

**XLVIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS
Mar del Plata, 2025**

La naturalización del cambio, ¿minimiza sus costos?

Categoría propuesta: Aporte a la disciplina

Autora/es

Daniel Farré (Socio Activo)

Julio Marchione (Socio Activo)

Mar del Plata, octubre 2025

Este trabajo ha sido aprobado por la Comisión Técnica al sólo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCo

INDICE

Resumen

- 1. Introducción**
- 2. Replanteo de los problemas asociados al cambio.**
- 3. La naturalización del cambio. Algunos casos que lo ejemplifican.**
- 4. La conceptualización de patrones para minimizar la percepción amenazante de los cambios.**
- 5. Naturalización del cambio y su impacto en términos de costos**
- 6. Conclusiones**

Bibliografía

La naturalización del cambio, ¿minimiza sus costos?

Categoría propuesta: Aporte a la disciplina

RESUMEN

Las organizaciones requieren, cada vez con más vehemencia, encarar y profundizar cambios en sus operaciones, en los recursos afectados, en el desarrollo cultural de sus equipos, en las propuestas que ofrecen al mercado y en la manera de estructurar sus funciones internas. El impacto de los procesos de cambio, tanto a nivel personal como organizacional, es de un nivel que -en muchos casos- genera un descontrol en la secuencia de pasos y una percepción del riesgo que ha llevado a caracterizar a los entornos organizacionales con el acrónimo VICAH (volátil, incierto, complejo, ambiguo y con un alto grado de hiperconectividad).

Las consecuencias y efectos colaterales de los procesos de cambio dentro de las organizaciones han sido objeto de análisis y estudios de variada índole, buscando la minimización y contención de su impacto en las personas, los procesos y los recursos organizacionales. Y este enfoque sigue dominando la manera en la que se intenta incorporar el cambio como un factor clave de los modelos de negocios y su ecuación económica.

En función de este planteo, los objetivos de la ponencia son los siguientes:

- Profundizar en el análisis y configuración del cambio como un proceso de avance continuo en la búsqueda de nuevas realidades.
- Evaluar los mecanismos para la naturalización organizacional de los procesos de cambio, formalizando los recursos, factores y procesos orientados a tal dinámica.
- Desarrollar instrumentos que pasen de medir la volatilidad del impacto económico de los cambios en los negocios, a dimensionar la estructura de costos necesaria para la articulación de factores internos en las organizaciones, con el objetivo de operar -en forma natural- en procesos de avance hacia lo nuevo y diferente.

Palabras clave: cambio, riesgo, entorno VICAH.

La naturalización del cambio, ¿minimiza sus costos?

La propuesta propone un enfoque semántico, el “etiquetado” de la palabra “cambio” es más que sólo un etiquetado. Citando a Jorge L. Borges

*Si (como afirma el griego en el Cratilo)
el nombre es arquetipo de la cosa
en las letras de 'rosa' está la rosa
y todo el Nilo en la palabra 'Nilo'.*

1. Introducción

Las organizaciones están, cada vez con más velocidad y vehemencia, expuestas a factores que generan cambios en su operación, en sus funciones internas y en su posicionamiento en el entorno competitivo.

Estas disrupciones pueden ser amortiguadas o resistidas por la misma organización, pero siempre implican un factor que altera -por acción o por omisión- la gestión eficiente de los negocios. De todos modos, esta dinámica abre una serie de desafíos a quienes gerencian y operan estos negocios y -en algunos casos- sin una preparación adecuada o sin herramientas para canalizar el impacto de esos cambios en la operación diaria.

En esta ponencia no se pretende analizar el impacto de los procesos de cambio en las reacciones psicológicas y emocionales de las personas que interactúan en las organizaciones. Más bien, la mirada está enfocada en las formas en las que los mecanismos internos pueden lograr la naturalización del cambio, detectando patrones similares en sus inductores y entrenando a las personas de esa organización, para tomar decisiones en un marco de mejora evolutiva y continua.

La pregunta, antes de avanzar, es ¿cómo interpela esta dinámica a las herramientas de control de gestión?

En primer lugar, los nuevos instrumentos de control de gestión persiguen ubicarse antes de las decisiones y sus consecuencias, operando en una dinámica “ex-ante”. Por esta razón, esta ponencia comienza por desarrollar mecanismos para dimensionar el nivel de exposición a cambios exógenos a los negocios.

En segundo lugar, se pretende disponer de herramientas para encontrar patrones que permitan dimensionar el impacto real de los cambios exógenos y sus características asimilables entre sí, con la finalidad de generar las denominadas “hormonas organizacionales” que se apropien de las mismas y entrenen el comportamiento de las personas a respuestas programadas y sistematizadas.

En tercer lugar, se intentará lograr, a partir de esa sistematización, la naturalización de los procesos de cambio para elevarlos a una sucesión de etapas de evolución y crecimiento interno. De esta forma, el diseño del camino crítico interno para responder a estos inductores de cambio proveerá una herramienta optimizada al comportamiento de variables exógenas no controlables en su origen, pero sí en su canalización dentro de las organizaciones.

2. Replanteo de los problemas asociados al cambio

El cambio en las empresas no es sencillo para las personas, acostumbradas a buscar su estado de confort en la repetición y la generación de hábitos. El cambio es bueno, pero tiene sus aristas desafiantes.

¿Qué hacen las empresas habitualmente? Algunas deciden adecuar su dinámica operativa, funcional y relacional como respuestas que acompañan a esos cambios. Otras presentan un nivel de resistencia interna que puede hasta generar grietas operativas y funcionales no deseadas. Como características comunes de las primeras, se puede detallar el siguiente comportamiento:

1. Priorizan y van caminando en etapas.
2. Afrontan los cambios a conciencia, entendiendo el cambio cultural que conllevan.
3. Preparan / aprovechan líderes referenciales para minimizar los impactos.
4. Dimensionan los riesgos de cambio a los que están expuestas, para afrontar futuros impactos.

Pero no replantean el origen del problema... ¿es acertado generar internamente mecanismos de adecuación pasiva frente a los inductores de cambio, por mejor amoldamiento que logren? Frente a esta pregunta, el objetivo es diseñar una dinámica activa que, a partir de la detección de patrones de cambio, incorporen mecanismos internos para apropiarse de éstos, para desarrollar una sucesión de mejoras que se anticipen a ellos y permitan naturalizar las respuestas internas ante los sucesos que se presenten.

Tomando como referencia la dinámica de la Matriz de Activación de Reductores de Disrupción (MARD), desarrollada como mecanismo de respuesta ante los riesgos dimensionados con el índice de Disrupción Endocrina (IDE), es posible clasificar el origen de los cambios en función del siguiente cuadro: ¹

Cambios endógenos generados por decisiones de gestión dentro de las organizaciones	Cambios exógenos generados por decisiones de los grupos de interés del entorno
<i>Respuestas competitivas agresivas o defensivas, basadas en cambios de precios, modificación de los atributos de calidad o enfoque en los segmentos objetivo.</i>	<i>Modificaciones en las condiciones de contratación, aprovisionamiento y financiación por parte de los proveedores.</i>
<i>Introducción programada de robótica aplicada a procesos internos (RPA), para optimizar el uso de los recursos y su rendimiento operativo.</i>	<i>Modificaciones introducidas unilateralmente por el canal indirecto que modifican la aplicación de recursos logísticos.</i>
<i>Incorporación de recursos de IAGen para optimizar la operación funcional de los sectores internos.</i>	<i>Activación de procesos de integración vertical hacia adelante o hacia atrás por parte de los aliados estratégicos al modelo de negocios.</i>
<i>Progresiva activación de los inductores de liviandad en los modelos de negocios a fin de mejorar el FALINE</i>	<i>Cambios en la legislación y en las regulaciones que afectan al funcionamiento del negocio y su entorno.</i>

Cuadro I - Clasificación de los cambios organizacionales según su origen desde la medición del IDE²

A este agrupamiento basado en los inductores de cambio del IDE, es posible agregar los cambios que provienen de las decisiones de estrategia corporativa por parte del directorio o de las y los dueños del capital. Desde la mirada inversora, es probable que se generen decisiones de integración horizontal funcional, de diversificación de negocios o concentración en uno de ellos, de integración vertical hacia atrás o hacia adelante. En todos estos casos, estas decisiones impactan inicialmente en el diseño estructural, para continuar con la reasignación de recursos, factores y

¹ Marchione, J. (2024) *¿Qué hacemos en la práctica con el IDE?* (47º Congreso IAPUCo, Tandil)

² Se utiliza el acrónimo FALINE para denominar al factor de liviandad del negocio.

roles operativos, y terminar con una sensación de volatilidad en la continuidad de los negocios en función de una evaluación que puede no ser tan clara para quienes continúen dentro de la organización.

Si bien la MARD persigue la reducción del riesgo de disrupción provocado por factores no controlables, para minimizar el impacto en los resultados negativos de la gestión de los negocios (asimilables al concepto de “fugas de valor”), es posible avanzar en un estado más maduro y orientando a encontrar los patrones presentes en los cambios. De esta manera, sería posible activar respuestas organizacionales que sean naturalizadas, construyendo habilidades internas tendientes a avanzar en estos procesos.

Es factible que esta separación entre inductores endógenos y exógenos de cambios organizacionales sea interpretada como una dinámica más controlable en el primero de los grupos y menos controlable en el segundo. De todos modos, los cambios generados por decisiones internas pueden ser consecuencia de la necesidad de responder a estímulos externos del micro y del macroentorno. Valen como ejemplos conceptuales los siguientes:

- Las respuestas competitivas son, en la mayoría de los casos, reacciones a movimientos de las empresas competidoras del sector.
- La integración de RPA³ en los procesos internos puede ser una respuesta a los costos ocultos, ineficiencias, improductividad o déficit cualitativo de las operaciones con seres humanos.
- La incorporación colaborativa de la IAGen en los procesos de análisis gerencial e investigación operativa es la respuesta vigente en términos de lograr avances en el conocimiento con mucho menos tiempo aplicado a tales fines.
- La búsqueda permanente de mayor liviandad en los modelos de negocios es una respuesta natural de las organizaciones, a partir de los riesgos de operar con estructuras muy pesadas que no puedan sobrellevar los riesgos de la volatilidad en la actividad económica.

La respuesta defensiva de las organizaciones, en general, se basa en mecanismos internos de contención y rechazo a los cambios exógenos. En este sentido, la denominación “hormonas organizacionales”⁴ es muy clara para representar la respuesta desde la organización, asimilando a la respuesta de las células a los disruptores endocrinos que la invaden desde el entorno.

De esta manera, las organizaciones se preparan para resistir sólidamente a los cambios exógenos que pueden afectar su dinámica de negocios y los procesos internos:

- Manuales de procedimientos para sostener el camino crítico en sus procesos, evitando desvíos que provengan de conductas externas.
- Descripción de roles, funciones y relaciones jerárquicas para mantener una respuesta orgánica.
- Mecanismos de control de stocks y sistemas de movimiento de inventarios para controlar cualquier desvío respecto de las pautas de optimización.
- Protocolos internos para resolución de conflictos.
- Planes de acción articulados para jerarquizar objetivos primarios y secundarios.
- Agendas estratégicas y calendarización operativa para sostener la secuencia temporal de asignación de recursos y prioridades.
- Mecanismos de control de calidad en los procesos internos y los productos resultantes, para mantener la trazabilidad respecto de las causas reales de los problemas de “no-calidad”.
- Protocolos de logística inversa de productos defectuosos, insumos fuera del rango de calidad y semielaborados fuera de tiempos de procesos.
- Definición de atributos de valor no negociables en los productos y/o servicios ofrecidos.
- Sistemas de mayorías para la resolución de conflictos políticos internos.

³ Se utilizará el acrónimo RPA para el término “robótica por procesos” e IAGen para “inteligencia artificial generativa”

⁴ Marchione, J. (2023) *La gestión de los disruptores endocrinos* (46º Congreso IAPUCo, Córdoba)

- Sistematización tecnológica de procesos y mecanismos de control para exhibir fortaleza interna ante cambios que pudieran venir desde el exterior.

Si bien son válidas estas respuestas desde el negocio hacia los disruptores del entorno, para evitar los efectos de cambios no controlados, también es factible pensar en contar con mecanismos que se anticipen a estos cambios, con la finalidad de controlar el proceso en una primera instancia, para lograr su naturalización en una etapa posterior. Es justamente éste, el desafío que se propone alcanzar en los próximos apartados.

3. La naturalización del cambio. Algunos casos que lo ejemplifican.

Toda toma de decisiones no es más que elegir, entre varios caminos disponibles (alternativos) que pueden llevarnos a nuestro objetivo, aquel que suponemos mejor para lograrlo. Sin embargo, a una de las opciones le damos un sentido de “continuidad”, de “habitualidad” al que creemos menos riesgoso y más cómodo, sólo por el hecho de parecerse a lo conocido. De optar por cualquiera de los otros consideraremos que constituye un “cambio”, y esa etiqueta traerá consigo el impacto descrito en trabajos que desarrollan el análisis del riesgo del cambio y sus efectos disruptivos.

La filosofía heraclea conocida como “*Panta Rhei*” sintetizada por la frase de Platón “en el mismo río no nos bañamos dos veces” (porque el río no es el mismo, ni tampoco nosotros) nos anima a naturalizar el cambio y a minimizar los miedos supersticiosos a los monstruos nocturnos en nuestro placard del dormitorio.

La hipótesis que se sugiere desafiar es que, si lográramos que un camino elegido no sea considerado (dentro de las personas) un “cambio”, sino solo el caminar en una de las alternativas, lograríamos el beneficio mitigando los inconvenientes.

De nuestra experiencia profesional, planteamos dos ejemplos de enfoques que “disocian” la toma de caminos distintos a la palabra “cambio” (con todo su significado en lo emotivo, la resistencia y el riesgo empresarial) y lograron el impacto buscado en la gestión de mora bancaria:

- Enfoque de flujos de procesos (Generación de flujos de trabajo y sus “bandejas de trabajo”)
- Enfoque de “desafiante versus campeón” (Disminución de los riesgos del cambio y aceleración de los tiempos de implantación)

A principios de los '90, la gestión de morosos y recuperación crediticia en los bancos argentinos era responsabilidad del Área “Legal”, dado que se entendía que debían activarse procesos legales para resolver “incumplimientos” del cliente en el correcto pago de cada una de las cuotas del producto activo que habían concertado. Es en los 90 que se revisa conceptualmente los objetivos de la gestión, dividiendo el ciclo de mora en dos grandes segmentos, y cada uno, a su vez en subsegmentos con objetivos específicos:

- **Recupero del cliente:** No era fácil (ni lo es hoy) conseguir y fidelizar un cliente bancario. Recuperar el dinero que adeuda un cliente con experiencias de cliente “agresivas” y procesos judiciales tiene efectos definitivos con esa relación. Para un cliente que se comporta maliciosamente, con características de fraude, esto es, en la mayoría de los casos, no sólo un “mal necesario”, sino también una acción que deja dicha relación “marcada” a futuro, para que no se repita una transaccionalidad que no es “win-win”. Pero esto sucede en un número muy pequeño de los clientes que “caen” en mora. La mayoría se debe a incumplimientos totalmente “recuperables”: Puede tratarse de clientes que “olvidaron” la fecha de vencimiento y un simple recordatorio (acompañado de procesos

digitalmente simples de pago de la deuda) resuelve la mora y hasta mejora la fidelización; de clientes que pasan coyunturalmente por inconvenientes financieros y un proceso de “saneamiento” financiero (refinanciaciones acordes a su problemática, cambio de productos, etc) también tiene un alto porcentaje de regularización (y fidelización).

En todos estos casos, los bancos cambiaron su “visión” del objetivo de la gestión con dicho cliente, privilegiando el recupero del cliente por sobre el recupero “sólo” del dinero adeudado. Cambiaron las organizaciones, asignándole un Área específica, dirigida por “gestores” con conocimientos de negociación positiva más que de fría letra de contratos legales.

A ellos se le asignaron los clientes situados en el ciclo de los primeros 90 a 120 días de mora (dependiendo de estrategias y diferenciación de segmentos de cada Banco), distinguiendo segmentos en función de tiempo de mora y riesgo de pase a incobrabilidad: Mora amistosa, mora avanzada, saneamiento crediticio, etc.

- **Recupero de la cartera:** Cuando no se obtienen los resultados con los clientes así gestionados, se los pasa a la gestión que prioriza el recupero monetario.

Ese cambio altamente disruptivo, iniciado por el Citibank y continuado luego por el Banco Crédito Argentino (que luego fuera adquirido por el BBV), el Banco Río (que luego fuera adquirido por el Santander) y por el Banco Galicia, generó, como era de esperar, una necesidad de gobernar el cambio cultural para minimizar el riesgo del cambio. De aplicar un cálculo del IDE, seguramente, el objetivo sería pasar de un nivel de riesgo alto apalancado (cercano a 40) a un IDE cercano a 10 (riesgo medio apalancado o con anclajes), intentando ir a una zona de riesgo bajo con anclajes menor a 10.

En todos los casos nombrados se aprovechó el avance tecnológico de la época para implantar aplicativos de gestión de flujos que permitían la segmentación de los clientes por relevancia, días de morosidad y por riesgo de conversión en incobrables y la carga de las estrategias de gestión de mora en tablas paramétricas que, analizando el historial de cada cliente, determinaba el paso siguiente de gestión, dejando cada caso en distintas “bandejas” de trabajo: envíos de notificaciones por distintos canales, contactos para obtener promesas de pago (amistosos o con mayor severidad de acuerdo al comportamiento de cumplimiento de sus promesas), para transferirlo a agencias especializadas de cobranzas, entre otras.

Los oficiales de gestión de mora, a partir del nuevo modelo, fueron generando el hábito de hacer siempre “lo mismo”: gestionar a los clientes de acuerdo con el contenido de su bandeja. Su valor agregado seguía siendo el aporte de sus competencias negociadoras. Cuando la gerencia debía cambiar las frecuencias de contacto con los clientes o las prioridades (foco en ciertos segmentos de clientes por el impacto en provisiones por paso del tiempo, por ejemplo) sólo debía re-parametrizar y procesar su cartera y al día siguiente se producían los cambios de contenido en las bandejas, sin ser percibidos por los oficiales como “cambio” de estrategia que debían asimilar o al cual no debían oponerse por resistencia al cambio.

Por otra parte, si la dirección quería probar una nueva estrategia que no tenía seguridad de impacto en el resultado, en lugar de demorar su aplicación por la parálisis de la incertidumbre y la resistencia al cambio, utilizaba el enfoque de gestión “Desafiante versus Campeón” (“*Challenge vs Champion*” en su versión original), consistente en parametrizar las nuevas frecuencias, criterios de segmentación, responsabilidades, guiones y canales, pero aplicarlo sólo a un porcentaje bajo de la cartera, al azar (por ejemplo al 5%) y monitorear los resultados por un trimestre. Si el resultado de este segmento hubiera sido peor que la estrategia “*Champion*”, se volvía atrás la modificación, y sólo se habían perdido

montos diferenciales pequeños. Caso contrario, se cambiaba la campeona por la desafiante para el 100% de la cartera, mejorando sustancialmente los tiempos del “cambio”.

La anécdota se completa con otro efecto positivo de los dos enfoques. Cuando el Banco de Crédito adquiere al Banco de Caseros, el Área de Gestión de Mora pudo hacer una toma de control de la cartera morosa en tiempos extremadamente cortos, lo que le permitió, meses después, mostrar una cartera mucho más sana a su comprador, con su consecuente mayor valor de venta.

Otro ejemplo para ilustrar la naturalización del cambio se refiere a la versatilidad de las empresas respecto de los servicios tecnológicos desde el origen.

El cambio de proveedores de servicios tecnológicos suele traer aparejado, además de altos costos en tiempo y dinero, los miedos paralizantes asociados a la incertidumbre sobre sus resultados. Ante la evolución constante de la tecnología, el refrán “más vale malo conocido que bueno por conocer” es claramente no aplicable. Mejor es diseñar, en el momento de implantar un servicio con un proveedor determinado, un esquema versátil de “Smart switching” que minimice el impacto del cambio.

Tomemos el caso de ciberseguridad biométrica en entidades financieras, ante la evolución exponencial del volumen y formas de ciberataques. Las plataformas para la prevención y defensa se tornan rápidamente obsoletas y no siempre el proveedor elegido para dichos servicios es el que mejor actualiza sus productos. Al ser éste un servicio que suele tener una tarifa variable en función del uso, la organización podría implantar un esquema multiproveedor. La integración entre el “core” del negocio y el servicio del proveedor puede tener un primer componente que selecciona el ruteo en forma inteligente, en función del riesgo y la eficiencia de cada uno de ellos y para cada “cluster” de clientes y prospectos. Esto permite que, cuando se desee incorporar un nuevo proveedor (que fuera seleccionado por una promesa de mejor rendimiento) se le pueda ir asignando volumen transaccional en forma paulatina, aumentando la tasa luego de verificar los resultados. Dicha evaluación automatizada permite minimizar la resistencia al cambio y acelera los tiempos de implantación.

Este concepto también es aplicable al “scoring” crediticio aplicado para la originación de productos activos (préstamos, tarjetas de crédito, etc.). Los modelos estadísticos van mejorando a pasos acelerados y los proveedores de dichos servicios se diferencian por ser más efectivos en distintos segmentos y a distintos precios.

Si bien se trata de tres ejemplos basados en experiencias de procesos, todos son importantes para comprender el comportamiento humano, en cuanto a su voluntad de hacer habiendo aprendido los pasos de la operación y sin percibir que, al haber modificado las condiciones del ingreso al proceso, la salida era diferente, por más que los pasos intermedios fueran exactamente iguales.

En estos casos, no existe -para quien está en la operación- ningún cambio de procesos, pudiendo optimizar su tarea, pero los resultados son diferentes y alineados con el objetivo funcional del sector. En este sentido, no existe tal naturalización del cambio, sino que no se percibe que haya habido alguno por quien está llevando adelante el proceso.

Ahora bien, tal como dijimos anteriormente, las organizaciones consolidan mecanismos de defensa ante los avances de los factores exógenos (hormonas organizacionales) asumiendo que -si entran en la dinámica de los negocios- provocarán cambios internos que, al no poder sistematizar su asimilación y movimiento en el corto plazo, repercutirán en ineficiencias, fallas internas de calidad y pérdida de una relación insumo-producto optimizada.

La mirada lineal del impacto del cambio tiene su origen en que todo cambio que proviene del entorno provocará una reacción interna, ésta impactará en la alteración de una dinámica de procesos que funcionaba hasta ese momento, con lo cual, el reacomodamiento de los recursos y

factores internos para adecuar la dinámica provocará incrementales de costos en la ecuación económica. De esta manera, el cambio se asocia con resultados negativos derivados de caída de las ventas o incremento de costos operativos.

Hasta tal punto se avanzó con esta percepción, que la medición del IDE está enfocada en dimensionar el nivel de exposición a los riesgos de cambio desde el entorno de un negocio, con la finalidad de tomar acción en correcciones que minimicen este riesgo a partir de los efectos “anclaje” y evitando los efectos “apalancadores”.⁵

Con esto, no estamos criticando el uso de herramientas que dimensionen el riesgo de cambios en las organizaciones. Entendemos que permiten organizar internamente los recursos para minimizar su nivel de impacto en los procesos, que pueden provocar las denominadas “fugas de valor” atacando la rentabilidad de los negocios. Pero, sí estamos planteando la alternativa de lograr la naturalización de los cambios, a partir de la comprensión de los denominados “patrones de cambios”.

A modo de ejemplo, podemos tomar uno de los inductores de cambio para el cálculo del IDE: “cantidad de cambios operativos desde los proveedores”. En la línea de la protección y resistencia a los cambios, una alternativa puede ser acotar los días y horarios de descarga y entrega de los insumos por los proveedores, aumentando los stocks de seguridad para no estar tan cerca del punto mínimo de quiebre y reposición. Seguramente, se evidenciaron reducciones de costos operativos al tener que atender menor cantidad de entregas y descargas del proveedor, pero se incrementarán los costos financieros de mantener un stock de seguridad más elevado en volumen y monto.

La alternativa, para naturalizar los cambios en el circuito de entrega de los proveedores, debería transitar por los siguientes pasos:

1. Observar la frecuencia con la que el proveedor cambia la agenda de sus entregas de insumos a la empresa.
2. Detectar los motivos que lo llevan a esos cambios de frecuencias (menor tamaño de los camiones, necesidad de fragmentar las entregas para facturarlas en el momento y disminuir los plazos de cobranzas, tercerización de la logística de entrega con muchos cambios de camiones y fleteros, etc.)
3. Anticipar los cambios en los procesos internos, para atender entregas de menor volumen por un determinado equipo y las de mayor envergadura por otro.
4. Organizar con el proveedor un diagrama de entregas atomizadas que faciliten la logística de descarga y los costos operativos del despacho en camiones con espacio ocioso.

También está claro que otra alternativa es cambiar el punto de quiebre para realizar los pedidos y el volumen de compra por pedido, para que quien realiza el pedido lo active al dispararse esta alerta, así como lo hizo siempre y desconociendo los cambios en los parámetros que provocan el requerimiento al proveedor.

En una u otra alternativa, el objetivo es -en lugar de neutralizar el efecto negativo del cambio en la operación del proveedor- activar cambios en los patrones operativos, que no sean percibidos como tales por las personas involucradas en esos procesos, pero que -en los resultados- generan otros efectos deseados por la gerencia.

En definitiva, la propuesta de naturalización del cambio puede ser interpretada en oposición a la gestión de los riesgos de disrupción, basada en el IDE y la MARD, con el objetivo de minimizar la intromisión disruptiva de factores que alteren la operación diaria y habitual. La intención no es denostar estas herramientas, sino todo lo contrario, buscando la complementación de instrumentos que faciliten la gestión de los cambios y el impacto que provocan en los negocios.

⁵ Marchione, J. (2023) *La gestión de los disruptores endocrinos* (46º Congreso IAPUCo, Córdoba)

Entendemos que se trata de cómo se percibe el riesgo de neutralizar los cambios exógenos, en oposición al riesgo de pretender naturalizarlos, con una necesaria mirada sobre el impacto que estas posturas alternativas pueden llegar a provocar sobre la percepción y comportamiento de los segmentos de mercado.

Frente al riesgo de disrupción que pretende medir el IDE y gestionar la MARD, surge el riesgo por mantener la dirección del camino habitual, ante una bifurcación de alternativas de cambio.

En consonancia con la filosofía "*Panta Rhei*", "mantener" la dirección en lugar de "cambiar" optando por alguna de las n-1 alternativas no nos garantiza los mismos resultados del pasado, por más que nos sintamos más confiados al ejecutar la tarea del modo que lo conocemos (instancial, sin patrón conocido). El futuro no es una repetición del pasado, así como el río de hoy no es el mismo que el río de ayer. Citando a la ponencia "Correlación entre el Modelo EEC (Explore-Exploit Continuum) y los modelos de Contabilidad Directiva" (Farré y Marchione), existen múltiples riesgos en la operación, aún en negocios de explotación tradicionales:

- a) Deseabilidad: Los clientes dejan de estar interesados en las propuestas de valor tradicionales de la empresa.
- b) Viabilidad económica:
 - a. Riesgo de pérdida de precio que sufren los productos maduros de mayor oferta
 - b. Riesgos de no poder actuar sobre mejoras en la productividad que recuperen el margen por la optimización de costos o no encontrar mejoras en la propuesta de valor para despegarse de la competencia y recuperar margen por precio.
 - c. Riesgos de no mejorar los equilibrios con el resto de los agentes, que pueden poner en riesgo la continuidad a futuro.
- c) Factibilidad: Pérdida de las capacidades de producción y distribución que supieron posicionar a la empresa en el mercado.
- d) Adaptabilidad: No poder lograr las características de versatilidad, por quedarse en zona de confort del negocio tradicional.

El "riesgo de no cambiar" es un contrapunto del riesgo de disrupción que mide el IDE.

La pregunta que se desprende es ¿cuál de los dos riesgos es mayor?, pero entendemos que debería estar enunciada de la siguiente manera: ¿cuál de los dos riesgos genera un mayor impacto en términos de costos?

En los próximos puntos, se avanzará sobre la forma de analizar este dilema y gestionarlo en consecuencia.

4. La conceptualización de patrones para minimizar la percepción amenazante de los cambios.

En muchas formaciones empresariales de procesos, los capacitadores se focalizan en explicar tareas (el "cómo"), y dentro del cómo, los casos funcionales, en lugar de poner foco en los objetivos de la tarea y los patrones que permiten lograr esas metas. Dicho desde el punto de vista de la pirámide del conocimiento (DIKW por sus iniciales en inglés), llegan hasta el segundo escalón (Información), en lugar del tercero (Conocimiento) y Sabiduría.



Figura I – Pirámide de conocimiento DIKW (Farré y Podmoguilnye, 2021)

Para poder capacitar patrones, el área que define los procesos debe incluir la conceptualización de las problemáticas más allá de diseñar procedimientos para las casuísticas conocidas. Lo que para el “machine learning” es la algoritmización que le permite a la vigente Inteligencia Artificial lograr sus resultados, en los seres humanos, desde hace siglos, es la conceptualización para encontrar patrones que son aplicables a elementos conocidos y también a los desconocidos. De allí la importancia en el meollo de la ponencia: Si el colaborador conoce los objetivos de su rol y los patrones de su tarea, pasar de un caso a otro no le representa un “cambio”. Para él sigue haciendo una tarea conocida, con un objetivo (de mayor rango jerárquico) conocido. Además de bajar la resistencia al cambio gana en versatilidad, competencia relevante en el escenario VICAH de los negocios actuales

Entre las actividades lúdicas que llevamos a cabo en los cursos de grado y posgrado, uno de ellos refiere a la conceptualización, basado en el juego de dibujar una casita con una cruz sin levantar el lápiz, también conocido como dibujo de un solo trazo. El primer paso, el conocido, consiste en crear la figura tradicional (figura II) utilizando una sola línea continua, sin levantar el lápiz del papel ni repetir líneas (si se pueden repetir el paso por vértices de unión de segmentos).



Figura II – Dibujo de un solo trazo de la casita con la cruz

Habitualmente, los primeros que lo logran lo realizan con método de prueba y error. Una vez logrado, le pedimos a esos alumnos que se lo expliquen a sus compañeros que todavía no lo hayan logrado. Al hacerlo, le cuentan la resolución tal cual lo realizaron ellos. El compañero conoce “ese” procedimiento y lo resuelve fácilmente en menos de un minuto. Allí, el profesor presenta dos nuevos casos (Figura III) y pide su resolución con el método aprendido.

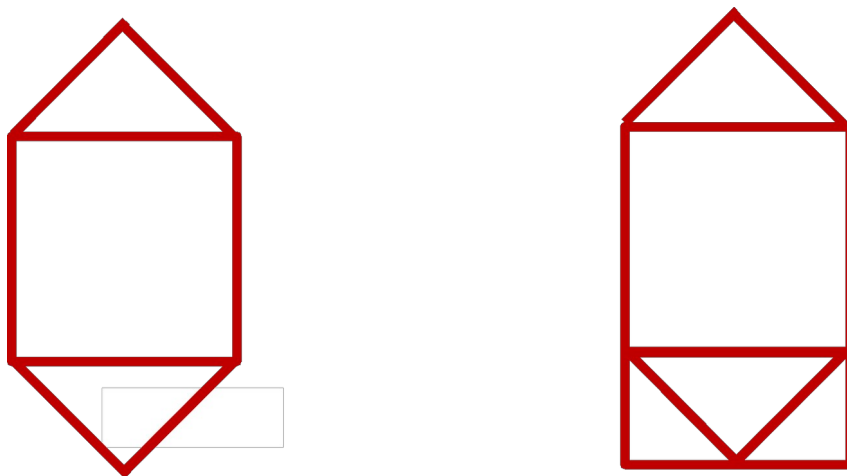
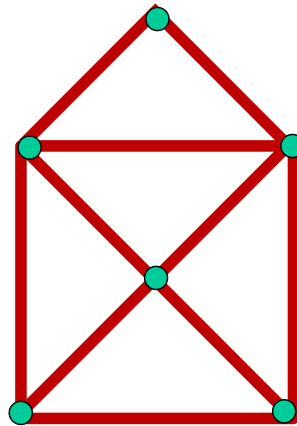


Figura III – Casos adicionales con la misma consigna de un solo trazo

Obviamente, al haber aprendido un “cómo” direccionado y específico de la “casa con cruz” no lo pueden resolver y deben recurrir nuevamente a la “prueba y error”, y nuevamente sólo algunos lo resuelven en menos de un minuto.

Allí es donde pasamos al “capítulo” de la conceptualización, de la búsqueda del “patrón” que aplique a más de un caso individual: Volvemos a la gráfica tradicional, resaltamos los vértices del dibujo y realizamos dos preguntas:



¿Cuántas líneas pasan por cada vértice?

Si entra, ¿puede salir?

Figura IV – Conceptualización a partir de la identificación de los patrones de la acción

Y allí el debate reconoce que, cuando el lápiz llega a un vértice, debe poder salir para continuar el recorrido, en los casos de vértices que unen sólo dos segmentos, eso es posible; también en el caso de unión de cuatro segmentos, pero no en los dos casos que unen tres segmentos. El patrón queda al descubierto: Los vértices con cantidad impar de segmentos sólo podrá ser resuelto si son el inicio o el fin del dibujo. Con los pares, no hay ningún problema.

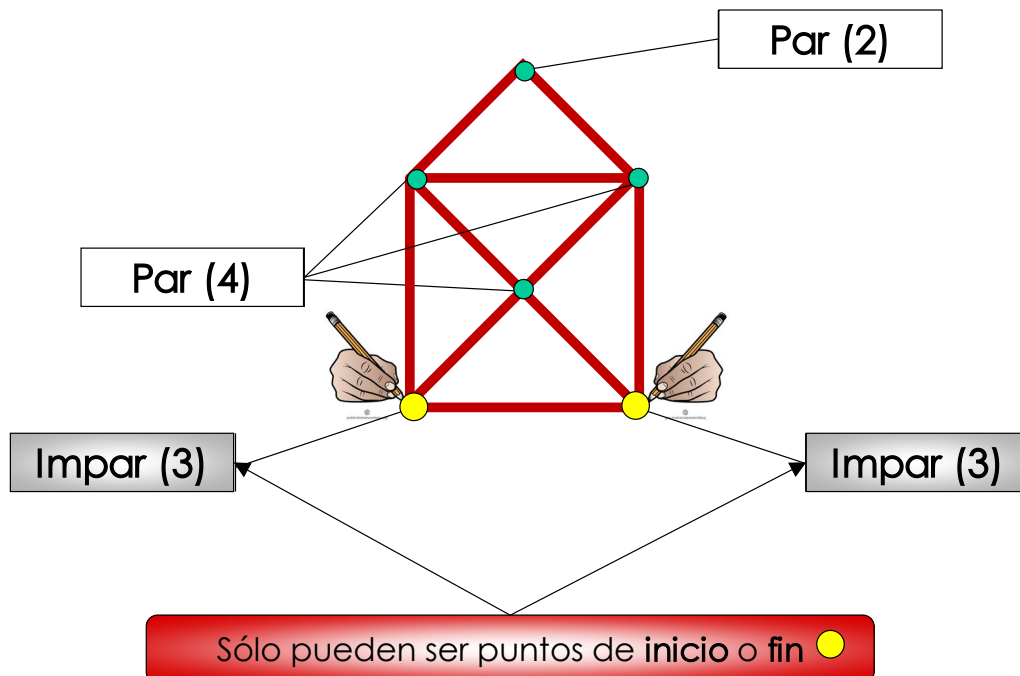


Figura V – Identificación definitiva de los patrones del proceso para optimizar su solución

Y de inmediato, aparece el método de resolución que, una vez aprendido, obtendrá el resultado en menos de un minuto:

1. Análisis de factibilidad: Para que una figura sea resoluble, ésta debe tener, como **máximo, 2** puntos con segmentos **impares**.
2. **Resolverlo** en función del **patrón** aprendido: Si la figura tiene dos vértices con segmentos impares, deberá iniciarse por uno de esos dos y finalizar en el otro; si la figura no tiene impares, no tendremos problemas de resolución.

La clase continúa con la resolución de los dos casos planteados en la Figura III:

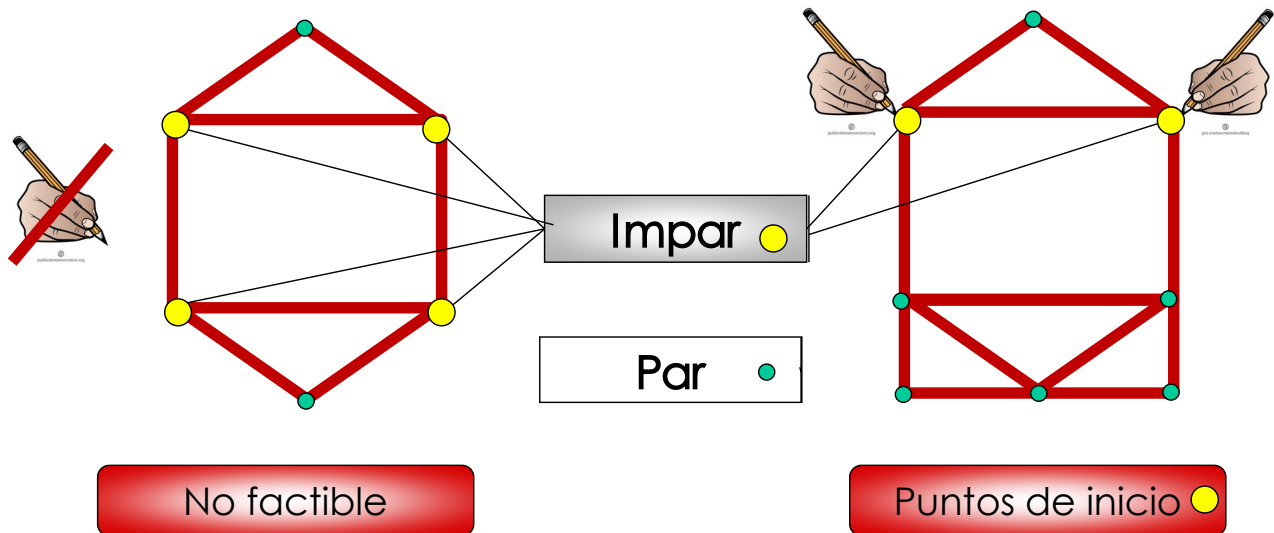


Figura VI – Solución conceptualizada de los casos planteados

Y luego por el resto de la docena de casos, todos en menos de un minuto:

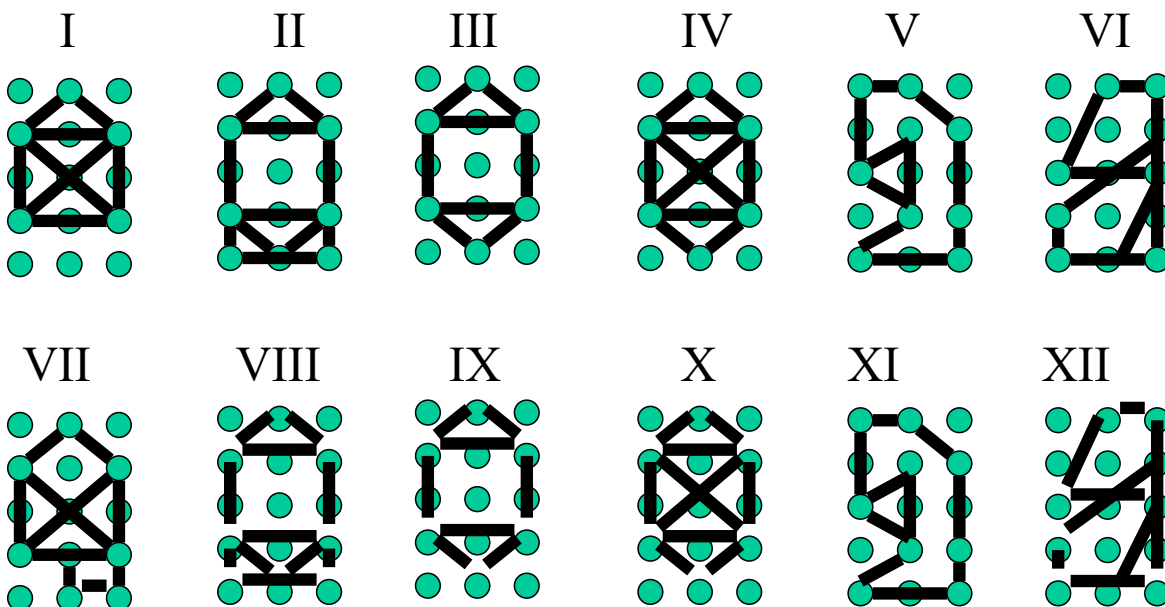


Figura VII – Casos adicionales con la misma consigna de un solo trazo y resolución inmediata

La secuencia de las figuras II a VII presentan -gráfica y experimentalmente- la consigna teórica basada en “la identificación de los patrones en el hacer permite pasar de la información al

conocimiento". La naturalización en este ejemplo es tal, que permite desarrollar la habilidad de resolver en muy poco tiempo el dibujo de un solo trazo de cualquier figura que se nos presente.

A partir del desarrollo hasta este punto, presentaremos en los próximos apartados la aplicación de estos principios de naturalización del cambio, en la dinámica de la asignación y uso de los recursos para el desarrollo de la gestión de los negocios.

Cabe destacar, que el objetivo no es contraponer esta visión a la que emerge de mecanismos de neutralización del impacto de los cambios, con el objetivo de minimizar costos incrementales derivados de éstos. De todos estos instrumentos, tomamos la medición del IDE y la activación de acciones con la MARD, con la finalidad de utilizar sus parámetros de medición y funcionamiento de las variables para exponer una alternativa complementaria que permita dar respuesta a esta dinámica de cambio, a partir de la naturalización de los procesos mediante la identificación de patrones de comportamiento.

Entendemos, también, que es posible reducir la cantidad de recursos destinados a neutralizar los efectos de los cambios en los negocios, adoptando objetivos y mecanismos para naturalizar los procesos a partir de la anticipación metódica y su ejecución optimizada desde el conocimiento de quienes los ejecuten y las habilidades derivadas del aprendizaje por repetición.

5. Naturalización del cambio y su impacto en términos de costos

En el recorrido emprendido en esta ponencia, es importante resaltar su concepto rector: en tanto y en cuanto un rol dentro de las funciones del negocio, tenga claramente definido el objetivo de su desempeño y se logre identificar los patrones de su tarea, la ejecución será efectiva y los costos operativos podrán ser optimizados a pesar de los cambios que se puedan presentar en su entorno.

También es importante señalar que, habiendo hecho referencia al objetivo que persigue el IDE y la MARD, nuestra postura es su contracara complementaria.

Es decir que, más allá de la postura respecto a minimizar el ingreso de variables externas que alteren la operación generando costos por ineficiencias y fallas de calidad que sostiene el IDE, la visión presentada en esta ponencia es -justamente- encontrar los patrones de cambio en cada uno de los inductores del IDE para operar sobre éstos a partir de la ejecución de acciones en función de aquellos.

En este sentido, se presenta en el siguiente cuadro las respuestas a cambios exógenos y endógenos desde una posición activa no defensiva y que se basa en identificar patrones operativos que -una vez aprehendidos- permiten encarar eficientemente la absorción del cambio.

A tal fin, hemos incorporado en el cuadro los inductores que se presentan en el cálculo del IDE⁶ y agregado, en cada uno de ellos, la respuesta desde la naturalización del cambio.

En todos los casos, vale la pena aclarar nuevamente, se asume el objetivo de optimización de los costos operativos habida cuenta de cumplirse uno de los requisitos para lograrlo: la repetición operativa permite avanzar en la especialización en el proceso y en la curva de aprendizaje, debiendo ser necesario el cálculo de los efectos de este en la ecuación económica de costos.

⁶ Presentados en el 46º Congreso de IAPUCo (Córdoba, 2023) y seleccionados por su autor como los mejores parámetros para medir, en conjunto, el nivel de disrupción interna que generan los cambios provocados por la alteración de variables no controlables en los negocios, tanto de origen interno como externo.

Inductores del IDE	Patrones de la tarea
Generación de respuestas competitivas eficientes	➤ Control de los tiempos para responder ➤ Medición del impacto de la respuesta en ventas ➤ Evaluación de la reacción competitiva ➤ Retorno a la situación inicial
Adaptación a los cambios operativos generados por los proveedores	➤ Identificación de proveedores según la cantidad de cambios operativos ➤ Evaluación del impacto en mayor inmovilización de capital ➤ Evaluación del impacto en mayores costos operativos ➤ Adecuación de los pedidos para bajar inmovilización de capital y el costo operativo
Adaptación a los cambios operativos generados por los canales indirectos	➤ Identificación de los vectores normales de cambios desde el canal indirecto ➤ Evaluación del impacto en el mercado final ➤ Adecuación de las entregas para evitar el desabastecimiento
Cambios en los procesos internos con la introducción de RPA	➤ Definición de la agenda de introducción de RPA ➤ Asignación ad-hoc de un equipo de implementación ➤ Calendarización de la medición de los efectos de la introducción de RPA
Cambios en los procesos internos con la introducción de soluciones con IAGen	➤ Definición de la agenda de introducción de IAGen en los procesos ➤ Asignación ad-hoc de un equipo de implementación ➤ Calendarización de la medición de los efectos de la introducción de IAGen
Integración vertical por parte de los aliados estratégicos	➤ Identificación de aliados estratégicos con posibilidades de integración ➤ Seguimiento de alternativas de asociación en el mismo rubro ➤ Cálculo del impacto económico del cambio de aliado estratégico
Avances y cambios en la regulación y legislación sobre la actividad del negocio	➤ Relevamiento del marco regulatorio de la actividad en otros países o provincias ➤ Medición del posible alcance del cambio ➤ Diseño de alternativas regulatorias a proponer
Avances en la mejora del factor de liviandad del negocio	➤ Definición agenda de revisión del FALINE ➤ Medición del costo del objetivo parcial de mejora y seguimiento del proceso ➤ Medición de la efectiva mejora en el factor

Cuadro II - Definición de patrones de cambio en cada inductor del IDE (elaboración propia)

En todos los casos donde se exponen los patrones de cambio, es posible presumir que los costos operativos de las respuestas programadas (en función de esos patrones) están sujetos a mayores oportunidades de optimización, al buscar la réplica permanente de las tareas en pos de un objetivo ya definido para el rol.

Mientras el IDE mide la capacidad de neutralización de los cambios endógenos y exógenos, el concepto de naturalización los incorpora, con un proceso pautado y diseñado en función de la identificación previa de los patrones que se evidencian en cada uno de los inductores de cambio.

En estas características se basa la presunción de incurrir en menores costos, al poder pautar una secuencia de procesos repetitivos y sujetos a optimización en forma sostenida. A diferencia de las acciones progresivas para mejorar el IDE y disminuir el riesgo de disrupción, que -generalmente- incurrir en mayor aplicación de recursos defensivos con el impacto natural en términos de costos.

De todos modos, algunos ejemplos pueden ser útiles para visualizar cómo la naturalización de los patrones de las tareas permite avanzar en la minimización de los costos:

➤ La planificación de la agenda de respuestas competitivas dentro de determinados parámetros en las variables seleccionadas previamente (bonificaciones sobre precios, ofertas por cantidad, programas de beneficios, etc.) y la disposición de medios digitales de medición de las respuestas de los segmentos de mercado, permiten la optimización de los recursos asignados y la disminución de ineficiencias en su aplicación.
➤ La optimización en la relación “frecuencia de las entregas del proveedor-nivel de inmovilización del capital aceptable-incremento de costos operativos-disminución del costo financiero” es la mejor herramienta para lograr adaptabilidad a los cambios en las condiciones de abastecimiento por parte de los proveedores.
➤ La optimización de la relación económica con el canal indirecto se basa en equilibrar los costos del canal, con el impacto aceptable en mayores precios al cliente final, la inmovilización de stocks de seguridad y el desabastecimiento en el mercado. No siempre esta ecuación resulta en menores costos, pero sí en un equilibrio de recursos que, si deriva de una planificación colaborativa,
➤ La planificación y programación de la introducción de avances en RPA y en utilización de IAGen en los procesos internos, facilita la asignación de recursos y optimización de sus costos resultantes. Si, además, los equipos de implementación se constituyen ad-hoc con personas de diferentes áreas funcionales que operan en forma dedicada para estos proyectos, se evitan costos de ociosidad e improductividades en el uso de los recursos humanos claves para estos procesos.
➤ Los equipos y mecanismos de observación y seguimiento del comportamiento de determinadas variables (en este caso, aliados estratégicos con probable integración vertical y proyectos de cambios regulatorios de la actividad), en tanto puedan ser digitalizados, requerirán un menor nivel de recursos en tanto los objetivos estén claramente definidos.
➤ Si en la búsqueda de un mejor factor de liviandad, se utiliza la MARD definiendo prioridades y recursos para activar decisiones concretas y medibles, es probable que pueda ser mejorada la asignación de recursos dedicados, respetando una agenda de revisión y análisis diseñada con independencia de las externalidades del entorno de los negocios.
➤ Toda automatización de planes proactivos de la organización, en los sectores seleccionados a tal fin, redundará en menores costos al optimizar la asignación de los recursos, facilita el aprendizaje de quienes operan y disminuye la probabilidad de desvíos por errores en la ejecución.

Cuadro III - Ejemplos de optimización de costos a partir de la naturalización de procesos (elaboración propia)

Por último, es importante señalar que toda planificación de procesos y metodologías activas están sujetas a revisiones, adecuaciones y alteraciones totales o parciales, a partir del acceso a nuevas tecnologías y la detección de nuevos patrones de los procesos. No se trata de un esquema estático para dar respuesta a los cambios exógenos y endógenos, sino de una red de respuestas

orgánicas para adaptarse a ellos, pero desde la naturalización del proceso. Esta predisposición requiere sostenibilidad en el tiempo, para permitir la construcción de una cultura que naturalice el cambio, no tema por sus consecuencias y lo incorpore como un mecanismo de mejora continua de su modelo de negocios.

En la medida que avancemos en instrumentos que permitan el control de la gestión desde la anticipación planificada, será menor la necesidad de contar con instrumentos de control de resultados para validar la gestión y cobrará importancia su evaluación como consecuencia de las decisiones programadas. El desafío de la disciplina Costos y Gestión va en este sentido y los avances tecnológicos permiten -paulatinamente- lograrlo en menor tiempo y afectando menor cantidad de recursos materiales.

6. Conclusiones

- En esta ponencia se presentó una mirada diferente y complementaria sobre el concepto de cambio en las actividades humanas. Si bien existen desarrollos y estudios respecto de la resistencia natural de los seres humanos al cambio y sus externalidades, no fue el objetivo presentarlos a los lectores, sino entender que implican una visión reconocida y clara sobre el impacto que genera.
- Más allá del impacto amenazante del cambio en la percepción humana, las organizaciones se disponen a amortiguar sus efectos mediante dos mecanismos básicos: 1) adaptan sus recursos y su funcionamiento adecuándose a los efectos de los cambios internos y externos; o 2) consolidan mecanismos de defensa y resistencia a los cambios, desarrollando instrumentos de alertas tempranas y detección de factores embrionarios de las alteraciones potenciales internas y externas.
- Hemos considerado el segundo mecanismo, partiendo de los objetivos de la medición del IDE (índice de disrupción endocrina) y la consecuente activación de mecanismos de disminución del riesgo de disrupción a través de la MARD (matriz de activación de reductores de disrupción), para evaluar alternativas de tratamiento de estos vectores de cambios, con la finalidad de presentar una herramienta complementaria y con otra óptica respecto de la misma situación.
- Presentamos ejemplos de la realidad operativa y funcional en algunas empresas, para exponer cómo es posible naturalizar el comportamiento organizacional frente a circunstancias cambiantes, facilitando no sólo la efectividad de la respuesta sino también requiriendo menos recursos para hacerlo, con la consecuente reducción de costos.
- En base al concepto de naturalización del cambio, hemos expuesto el factor clave para lograrlo: la detección de los patrones de la operación. De esta manera, las circunstancias cambiantes (tanto internas como externas) transitan por las operaciones del negocio que siguen con el mismo objetivo y con la cuidada secuencia de patrones en el hacer. Es así, que los movimientos cambiantes no alteran la operación, sino que transitan a través de ella de manera natural y estableciendo -si es necesario- nuevos patrones a partir del aprendizaje secuencial de la experiencia operativa.
- Se expuso un esquema de patrones para cada uno de los inductores de cambios del IDE, con la finalidad de presentar una alternativa complementaria a los mecanismos de respuesta al cambio, mediante la dimensión del riesgo disruptivo y la consecuente activación operativa para disminuirlo progresivamente.

- El mecanismo de patrones de la tarea permite avanzar en la naturalización del cambio y la optimización de los recursos para lograr los mecanismos de adaptación no traumáticos y alineados con el concepto de mejora continua.

Bibliografía

- Borges, J. (1960) Poema “El Golem” del libro *El otro, el mismo* (EMECÉ)
- Marchione, J. (2023) *La gestión de los disruptores endocrinos* (46º Congreso IAPUCo, Córdoba)
- Marchione, J. (2024) *¿Qué hacemos en la práctica con el IDE?* (47º Congreso IAPUCo, Tandil)
- Platón (360 a C) *Cratilo*
- Osterwalder, A.y Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*.
- Podmoguilyn, M. y Farré, D. (2021) *Big Data: Reflexiones sobre la relación entre las cualidades de los datos y su relevancia para la gestión*” Anales del XVII Congreso Internacional de Costos (Sevilla, España).
- Podmoguilyn, M., Marchione, J., Farré, D., Pott Godoy, J. y Metilli, G. (2023). *Costos y Gestión 5.0*. (Thompson Reuters La Ley, Buenos Aires, Argentina).