de morosidad y la tempestiva intervención para mantener la morosidad en los límites establecidos.
 - Consecuentemente, gestionar los procesos de emisión de avisos de deuda y corte de suministro por falta de pago a clientes comunes y grandes.
 - Gestionar las tareas de movimiento de medidores.
 - Celebrar convenios con gestores de cobranza externos para aquellos casos de morosidad en cuantas inactivas o que, según su criterio, requieran de su accionar.
 - Identificar aquellos créditos que ya han sido gestionados de acuerdo a procedimientos establecidos y deban considerarse en situación de "Incobrible".

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida:

1. título universitario de Contador Público Nacional,
2. Manejo de herramientas informáticas, principalmente funciones avanzadas de Excell, Acces y Conocimiento de Word
3. Habilidad para preparar informes de gestión que serán presentados a sus superiores y expresar claramente las tendencias y las formas de anticiparse para mejorar la actual posición o prevenir problemas.
4. Capacidad para planear y organizar de forma independiente los lineamientos de sus actividades
5. Capacidad de liderar el grupo a su cargo.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto: **Soporte Gestional** (uno en cada Distribuidora)

Departamento: Cobranzas y Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Por ser el puesto soporte del Jefe de Cobranzas y Gestión de Crédito, debe realizar informes sobre estas gestiones de manera diaria, según las pautas establecidas.

Funciones y responsabilidades esenciales

- La preparación de informes gestionales de comportamiento de la cobranza y del crédito de la compañía.
- Una vez definidos los indicadores mantenerlos actualizados e informar en cuanto un desvío significativo se haya producido entre comportamiento real y el esperado de las variables involucrada.
- Preparar informes necesarios para la toma de decisiones sobre crédito y cobranza.

Hoy los indicadores se hacen de forma muy artesanal, buscando datos de distintas fuentes y cruzando información para agregar contenidos.

El proceso de elaboración es lento. Está sujeto a errores por el alto contenido de datos ingresados manualmente. Esto provoca desconfianza de los superiores al mostrar datos erróneos o inconsistentes en repetidas oportunidades.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: dominio de herramientas informáticas, principalmente Excel avanzado y manejo de base de datos.

Habilidad para preparar informes, mostrar tendencias en el comportamiento de la cobranza a distintos momentos.

También deberá informar el comportamiento de los distintos grupos que componen el crédito. Justificará debidamente los informes que realice.

Preparará indicadores según las pautas establecidas.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Procesamiento de cobranzas de clientes Comunes** (6 en ambas Distribuidoras)

Departamento: Cobranzas y Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere a que todo lo que se cobre en entidades recaudadoras de clientes comunes debe estar registrado en el sistema comercial en tiempo y forma. Coordinando para ello las tareas necesarias de obtención de información, procesamiento de datos y conciliación de diferencias.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Coordinar con las entidades recaudadoras la recepción de archivos de cobranza, actualmente la mayor parte de las entidades envía su recaudación mediante correo electrónico.
- Gestionar cualquier archivo faltante.
- Procesar en el sistema los pagos informados por las entidades recaudadoras
- Llevar en un archivo para gestionar las diferencias entre rendiciones e importes efectivamente acreditados
- Enviar la información conciliada al sector de contabilidad.
- Procesar manualmente la cobranza enviada por los gestores externos mediante correo electrónico en archivo tipo xls.
- Procesar manualmente cobranzas de pagos parciales y planes de pago

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Secundario completo.

Observaciones: Hoy los puestos de procesamiento de cobranzas son cubiertos por personal que no domina herramientas informáticas. En general proviene de un cambio de sector desde "Atención al Público". Son personas con mucha antigüedad en la Distribuidora con experiencia en atención al cliente.

Para el procesamiento de la cobranza se obtienen archivos enviados por mail a usuarios personales y no a correos corporativos, corriendo el riesgo de pérdida de información. El orden en el que se procesan las entidades recaudadoras

es manual, tildando las entidades procesadas en el día en una tabla pre impresa, por lo que se corre el riesgo de que algún día no se procese una entidad.

Las diferencias de estos procesos son registradas manualmente en archivos de Excel que se guardan en la carpeta de cada usuario. Se corre el riesgo de que el usuario no registre alguna diferencia en el archivo, u omite informar cuando dicha diferencia se pudo solucionar.

El usuario que procesa la cobranza de la entidad recaudadora debe verificar previamente la acreditación en el extracto bancario de los importes informados. No hace el sistema la verificación de los archivos recibidos con información de transferencia realizada y las transferencias verificadas en las cuentas bancarias.

Se observan entonces un alto porcentaje de procesos que se ejecutan de forma manual y con controles que también son manuales.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Gestión de cobranzas de Grandes Clientes** (uno en cada Distribuidora)

Departamento: Cobranzas y Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere a que todo lo que cobre de grandes clientes la Distribuidora debe estar registrado en el sistema comercial en tiempo y forma. Coordinando para ello las tareas necesarias de obtención de información y procesamiento de datos. También, en aquellos usuarios que adeuden su factura de servicio, hará la gestión de seguimiento de la deuda hasta la obtención de la cancelación de lo adeudado por el cliente, y cuando su gestión hubiera terminado, derivará a un gestor externo que podrá hacer efectivo el crédito o dictaminar como incobable.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Enviar avisos de vencimiento a los grandes clientes.
- Procesar la cobranza informada por mail, o por fax por el cliente.
- Gestionar la cobranza de los comprobantes que quedaron impagos al vencimiento, mediante llamados telefónicos o por e-mail.
 - Dar soporte a todas las consultas requeridas por el cliente, convirtiéndose así en el referente comercial para el cliente.
 - Cuando no se hubiera obtenido la cobranza, gestionar el corte de suministro.
 - Derivar la cobranza a gestores externos cuando se hubieran agotado las instancias internas.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Secundario completo.

Observaciones: Hoy los puestos de procesamiento de cobranzas son cubiertos por personal que no domina herramientas informáticas. En ambos casos provienen de un cambio de sector desde "Atención al Público". Son personas con mucha antigüedad en la Distribuidora con experiencia en atención al cliente.

Para el procesamiento de la cobranza se espera la notificación del cliente de la transferencia realizada. Si el cliente transfirió pero no avisó, se desconoce el

origen del crédito bancario y por lo tanto no se procesa la cobranza y se intima el pago al cliente.

Se procesan manualmente los pagos recibidos por fax o correo electrónico, con lo que se corre el riesgo de no procesar algún pago e intimar deuda al cliente que ya pagó.

El usuario que procesa la cobranza de la entidad recaudadora debe verificar previamente la acreditación en el extracto bancario de los importes informados.

No hay acuerdos con entidades bancarias para publicación de deuda de grandes consumos y el envío de archivos con la cobranza diaria, lo que automatizaría el procesamiento, agilizaría el procesamiento y evitaría errores de carga manual.

Se observa un alto porcentaje de procesos manuales tanto en la registración de los comprobantes cobrados como en la verificación de la acreditación de la cobranza en las entidades recaudadoras.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Emisión de Avisos de Deuda de clientes Comunes**
(uno en DGCE, dos en DGCu)
Departamento: Cobranzas y Gestión de Crédito
Categoría contrato: Dentro de Convenio
Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere al envío de notificaciones de deuda a los clientes morosos de toda la Distribuidora de acuerdo a las pautas fijadas por el Jefe del sector. La entrega bajo firma de avisos de deuda la herramienta prevista por autoridad regulatoria, a cuyo vencimiento cuando el cliente aún adeuda los comprobantes incluidos en el mismo, habilita a la suspensión de suministro.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Emitir avisos de vencimiento a los Clientes comunes en el ámbito de las tres provincias de la distribuidora.
- Coordinar la mayor eficiencia en la distribución de los mismos, según zonas o rutas.
- Entregar a quien hará la distribución de los avisos de deuda emitidos el soporte físico.
- A las 96 horas de entregados para distribución controlar la devolución de los avisos enviados.
- Una vez devueltos debe verificarse manualmente en cada una de las planillas la firma del cliente como constancia de la entrega efectiva al cliente.
- Registrar en el sistema el resultado de la distribución de Avisos de deuda.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Secundario completo.

Observaciones: Desde la Administración de cada distribuidora se envían a las sucursales los avisos de deuda emitidos para que se distribuyan.

Quien distribuye devuelve el listado firmado por el cliente para que la sucursal controle manualmente, uno por uno, si se ha entregado bajo firma o no y registra cada caso en el sistema.

No se cuenta con un repositorio web para que tanto la información que se entrega como la que se recibe del distribuidor sea colocada y se pueda así registrar el resultado de la tarea encomendada de manera automática, con validación de

formato. Hoy lo que hace que el cumplimiento efectivo de la tarea insuma muchas horas y esté sujeta a los errores involuntarios por el registro manual.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Gestión Externa** (uno en cada Distribuidora)

Departamento: Cobranzas y Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere a la derivación a gestores de cobranza de aquellas cuentas de toda la Distribuidora a las que se les cortó el suministro por falta de pago y continúan morosas. También incluye a cuentas que se dieron de baja y adeudan comprobantes.

Según los procedimientos vigentes, gestionar internamente la cobranza de las cuentas arriba descritas y al vencimiento de la intimación emitida, en los casos que la deuda del cliente no haya sido cancelada, enviarla a gestores externos de cobranza.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Enviar Intimación Interna.
- Al vencimiento de la intimación interna y a aquellas cuentas morosas, hacer la derivación a gestores externos de cobranza.
- Procesar la cobranza de los gestores externos
- Liquidar la comisión de cobranza a los gestores externos.
- Procesar el dictamen de incobrabilidad de aquellas cuentas que habiendo gestionado no pudieron ser cobradas.
- Luego de obtenida la autorización correspondiente, coordinar la emisión de Notas de crédito para cancelar aquellos comprobantes que se consideran incobrables, eliminándolos así del crédito pendiente de la Distribuidora.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Secundario completo.

Observaciones: La emisión de Intimaciones Internas se realiza de forma manual, ingresando en el sistema a cada una de las zonas a las que se debe emitir, es decir no se puede hacer de forma general para toda la distribuidora. Esto hace que la persona encargada ocupe muchas horas para cumplir la tarea.

Este documento es interno y se emite de forma manual en la fecha que se prevee facturar, podría automatizarse e imprimirse junto con la factura cambiando automatizando así el proceso y eliminando la necesidad de un recurso ejecutando diariamente el proceso de manera manual.

El proceso de derivación a gestores externos de cobranza es también por zona, ocupando muchas horas de quien ejecuta la tarea. Además tanto la derivación de cuentas para gestionar al gestor externo como la respuesta obtenida del mismo se hacen mediante envíos de correos electrónicos personales, no se usan correos corporativos ni menos aún servidores web, por lo que se corre el riesgo de que si no funcionan los correos se pierda la información enviada o recibida.

Muchas veces los archivos recibidos no contienen los formatos previstos, por lo cual debe invertirse tiempo en verificarlos.

Se llevan planillas en archivos separados del sistema con el vencimiento de los archivos derivados para gestionar la devolución de aquellas cuentas que cumplieron el plazo estipulado. Esto implica un seguimiento externo y hace menos eficiente la gestión.

La determinación de las cuentas a las que debe emitirse crédito para cancelarlas no es obtenida de manera directa sino que obliga a quien realiza la tarea a cruzar información de manera manual de distintas fuentes.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Cobranza clientes especiales** (uno en cada Distribuidora)

Departamento: Cobranzas y Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere al procesamiento de la cobranza y a la ejecución de acciones de cobranza a grupos con comportamientos especiales como: 1- Las cuentas del gobierno ya sea Municipal, Provincial o Nacional. 2- Otros grupos de deudores no relacionados a la actividad principal de la Distribuidora.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Procesar la cobranza de las cuentas de Gobierno
- Enviar mensualmente listados con el detalle de la deuda.
- Atender las consultas que realicen estos organismos de forma personalizada, siendo su referente en la Distribuidora.
- Solicitar el corte de suministro cuando las gestiones de cobranza no hubieran dado resultado.
- Hacer seguimiento y gestión de cobranza de aquellos documentos pendientes de cobro emitidos por otros conceptos no relacionados a la actividad principal.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Secundario completo.

Observaciones: La emisión de notificaciones de deuda a cada uno de los estamentos de gobierno no está previsto en el sistema de manera centralizada, es decir no se puede enviar a cada Ministerio la deuda de las cuentas a su cargo, por lo que el gestor debe tipear manualmente la nota, buscando en la base de datos la deuda de cada uno de los comprobantes que se facturaron y están adeudados para enviarlos. Estas notas tienen un vencimiento que debe ser controlado manualmente por el gestor, escribiendo el resultado obtenido en la misma.

Los clientes de Gobierno, a diferencia de las entidades recaudadoras, no informan su pago mediante archivos, sino que entregan físicamente los comprobantes por los que hicieron transferencia bancaria para que sean sellados.

El procesamiento de la cobranza debe hacerse entonces de forma manual lo que tiene todas las falencias de los procesos manuales, es decir, está sujeto a error y es más lento respecto a los procesos automáticos.

Algunas entidades informan los pagos mediante correo electrónico a la cuenta personal del gestor y no a cuentas corporativas de correo, lo que provoca problemas si tiene licencia el gestor, o si es reemplazado o cambiado de área.

Las personas encargadas de gestionar la deuda a entes de gobierno en ambas Distribuidoras no tienen suficiente capacitación en el uso de herramientas informáticas que permitan optimizar el tiempo empleado en el desarrollo diario de la tarea, tanto en Word para el envío masivo de correspondencia como el Excel para el cruce de bases de deuda.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto: **Emisión de Cortes y retiros** (uno en DGCE, dos en DGCu)

Departamento: Cobranzas y Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere a la emisión diaria de cortes de suministro de manera centralizada a todas las localidades de la Distribuidora, a todas las cuentas que, habiendo sido notificadas y vencido el plazo indicado en dicha notificación, aún registran deuda. También se genera el corte a aquellas cuentas solicitaron la baja del servicio. Luego también coordina la reapertura de la llave de paso a aquellos clientes que cancelaron la deuda.

Debe emitir las órdenes de trabajo de movimiento de medidores, es decir los retiros y las recolocaciones y también los cambios de medidor cuando fuera necesario por algún problema detectado en los mismos.

Todas las órdenes de trabajo deben emitirse coordinando la capacidad de cada sucursal de cumplir con la tarea asignada.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Emitir y gestionar el cumplimiento de órdenes de trabajo de cortes de suministro
 - Coordinar la reapertura en tiempo reglamentario del suministro.
 - Emitir y retiros de medidor a las cuentas dadas de baja.
 - Coordinar la ejecución de las recolocaciones de medidor solicitadas.
 - Registrar en el sistema en el mismo día en el que se ejecutó, el resultado de las órdenes de trabajo emitidas, para que la información esté disponible para todas las áreas que necesiten consultar la situación de alguna cuenta en particular.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Secundario completo.

Observaciones: Las órdenes de trabajo emitidas se entregan en físicamente a quien va a cumplir la tarea, no hay envío mediante correo electrónico, lo que

implica mayor tiempo ya que quien va a realizar la tarea debe dirigirse a la Sucursal y retirar las órdenes de trabajo a ejecutar.

Una vez cumplidas llegan a la sucursal y se cargan manualmente, una por una, lo que hace poco eficiente la gestión ya que está sujeta a errores propios de la carga manual y además lleva mucho más tiempo que un proceso automatizado de registro de resultados.

En el caso de tareas realizadas por terceros, para poder pagar lo efectivamente realizado no se cuenta con archivos automáticos sino que los gestores deben llevar planillas de soporte manuales.

El personal que realiza le emisión de esta tarea no tiene el suficiente conocimiento de herramientas informáticas que agilicen la tarea diaria.

4. Análisis de la Estructura de puestos deseada

A partir del conocimiento de la actual estructura de puestos de ambas distribuidoras, el desafío es diseñar una nueva estructura más eficiente, más especializada, fomentando la automatización de procesos para evitar trabajos manuales y aprovechar al máximo la capacidad de cada uno de los trabajadores sin que deban emplear su tiempo en procesos que no agregan valor.

Se pretende formar equipos de trabajo por área, donde los integrantes se sientan parte y comprendan que no son sólo parte del pequeño equipo en el que cotidianamente se desempeñan, sino que se desarrollan en un sector ampliado donde todos deben colaborar con todos.

Este proceso implica re pensar, rediseñar, empezar de nuevo, abrir la mente a nuevas formas de trabajo. Dejar por completo la rutina y pasar a la búsqueda de situaciones nuevas que generen eficiencia, haciendo las tareas de forma totalmente distinta, agregando eficiencia y llegando a los mismos o mejores resultados.

En este proceso de cambio deben tenerse en cuenta especialmente lo difícil que es para quienes hacían una tarea desde hace años, de repente encontrarse trabajando en otro sector, teniendo asignadas tareas totalmente distintas. Calmar, comunicar tantas veces como sea necesario es la clave para que la gente entienda las causas del cambio, se comprometa y sobre todo lo internalice.

El diseño de la nueva estructura de puestos pretende distribuir las tareas entre las dos Distribuidoras, aprovechando al máximo la especialización de cada una, haciendo que en cada una de ellas queden las tareas que hacía con mayor eficiencia. A partir de la unificación operativa, la tarea que se asigne a cada Distribuidora, será desarrollada en una de ellas, pero para ambas.

Para que la estructura que se diseñe sea eficiente, es necesario comprometer a otros sectores y trabajar en conjunto en busca de la satisfacción del objetivo planteado. Por ejemplo se debe hacer un trabajo permanente con el área de sistemas, que llevará a cabo todas las propuestas de automatización de procesos con los que se pretende acortar los tiempos de la tarea.

Además es muy importante el apoyo del área de recursos humanos, tanto en la contención y acompañamiento de todo el equipo como en el soporte a los que lideran el cambio, para guiarlos e instruirlos.

Las nuevas funciones que se llevarán en cada Distribuidora quedan diferenciadas de la siguiente forma: Una de ellas llevará los procesos de cobranzas de todas las entidades recaudadoras, tanto de clientes comunes como de grandes consumos, y los procesará para ambas. Es decir que hasta ahora cada una procesa sus propios procesos de cobranza y a partir de la implementación de esta nueva estructura la tarea se hará sólo en una de ellas. En la otra Distribuidora se unificarán los procesos de Gestión de Crédito que se llevan separados en la actualidad. Desde allí se analizará el crédito de ambas compañías, se emitirán intimaciones y avisos de deuda a clientes de las seis provincias; Se emitirán cortes de suministro o retiros de medidor cuando la situación de morosidad del cliente lo amerite, se harán convenios de gestión de cobro con asesores externos en caso que el importe de la deuda lo justifique.

Entonces, vemos en los siguientes gráficos la nueva estructura prevista, la asignación de tareas y designación de roles:

4.1) **Análisis de la Estructura Deseada:**
Estructura deseada DGCu:

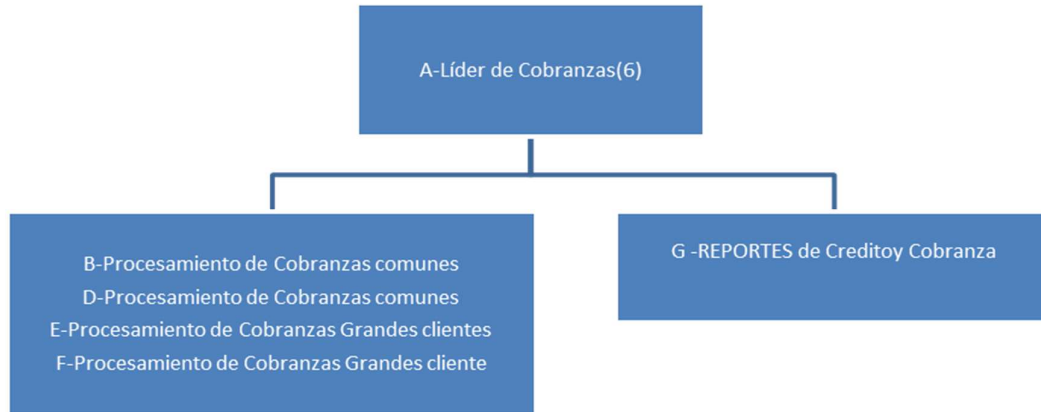


Gráfico 5: Estructura Deseada, para DGCu, elaboración propia.

Estructura deseada DGCe:



Gráfico 6: Estructura Deseada, para DGCe, elaboración propia.

Lo que se plantea es que la Distribuidora DGCu, sea quien procesa los archivos de cobranzas de todas las entidades recaudadoras, celebre convenios de recaudación con nuevas entidades; es decir que pondrá toda su energía en hacer

más eficientes los procesos de cobranza, coordinando la optimización de tareas existentes con el departamento de Tecnología Informática de manera de tener procesos automáticos.

La Distribuidora DGCE, a partir de la unificación operativa, será quien tenga a su cargo el análisis y depuración del crédito de ambas compañías. Para poder desempeñar esta tarea de manera eficiente deberá apuntar a dejar de lado los procesos manuales, gestionar servidores web para comunicarse con los proveedores, diseñar e implementar herramientas de gestión automática pero personalizada, es decir teniendo en cuenta el comportamiento de cada cuenta en particular para poder gestionar de forma inteligente. Se usarán herramientas como notificaciones a los clientes vía SMS, correo electrónico o por IVR. Esto implica un claro conocimiento de la conducta de pago de cada tipo de cliente, por lo que diseñará herramientas específicas de gestión para cada uno de ellos.

4.2) Análisis de los puestos de la Nueva Estructura Diseñada:

Para las tareas a realizarse en DGCu:

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Líder de Cobranzas**

Departamento: Cobranzas

Categoría contrato: Fuera de Convenio

Personas a cargo: 5

Resumen del Puesto: El líder de Cobranzas debe coordinar el correcto procesamiento de la cobranza de ambas Distribuidoras, de manera de hacerlo de la manera más eficiente, acompañado de las herramientas informáticas que den soporte.

Realizará convenios de cobranza con entidades recaudadoras, considerando las particularidades que deben tener los convenios para consumos comunes y para grandes consumos.

Sera responsable de la negociación de las comisiones de cobranzas con las entidades recaudadoras.

Establecerá los lineamientos y coordinará la elaboración de proyecciones de cobranza para que la Tesorería conozca el flujo de fondos esperado diariamente.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Coordinar con las entidades recaudadoras la recepción de archivos de cobranza.
- Gestionar cualquier archivo faltante.
- Coordinar el procesamiento de manera automática en el sistema de los pagos informados por las entidades recaudadoras, también la cobranza de gestores externos, de entidades de gobierno y toda cobranza que ingrese a las Distribuidoras.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Contador Público, con habilidades para guiar equipos de trabajo; persona proactiva y con capacidad de capaz de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes.

Observaciones: Para poder pasar de una estructura de ocho personas en ambas distribuidoras procesando la cobranza a la actual situación donde la misma tarea se hará con 4 personas se diseñó una nueva forma, más segura, más rápida y eficiente de procesar las cobranzas.

Consiste fundamentalmente en que, los procesos que cada una de las personas hacía cuando recibía los mails de las Entidades Recaudadoras, se realizarán de manera automática con el depósito a través de repositorio web, donde las Entidades colocarán un archivo tipo txt con la recaudación y con el importe depositado. Este importe se controlará de manera automática con las acreditaciones bancarias.

Este nuevo modelo implica la eliminación total de las tareas manuales, está focalizado en la automatización de procesos.

En ese sentido, el Líder debe ser un promotor del cambio, de mostrar a su equipo una nueva forma de ver la realidad, de incentivarlos para que se sientan parte y puedan proponer mejoras.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Procesamiento de cobranzas de clientes Comunes**
(dos)

Departamento: Cobranzas

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere a que todo lo que se cobre en entidades recaudadoras de clientes comunes debe estar registrado en el sistema comercial en tiempo y forma. Coordinando para ello las tareas necesarias de obtención de información, procesamiento de datos y conciliación de diferencias.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Coordinar con las entidades recaudadoras la recepción de archivos de cobranza, actualmente la mayor parte de las entidades envía su recaudación mediante correo electrónico.
- Gestionar cualquier archivo faltante.
- Procesar de manera automática en el sistema los pagos informados por las entidades recaudadoras, también la cobranza de gestores externos, de entidades de gobierno y toda cobranza que ingrese a las Distribuidoras.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Estudiante avanzados de Ciencias económicas, con sólidos conocimientos en el uso de herramientas informáticas. Será desempeñado por personas proactivas y con capacidad de trabajo en equipo.

Observaciones: Para poder desempeñar en una distribuidora con dos recursos la misma tarea que se llevaba a cabo con seis personas se analizó detalladamente cada una de las tareas actuales y se pensó una forma de trabajo más eficiente.

Se desarrollará un portal web para proveedores.

Se acordará con cada una de las entidades recaudadoras que depositen los archivos en el portal, donde se verificará el formato de archivo recibido y no dejará

que se almacenen archivo que no cumplan con los protocolos previamente establecidos, esto alivia el control manual de formato. Además el sistema emitirá un informe de las entidades recaudadoras que no hubieran enviado en el día la recaudación, con lo que se elimina el control en plantillas paralelas de cuáles fueron las entidades que se procesaron y cuáles no.

El procesamiento será automático por el sistema con los archivos entregados en el portal por las entidades recaudadoras, no se deberá hacer más de manera manual por el operador. De esta forma se disminuye de manera significativa el tiempo que se emplea en tareas que no agregan valor.

Las diferencias de cada archivo depositado por la entidad recaudadora en el portal web, serán llevadas por el sistema, y de esta forma se dejarán de llevar de manera externa al mismo.

No será necesario el envío de un resumen físico de cobranzas al sector de Contabilidad ya que la cobranza diaria será publicada automáticamente en un servidor al que tendrán acceso ambos departamentos (Cobranzas y Contabilidad).

Desde Cobranzas se procesará también toda la recaudación de los gestores externos y de los entes de Gobierno y, siguiendo con la línea de automatización, no se recibirá información de ninguno de ellos en correo electrónico sino que deberán depositar los archivos detallando los comprobantes que se cancelan y las transferencias en el portal web de proveedores.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Gestión de cobranzas de Grandes Clientes (Uno)**

Departamento: Cobranzas

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere a que todo lo que cobre de grandes clientes de ambas Distribuidoras debe estar registrado en el sistema comercial en tiempo y forma, coordinando para ello las tareas necesarias de obtención de información y procesamiento de datos.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Verificar del sistema la facturación vencida pendiente de cobro.
- Controlar que las entidades bancarias con las que se tiene convenio, depositen diariamente en el portal web un archivo con los pagos efectuados por los clientes y se procesaron automáticamente.
 - Verificar el proceso automático y de las transferencias recibidas y si hubiera algún inconveniente procesar manualmente.
 - De última instancia, se establecerá comunicación con el cliente para clarificar dudas respecto a su transferencia.
 - Verificar el procesamiento de la cobranza realizada por gestores externos.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Estudiante avanzado de Ciencias Económicas con sólidos conocimientos en el uso de herramientas informáticas.

Observaciones:

Para lograr eficiencia en el procesamiento de cobranzas de grandes clientes, es importante como primera eliminar los procesos manuales o reducirlos a la

mínima expresión. Para ello debe apuntarse a la firma de convenios de cobranza con publicación de deuda con entidades bancarias que luego remiten la cobranza en archivos que se procesan automáticamente.

Además, para incrementar la cobranza es importante generar parámetros para que automáticamente se envíen recordatorios de vencimiento, estos recordatorios se enviarán automáticamente por mail o IVR.

Todas estas medidas apuntan a lograr que los recursos usen sus conocimientos específicos para analizar, solucionar cualquier inconveniente que se presente en el procesamiento y mientras tanto, la recaudación se procesa automáticamente.

Identificación del Puesto:

Título del Puesto: **Soporte Gestional de Cobranza y Crédito** (Uno)

Departamento: Cobranzas

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Llevará los informes de los sectores de Cobranzas y gestión de Crédito que se consideren como indicadores necesarios para el seguimiento de la Gestión. Se tendrá en cuenta para armar los informes a desarrollar la información requerida por el sector y por la Dirección de la Compañía.

Funciones y responsabilidades esenciales

- La preparación de informes gestionales de comportamiento de la cobranza y del crédito de la compañía.
- Una vez definidos los indicadores mantenerlos actualizados e informar en cuanto un desvío significativo se haya producido entre comportamiento real y el esperado de las variables involucrada.
- Preparar informes necesarios para la toma de decisiones sobre crédito y cobranza.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Dominio de herramientas informáticas para el manejo de grandes base de datos.

Observaciones: Para reducir el equipo de soporte gestional es necesario invertir en la incorporación de herramientas informáticas que permitan trabajar rápidamente con grandes bases de datos.

Además será necesario elaborar indicadores que permitan controlar la gestión de cobranza y crédito, incorporarlos en el sistema y programarlos para que se ejecuten automáticamente y alivien así la tarea manual de los operadores.

Para las tareas a realizarse en DGCE:

Identificación del Puesto:

Título del Puesto **Líder de Gestión del Crédito**

Departamento: Gestión del Crédito

Categoría contrato: Fuera de Convenio

Personas a cargo: 7

Resumen del Puesto: El líder de Gestión del Crédito diseñará las políticas adecuadas para gestionar la cobranza de los débitos morosos, controlando que la morosidad no supere los límites preestablecidos.

Para ello hará uso de las herramientas reglamentarias de gestión.

Coordinará la forma más eficiente de notificar a los clientes de las 6 provincias los comprobantes impagos y las formas de cobro.

Realizará contratos para la ejecución de las tareas de calle en todo el ámbito de la distribuidora.

Coordinará y supervisará el cumplimiento de las ordenes de trabajo entregadas a cada sucursal.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Coordinar la forma más adecuada de emitir Avisos de Deuda, desarrollando para ello un cronograma en el que coordine la tarea mensualmente.
- Tener en cuenta el costo de cada orden de trabajo y el recupero de los costos al cliente.
- Analizar si la Tasa de interés por mora que se debe aplicar de manera reglamentaria es superior a la Tasa de Plazo fijo para determinar el monto a invertir o financiar.
- Celebrar convenios con gestores externos de cobranza, para aquellas cuentas cuya morosidad hubiera superado los parámetros establecidos.

- Coordinar y diseñar la forma más eficiente de cumplimiento efectivo de herramientas como el corte de suministro, la reapertura de llave de paso, el retiro de medidor.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Contador público o Licenciado en Administración de Empresas, con visión integral de la organización. Imprescindible capacidad de liderazgo, trabajo en equipo.

Necesario dominio de herramientas informáticas para el manejo de grandes base de datos.

Observaciones: Luego de analizar las tareas que se desarrollan en la actualidad para gestionar el crédito de ambas distribuidoras, podemos determinar que es necesario invertir en la automatización de procesos. Deben eliminarse los procesos manuales, fomentarse la comunicación vía web server con proceso automático de archivos.

La persona que lidere este equipo debe tener capacidad de manejarse en entornos cambiantes.

Es importante que sepa identificar las características propias de cada grupo moroso para aplicar herramientas de gestión más efectivas.

Título del Puesto **Emisión de Avisos de Deuda de Clientes Comunes**
(uno)

Departamento: Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere al envío de notificaciones de deuda a los clientes morosos de ambas Distribuidoras. La entrega bajo firma de avisos de deuda la herramienta prevista por autoridad regulatoria, a cuyo vencimiento cuando el cliente aún adeuda los comprobantes incluidos en el mismo, habilita a la suspensión de suministro.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Emitir avisos de vencimiento a los Clientes comunes en el ámbito de ambas Distribuidoras.
- Coordinar la mayor eficiencia en la distribución de los mismos, según zonas o rutas.
- Emisión de notificaciones de vencimiento a clientes cuya categoría tarifaria justifique la acción. La notificación se emitirá por correo electrónico, SMS, o a través de mensajes IVR.
- Cuando las acciones anteriormente detalladas no dieran efecto, se emitirán los avisos de deuda.
- Los avisos emitidos serán depositados en archivo en el servidor desde donde el proveedor podrá acceder y levantar la información para ejecutar las órdenes de trabajo.
- A las 96 horas de entregados para distribución controlar la devolución de los avisos enviados, que deberán estar en el servidor ya depositados por el contratista y procesados automáticamente.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Estudiante universitario. Persona proactiva, capaz de sugerir cambios en la forma de gestionar y adecuar la acción actual a escenarios cambiantes.

Observaciones: Para lograr que los recursos empleados en el logro de esta tarea regulada se reduzcan de cinco a uno es necesario dejar de lado la forma de trabajo manual, instaurar procesos automáticos y portales web para proveedores. Además es necesario contar con bases de datos de los clientes más actualizadas, para poder enviar las notificaciones por correo electrónico o SMS.

También deberá modificarse la forma actual de gestionar a todos los clientes por igual, ya que los clientes tienen distinto comportamiento de pago según su categoría tarifaria, entonces se podrá hacer gestión focalizada a cada grupo.

Este nuevo proceso implica menos personal afectado a la tarea, menos impresiones ya que los avisos de deuda son entregados en un servidor al distribuidor. Además dado el uso de nuevas herramientas como el correo electrónico y el SMS se prevé entregar menos ordenes de trabajo al distribuidor, lo que implica otra forma de reducir costos.

Título del Puesto: **Emisión de Cortes de suministro (dos)**

Departamento: Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere a la emisión diaria de cortes de suministro de manera centralizada a todas las localidades de ambas Distribuidoras, a todas las cuentas que, habiendo sido notificadas y vencido el plazo indicado en dicha notificación, aún registran deuda. También se genera el corte a aquellas cuentas solicitaron la baja del servicio. Luego también coordina la reapertura de la llave de paso a aquellos clientes que cancelaron la deuda.

Debe emitir las órdenes de trabajo de movimiento de medidores, es decir los retiros y las recolocaciones y también los cambios de medidor cuando fuera necesario por algún problema detectado en los mismos.

Todas las órdenes de trabajo deben emitirse coordinando la capacidad de cada sucursal de cumplir con la tarea asignada.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Emitir y gestionar el cumplimiento de órdenes de trabajo de cortes de suministro
- Coordinar la reapertura en tiempo reglamentario del suministro.
- Emitir y retiros de medidor a las cuentas dadas de baja.
- Coordinar la ejecución de las recolocación de medidor solicitado.
- Registrar en el sistema en el mismo día en el que se ejecutó, el resultado de las órdenes de trabajo emitidas, para que la información esté disponible para todas las áreas que necesiten consultar la situación de alguna cuenta en particular.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Estudiante Universitario.

Observaciones: Las órdenes de trabajo emitidas se entregan en físicamente a quien va a cumplir la tarea, no hay envío mediante correo electrónico, lo que implica mayor tiempo ya que quien va a realizar la tarea debe dirigirse a la Sucursal y retirar las órdenes de trabajo a ejecutar.

Una vez cumplidas llegan a la sucursal y se cargan manualmente, una por una, lo que hace poco eficiente la gestión ya que está sujeta a errores propios de la carga manual y además lleva mucho más tiempo que un proceso automatizado de registro de resultados.

En el caso de tareas realizadas por terceros, para poder pagar lo efectivamente real.

Título del Puesto **Gestión de Deuda de Grandes Clientes** (uno)
Departamento: Gestión de Crédito
Categoría contrato: Dentro de Convenio
Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere al control y seguimiento del crédito de los grandes consumos. Deberán utilizarse todas las herramientas disponibles para lograr el cobro de todos aquellos grandes consumidores que no hubieran cancelado su deuda al vencimiento.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Verificar del sistema la facturación vencida pendiente de cobro.
- Enviar avisos de vencimiento a los grandes clientes, de manera de automática, como un parámetro corporativo que avise al cliente que su factura está por vencer.
 - Gestionar la cobranza de los comprobantes que quedaron impagos al vencimiento, mediante llamados telefónicos programados en IVR o por e-mail.
 - De última instancia y sólo para aquellos clientes en los que no hubieran funcionado las alternativas anteriores, hacer contacto directo a través de llamado telefónico.
 - Dar soporte a todas las consultas requeridas por el cliente, convirtiéndose así en su referente.
 - Cuando no se hubiera obtenido la cobranza, gestionar el corte de suministro, o retiro de medidor lo que considere necesario.
 - Derivar la cobranza a gestores externos cuando se hubieran agotado las instancias internas.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Estudiante avanzado de Ciencias Económicas con sólidos conocimientos en el uso de herramientas informáticas.

Observaciones:

Para lograr eficiencia en el seguimiento del crédito de grandes clientes, es importante como primera eliminar los procesos manuales o reducirlos a la mínima expresión. Para ello debe apuntarse al agrupamiento de clientes según su categoría tarifaria y según su comportamiento de pago.

De esta forma se configurarán los parámetros necesarios para que automáticamente, se envíe notificación de vencimiento 48 horas antes de producirse el vencimiento del plazo de pago.

Luego de vencido el plazo se enviará nuevamente la deuda y las formas de cancelarla junto con un link con la factura adeudada. Estas notificaciones se enviarán por correo electrónico utilizando la dirección establecida en el contrato.

El gestor sólo deberá actuar sobre los comprobantes cuando no hubieran hecho efecto las notificaciones automáticas.

Entonces, luego de analizar otras posibilidades de gestionar distintas a las actuales y más eficientes hemos determinado una forma de gestión que lleva mucho menos tiempo de dedicación del gestor y además reduce significativamente el costo ya que las entregas por correo postal son mucho más onerosas que las entregas por correo electrónico.

También se logra llegar más rápido al deudor, y se agrega la notificación previa al vencimiento.

Las ventajas de esta propuesta son entonces significativas, menos personal afectado a la tarea, menor costos de distribución de intimaciones y llegada más rápida al cliente.

Se requiere para ello personal altamente capacitado y fundamentalmente con actitud proactiva.

Título del Puesto **Gestión Externa** (uno)
Departamento: Gestión de Crédito
Categoría contrato: Dentro de Convenio
Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere al seguimiento del crédito de aquellas cuentas de ambas Distribuidoras a las que se les cortó el suministro por falta de pago y continúan morosas. También incluye a cuentas que se dieron de baja y adeudan comprobantes. Implica seguimiento interno y externo.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Controlar el envío automático de intimaciones
- Supervisar la correcta derivación automática a gestores externos a aquellas cuentas que cumplan los parámetros diseñados.
- Coordinar con el Gestor Externo la rendición de la cobranza automáticamente derivada.
- Liquidar la comisión de cobranza a los gestores externos.
- Procesar el dictamen de incobrabilidad de aquellas cuentas que habiendo gestionado no pudieron ser cobradas.
- Luego de obtenida la autorización correspondiente, coordinar la emisión de Notas de crédito para cancelar aquellos comprobantes que se consideran incobrables, eliminándolos así del crédito pendiente de la Distribuidora.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Estudiante universitario .Además es necesario contar con una persona proactiva, y con capacidad de trabajo en equipo.

Observaciones: La emisión de Intimaciones Internas debe dejar de ser un proceso que maneje el operador. Son emitidas a quienes antes eran clientes activos por lo que podrán distribuirse junto con las facturas de la zona.

Respecto a las intimaciones externas, se analizó la posibilidad de que se depositen de manera automática en un servidor web en el que el proveedor podrá recibirlos y depositar los que hubiera cobrado.

Del análisis de esta tarea se concluyó que gran parte de la tarea manual era reemplazable rápidamente por procesos automatizados que no requerían grandes desarrollo.

Título del Puesto **Análisis y Control de Procesos** (uno)

Departamento: Gestión de Crédito

Categoría contrato: Dentro de Convenio

Personas a cargo: No

Resumen del Puesto: Se refiere al análisis del crédito de ambas Distribuidoras, verificando que cada uno de los comprobantes allí incluidos cumpla con los procesos de morosidad estandarizados y hacer las correcciones necesarias cuando esto no ocurra.

Determinar grupos con conductas homogéneas a los que se les aplicará acciones similares de seguimiento.

Funciones y responsabilidades esenciales

- Analizar el crédito de ambas compañías
- Verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos.
- Sugerir las correcciones necesarias
- Determinar grupos homogéneos sobre los que deba hacerse alguna acción específica.

Especificaciones y requisitos del puesto:

Capacitación requerida: Estudiante universitario .Indispensable el dominio de herramientas informáticas para el manejo de grandes bases de datos. Quien cumpla esta tarea de análisis deberá ser, además, una persona proactiva, y con capacidad de trabajo en equipo.

Observaciones: Contar con un analista que conozca el contenido de la información incluida en el crédito de la compañía y además domine las herramientas necesarias para el manejo de grandes bases de datos es parte de esta nueva forma de ver el trabajo.

5. Determinar las capacitaciones necesarias para cubrir el diferencial entre las capacidades del personal deseadas y las actuales.

Del análisis detallado en los dos capítulos anteriores, surge una brecha importante entre la capacitación del personal que actualmente ocupa las tareas de los sectores analizados y la que se espera que tengan quienes realicen la tareas en un entorno de mayor eficiencia y automatización.

La brecha no incluye sólo a la capacitación formal sino que debe considerarse también a lo actitudinal, es decir la motivación, la proactividad, el trabajo en equipo.

Dada la brecha entre cantidad y características de los recursos incluidos en la estructura actual y en la planeada, para cubrir las características personales y los requisitos de capacitación, en primera instancia se analizará la estructura integral de las Distribuidoras, y en la medida que quede en disponibilidad algún recurso con las capacitaciones requeridas, se puede desplazar hacia estos sectores.

En cuanto a la cantidad de recursos, dado que la estructura organizacional proyectada implica menos cantidad, se analizará si otros sectores necesitan cubrir puestos con el perfil de los actuales integrantes del sector, por ejemplo, si en los sectores de Atención telefónica o en las Sucursales se requiere gente con la capacitación formal o informal de las personas que actualmente ocupan los puestos de Cobranzas o Gestión de Crédito, se podrán desplazar y formar parte de un nuevo equipo en el que podrán hacer la tarea de forma más eficiente de acuerdo a los requisitos planteados para el puesto al que son desplazados.

Además, dado que ambas Distribuidoras aplican políticas de restricción al ingreso de personal, las bajas naturales que se produzcan por jubilaciones o renuncias, serán cubiertas con personal que se desocupe en los procesos de optimización de tareas.

Entonces, como se mencionaba en el capítulo 2 sobre gerenciamiento de cambio, para poder permanecer en el mercado y lograr eficiencia en los procesos y una importante reducción en los costos de personal, no basta con la restricción al

ingreso, sino que debe combinarse con un análisis de puestos, re diseño de estructura, automatización de procesos, capacitación de quienes permanecen, sobretodo la capacitación no formal que estimule en todos los integrantes de la organización, una nueva forma de pensar que los directivos ya tienen.

Día a día la organización enfrenta nuevos retos a los que es necesario darles una mirada distinta, reaccionar rápidamente, abrir la mente hacia una nueva forma de trabajo, ése es entonces el entrenamiento más importante que requieren los integrantes de la organización.

En cuanto a la capacitación no formal: entendemos que si la nueva estructura requiere que el personal cuente con motivación, proactividad y trabajo en equipo, es muy importante en la primera instancia la contratación de un Coach para que guíe al equipo, desarrolle trabajos in company y outdoor para lograr objetivos de generar un clima de trabajo que haga que las personas se sientan cómodas, tenidas en cuenta, reconocidas por sus logros, escuchadas en sus sugerencias, es decir que los haga sentir parte de la organización en la que se desempeñan.

Además, para que los trabajadores adquieran y se apropien de esta nueva forma de desempeñarse en su lugar de trabajo es fundamental que quien lidera el cambio sepa inspirarlos, sea ejemplo y transmita las acciones que pretende de quienes se desempeñan en la compañía; que sea coherente su discurso con su accionar, su capacidad de escuchar las inquietudes que le plantean, predisposición al diálogo sobre todo con los niveles más bajos de la pirámide de la organización.

Es entonces clave para el éxito del proyecto, en mayor medida que la capacitación formal, el logro del cambio no formal en los integrantes de la organización. Esto porque no se trata de una organización a crearse sino de una con más de 20 años de presencia en el mercado que se destaca por la poca rotación de personal, hoy más del 60% de los empleados tiene una antigüedad superior a los 15 años. Durante estos años los integrantes de la organización incorporaron formas de trabajo, de comunicación y de relación que formaron la cultura de la organización que hoy se pretende cambiar.

En cuanto a la capacitación formal: Del relevamiento efectuado surge que ninguna de las personas que actualmente se desempeña en el área domina herramientas informáticas, por lo tanto es necesario planificar capacitación formal y soporte constante para quienes ocupen los puestos diseñados.

Además, se fomentará el estudio de carreras de grado y posgrado afines al sector. Esto para lograr que los empleados que ya forman parte de la organización puedan sentirse parte y adaptarse a esta nueva forma de actuar, más ágil, y automatizada.

Estas personas actuarán en conjunto con nuevas personas que ingresen al sector, con la capacidad técnica requerida en el diseño del puesto.

El actuar en conjunto hará que se contagie en los empleados de mayor antigüedad el espíritu curioso e inquieto de un joven recién recibido. Además de los conocimientos teóricos que enriquecerán su conocimiento, su idioma.

6. Comunicación en este proceso de cambio.

Como es sabido, la mayoría de los procesos de fusiones de empresas fracasan y por lo tanto para lograr el éxito en esta implementación consideramos que el papel de la comunicación es fundamental.

Comunicar no sólo es hacer saber algo a otro, hacerlo partícipe de lo que uno tiene, implica una actitud más activa, es conversar, consultar su parecer. Esto porque se tiene en cuenta el feed back que surge de la comunicación, de la escucha activa de todas las inquietudes que surjan a quienes se verán involucrados en el proceso de cambio. Es fundamental entonces la misión de la comunicación interna en la organización como vehículo de transmisión de la identidad, de los objetivos de la organización, así como una herramienta para el impulso del diálogo y de unas relaciones saludables como generadores de cohesión.

Aplicado a este proceso de cambios, es necesario que quien lidere el cambio reúna al personal al inicio del proceso y:

- Explique la necesidad de cambiar, la realidad por la que atraviesan las Distribuidoras de Gas natural y esta empresa en particular
- Transmita tranquilidad respecto al mantenimiento de los puestos de trabajo
- Inspire en su comunicación la necesidad de un cambio de actitud de todos los involucrados
- Invite a las personas a sugerir, participar haciéndoles saber y luego cumpliendo que sus propuestas serán escuchadas e implementadas siempre que sea posible.
- Aclare cada una de las dudas que le planteen en el momento

- Anticipar los cambios al personal, de manera de otorgarles seguridad y disminuir los comentarios de pasillo.
- Hacer reuniones periódicas donde se transmita la situación actual, se informe los acontecimientos proyectados y lo ya sucedido.
- Estas reuniones las debe hacer el presidente con los gerentes, los gerentes con el resto de la organización, también el presidente con todos los niveles jerárquicos, acortando distancias, y dándole así seguridad y a los integrantes de la organización.

C. CIERRE DEL PROYECTO

Conclusiones Finales

Luego de aplicar el marco teórico, tanto de Change Management, como de Administración de Recursos Humanos, se han obtenido los conocimientos necesarios para analizar la coyuntura por la que están atravesando DGCE y DGCu, dos Distribuidoras de Gas, cuyo marco de acción está sujeto a lo fijado por la Autoridad Regulatoria, y que se encuentran atravesando una situación crítica originada por la política de precio fijo impuesta y por un escenario de costos crecientes propios de la situación económica del país. Los resultados negativos que está obteniendo la ponen en la necesidad de buscar caminos alternativos para poder permanecer en el mercado.

Para ambas Distribuidoras, se planea rediseñar un área que está sobredimensionada, con 24 personas trabajando diariamente en la actualidad, con sobrecarga de tarea manual. Se trata además de una organización con escasa capacidad de escucha de las necesidades de los trabajadores, con comunicación exclusivamente formal.

Al intentar mirar la situación de otra forma, de pensar distinto, se logra identificar una nueva estructura mucho más reducida y por ello más eficiente en lo que respecta a los costos de la operación del sector al que se limitó el análisis.

Es una decisión transformadora y enriquecedora, ya que se modifica la forma de ser, la personalidad de la organización, es decir no sólo se logra replantear el negocio, sino también los valores culturales de la organización.

Se pretende llevar a la organización a un cambio de actitud, donde los integrantes puedan entender la necesidad de cambio y sobre todo de sentir la motivación personal de lograr las mejoras, de llegar a los objetivos propuestos.

Con el presente trabajo, se descubrió una nueva estructura más reducida y dinámica y que propone un cambio radical en la forma de comunicación, haciéndola mucho más directa, informal, menos escalonada y no tan burocrática.

Esta situación implica sumergir a la organización en un verdadero proceso de crecimiento competitivo que se logra atreviéndose a romper las reglas, a romper los parámetros normales de cambio entre los que se mueve hasta ahora la organización.

Por último, cabe destacar que el mayor logro personal, al internalizar los conocimientos obtenidos, ha sido aprender que el conocimiento adquirido en este trabajo es radicalmente distinto a todo lo que había en las estructuras de las organizaciones y es una forma de afrontar la crisis que es aplicable a cualquier tipo de empresa, y es por eso el capital más importante de este trabajo de aplicación, ya que implica aprender a acompañar y hacer exitosos los procesos de transformación de una sociedad que busca mejorar, que necesita ser más eficiente y a la que hay que guiar en ese proceso.

Bibliografía:

- Change Management - Cómo configurar el cambio en las empresas, de Klauss Doppler y Christoph Lauterburg; Editorial Ariel S.A., 2004
- Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones de Castro Casal, C. (Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 9, N° 2,2003, pp. 129-150).
- Administración de Recursos Humanos, de George Bohlander y Scott Snell, Cengage Learning Editores, 14ta. Edición, 2008.
- Comportamiento Humano en el Trabajo, de Kaith Davis y Jhon W. Newstorm Editorial Mac Graw Hill, 6ta edición, 1999.
- Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones, de Chiavenato, I. Editorial Mac Graw Hill, 8va edición, 2007.
- La Gestión de los Recursos Humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Dolan S., Valle Cabrera R., Jackson S. y Schuler R. Editorial Mac Graw Hill, 3ra edición, 2014.
- Gestión del Cambio Organizacional, Caminos y herramientas. Arthur Zimmermann. Editorial Abya- Yala, 2da edición, 2007.
- Comportamiento Organizacional, como lograr un cambio cultural. Martha Alles. Editorial Granica, 2007.
- Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robins y Timothy A. Judge, décimo tercera edición, Pearson Educación, México, 2009.
- Cambio Organizacional: Trabas, contratiempos y dificultades más habituales, Robert J. Marshak, Desusto S.A. Ediciones, 2007.

ANEXOS

Tabla 1:

BALANCE CONSOLIDADO COMPARATIVO

PERIODO DE LOS AÑOS 2013, 2012, 2011, 2010 (al 31 de Diciembre)

Empresa 1: "METRO S.A."	Empresa 2: "Gas Natural BAN SA"				Empresa 3: "Distribuidora de Gas del Centro"				Empresa 4: "Distribuidora de Gas Cuyana"							
	Al 31 de Diciembre de				Al 31 de Diciembre de				Al 31 de Diciembre de				Al 31 de Diciembre de			
	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010
En Miles de \$																
ACTIVO				ACTIVO				ACTIVO				ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				ACTIVO CORRIENTE				ACTIVO CORRIENTE				ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos				Caja y Bancos				Caja y Bancos				Caja y Bancos				
Inversiones				Inversiones				Inversiones				Inversiones				
Créditos por Ventas				Créditos por Ventas				Créditos por Ventas				Créditos por Ventas				
Otros Créditos				Otros Créditos				Otros Créditos				Otros Créditos				
Bienes de Cambio				Bienes de Cambio				Bienes de Cambio				Bienes de Cambio				
Otros Activos				Otros Activos				Otros Activos				Otros Activos				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE				TOTAL ACTIVO CORRIENTE				TOTAL ACTIVO CORRIENTE				TOTAL ACTIVO CORRIENTE				
ACTIVO NO CORRIENTE				ACTIVO NO CORRIENTE				ACTIVO NO CORRIENTE				ACTIVO NO CORRIENTE				
Créditos por Ventas				Créditos por Ventas				Créditos por Ventas				Créditos por Ventas				
Otros Créditos				Otros Créditos				Otros Créditos				Otros Créditos				
Créditos Fiscales				Créditos Fiscales				Créditos Fiscales				Créditos Fiscales				
Inventarios				Inventarios				Inventarios				Inventarios				
Bienes de Uso				Bienes de Uso				Bienes de Uso				Bienes de Uso				
Otros Activos				Otros Activos				Otros Activos				Otros Activos				
Activos Intangibles				Activos Intangibles				Activos Intangibles				Activos Intangibles				
TOT. ACTIVO NO CORRIENTE				TOT. ACTIVO NO CORRIENTE				TOT. ACTIVO NO CORRIENTE				TOT. ACTIVO NO CORRIENTE				
TOTAL ACTIVO				TOTAL ACTIVO				TOTAL ACTIVO				TOTAL ACTIVO				
PASIVO				PASIVO				PASIVO				PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE				
Deudas Comerciales				Deudas Comerciales				Deudas Comerciales				Deudas Comerciales				
Deudas Bancarias / Financieras				Deudas Bancarias / Financieras				Deudas Bancarias / Financieras				Deudas Bancarias / Financieras				
Deudas Sociales				Deudas Sociales				Deudas Sociales				Deudas Sociales				
Deudas Fiscales				Deudas Fiscales				Deudas Fiscales				Deudas Fiscales				
Anticipo Clientes				Anticipo Clientes				Anticipo Clientes				Anticipo Clientes				
Otros Pasivos				Otros Pasivos				Otros Pasivos				Otros Pasivos				
Dividendos				Dividendos				Dividendos				Dividendos				
Reservas				Reservas				Reservas				Reservas				
TOTAL PASIVO CORRIENTE				TOTAL PASIVO CORRIENTE				TOTAL PASIVO CORRIENTE				TOTAL PASIVO CORRIENTE				
PASIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE				
Deudas Bancarias / Financieras				Deudas Bancarias / Financieras				Deudas Bancarias / Financieras				Deudas Bancarias / Financieras				
Deudas Sociales				Deudas Sociales				Deudas Sociales				Deudas Sociales				
Reservas				Reservas				Reservas				Reservas				
Otros Pasivos				Otros Pasivos				Otros Pasivos				Otros Pasivos				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				TOTAL PASIVO NO CORRIENTE				
TOTAL PASIVO				TOTAL PASIVO				TOTAL PASIVO				TOTAL PASIVO				
Reconciliación Minoritaria en el				Reconciliación Minoritaria en el				Reconciliación Minoritaria en el				Reconciliación Minoritaria en el				
PATRIMONIO NETO				PATRIMONIO NETO				PATRIMONIO NETO				PATRIMONIO NETO				
TOTAL PATRIMONIO NETO				TOTAL PATRIMONIO NETO				TOTAL PATRIMONIO NETO				TOTAL PATRIMONIO NETO				
PASIVO + PATRIMONIO NETO				PASIVO + PATRIMONIO NETO				PASIVO + PATRIMONIO NETO				PASIVO + PATRIMONIO NETO				
ESTADO DE RESULTADOS																
Ventas Netas				Ventas Netas				Ventas Netas				Ventas Netas				
Costo de Ventas				Costo de Ventas				Costo de Ventas				Costo de Ventas				
Ganancia Bruta				Ganancia Bruta				Ganancia Bruta				Ganancia Bruta				
Gastos de Comercialización				Gastos de Comercialización				Gastos de Comercialización				Gastos de Comercialización				
Gastos de Administración				Gastos de Administración				Gastos de Administración				Gastos de Administración				
Otros Ingresos / Gastos				Otros Ingresos / Gastos				Otros Ingresos / Gastos				Otros Ingresos / Gastos				
Resultado Operativo				Resultado Operativo				Resultado Operativo				Resultado Operativo				
Intereses				Intereses				Intereses				Intereses				
Diferencias de Cambio				Diferencias de Cambio				Diferencias de Cambio				Diferencias de Cambio				
Otros Resultados por Terceros				Otros Resultados por Terceros				Otros Resultados por Terceros				Otros Resultados por Terceros				
Res. Financ. y Por Terceros				Res. Financ. y Por Terceros				Res. Financ. y Por Terceros				Res. Financ. y Por Terceros				
Intereses				Intereses				Intereses				Intereses				
Diferencias de Cambio				Diferencias de Cambio				Diferencias de Cambio				Diferencias de Cambio				
Otros Resultados por Terceros				Otros Resultados por Terceros				Otros Resultados por Terceros				Otros Resultados por Terceros				
Res. Financ. y Por Terceros				Res. Financ. y Por Terceros				Res. Financ. y Por Terceros				Res. Financ. y Por Terceros				
Participación Minoritaria en el				Participación Minoritaria en el				Participación Minoritaria en el				Participación Minoritaria en el				
Otros Ingresos				Otros Ingresos				Otros Ingresos				Otros Ingresos				
Resultado Ordinario				Resultado Ordinario				Resultado Ordinario				Resultado Ordinario				
Resultado de Inversiones				Resultado de Inversiones				Resultado de Inversiones				Resultado de Inversiones				
Ingreso a las Ganancias				Ingreso a las Ganancias				Ingreso a las Ganancias				Ingreso a las Ganancias				
Resultado del Ejercicio				Resultado del Ejercicio				Resultado del Ejercicio				Resultado del Ejercicio				
Resultado neto por acción				Resultado neto por acción				Resultado neto por acción				Resultado neto por acción				
CÁLCULO DE RATIOS																
Ratios de Liquidez (Situación Financiera a Coto Fijo)																
TOTAL o de Corriente (Act. / Pas.)																
Ratio de Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente)																
Ratio de endeudamiento																
Ratios de Rentabilidad (Capacidad de generar beneficios)																
Ratio del Margen de Rentabilidad																
Ratio del Rendimiento (Capacidad de generar beneficios)																
Ratio de Rentabilidad (Capacidad de generar beneficios)																