

3. CASO DE ESTUDIO

3.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La compañía en estudio es una multinacional que se ha venido desarrollando en el tiempo, innovando y orientándose a diferentes mercados como el papelerero, tecnológico, grafico, empaques, suministros de oficina entre otros, para poder cubrir estos nichos la compañía se dividió en varias empresas pero bajo una misma Holding dicha compañía tiene mas de 100 años en el mercado, fortaleciéndose poco a poco pero con metas muy claras de extenderse no solo nacionalmente sino también internacionalmente, para 1960 ya era una empresa sólida ubicada en varios países de América Latina, y al 2009, la empresa esta ubicada en los siguientes países:

Bolivia

Chile

Costa Rica

Ecuador

El Salvador

Guatemala

Honduras

México

Nicaragua

Panamá

Paraguay

Perú

Puerto Rico

República Dominicana

Uruguay

Venezuela

Las empresas funcionaban independientemente en cada uno de los países; Con sus propias áreas y representantes legales. Para manejar cada uno de sus procesos cada sede manejaba sus sistemas semi-

integrados que les facilitaban los trabajos, sin embargo habían muchos problemas de información en las diferentes áreas, los procesos eran redundantes y tomaba mucho tiempo realizar actividades que hoy en día se hacen en cuestión de minutos, la mayoría de sistemas que tenían estaban desarrollados dentro de la misma empresa y habían tantos como áreas en la compañía.

Concientes de las falencias que tenían sus sistemas semi - integrados y que muchos de los problemas se trasladaban al cliente, la empresa se dio a la tarea de investigar el mercado y buscar opciones que le ayudara a resolver su problemas internos, se encontraron con grandes empresas que daban soluciones a sus necesidades, sin embargo en ese momento la pregunta fue ¿Cuál era la mejor alternativa?, para resolver esta pregunta participaron varias personas de cada uno de los países, cada una con infinidad de necesidades y aportes que dificultaban una elección, lo único que se tenía claro es que se necesitaba un ERP.

El holding se encontraba en dificultades a la hora de administrar la empresa, ya que todos los informes que recibía de sus empresas en los diferentes países estaban en diferentes formatos y no existía una unicidad que permitiera organizarlos, sacar estadísticas de mercados, entre otras. En conclusión la compañía debía tomar una decisión definitiva para poder administrar su negocio y ser competitiva a nivel mundial.

En este momento los ERP eran la solución más viable, ya que facilitaban integrar todas las áreas de la organización, permitían tener información en tiempo real, la toma de decisiones era casi inmediata, las ventajas eran incalculables, sin embargo la inversión era muy grande, era una decisión muy difícil, la cual cuando se tomara no tendría marcha atrás, por esta razón la selección del proveedor, el estudio de las propuesta, la documentación de las necesidades tomó demasiado tiempo, sin embargo la organización era conciente de la necesidad del mismo.

Después de analizar varias propuestas de diferentes proveedores se decidió que ORACLE era la mejor alternativa para las necesidades que la compañía tenía en ese momento.

3.2 Mapa de Procesos

A continuación se presenta el mapa de procesos de la compañía, no se describirá cada proceso sino cómo el sistema ERP respalda a cada uno de estos.

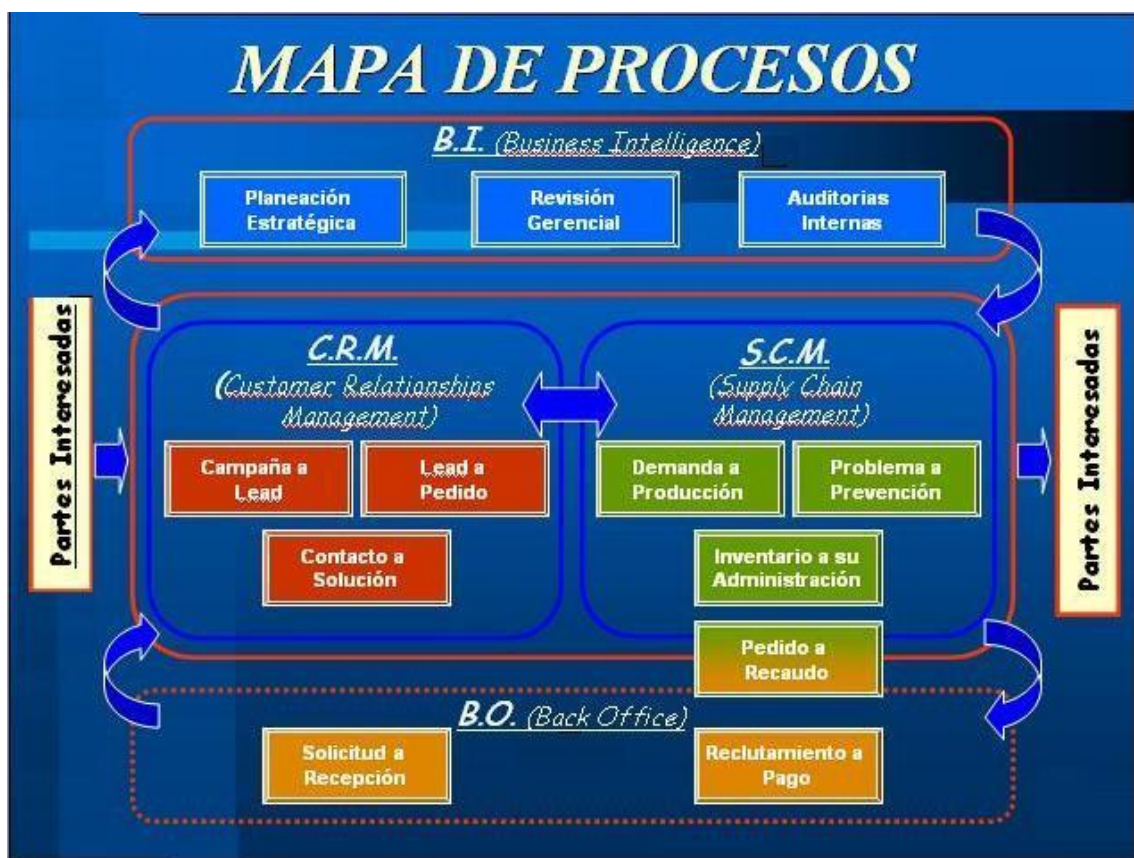


Figura 6. Mapa de Procesos [33]
Fuente: Empresa consultora y contratista

En el mapa de procesos de la organización se puede observar como interactúan los diferentes procesos, de igual manera describe la estructura del sistema de gestión de la calidad, a continuación se detallara cada uno, observando el flujo del mismo.

3.2.1. Partes interesadas:

Las partes interesadas son un componente fundamental del mapa de procesos, corresponden a todas aquellas partes que necesitan interactuar con la organización para algún fin, sea para recibir sus beneficios como empresa, sea para aportar sus beneficios, entre otras, algunos ejemplos de personajes que participan en este input al mapa de procesos son:

Clientes, Proveedores, Dueños, Accionistas, Colaboradores, Estado, Sociedad.

Con el fin de entender cada uno de los procesos involucrados, se mostrará información detallada de cada ítem que conforma el mapa de procesos.

3.2.2. BUSINESS INTELLIGENCE:

Esta unidad juega un papel muy importante tanto para la organización misma como para su unidad de negocios; basada en la gestión por procesos, su finalidad es usar información tanto de la misma empresa como de los clientes para así facilitar la toma de decisiones administrativas, comerciales a las personas encargadas en la empresa de la toma de decisiones que puedan afectar el negocio, de igual manera con esta información se pueden crear estrategias de negocios que permitan preparar la empresa para tiempos futuros, con innovación en productos o campañas de mercadeo orientadas a clientes específicos.

Estas herramientas que soportan la inteligencia de negocios están basadas principalmente en ORACLE, ya que este captura constantemente datos cuantitativos de las diferentes áreas, permitiendo tener así un control de las mismas basadas en cifras reales, por ejemplo del área comercial se pueden obtener pronósticos de ventas basados en repeticiones de ventas de los años anteriores, brindando la posibilidad de no perder tiempo buscando esos negocios viejos, y centrando la atención en negocios nuevos en el mercado, de igual manera recupera datos del área de producción, como tiempos de entrega, tiempos disponibles para urgencias, entre otros que facilita la toma de decisiones desde el área comercial a la hora de cerrar algún negocio, teniendo la tranquilidad de que se va a cumplir un acuerdo de servicio con el cliente, y

así se puede encontrar como las diferentes áreas, tanto compras, gestión humana, crédito van a tener su información cargada en ORACLE en tiempo real, facilitando así toma de decisiones como si se le puede vender o no a algún cliente, si existe alguna materia prima indispensable para una producción específica, entre otras.

3.2.2.1. Planeación Estratégica:

Este subproceso que pertenece a B.I tiene entre sus funciones recuperar la información de ORACLE para estudiarla, y analizarla, y así poder plantear estrategias de mercados, se puede resumir en “que hacer” es decir, pensar más allá de lo que se tiene en el momento actual, esta planeación puede ser útil al momento de replantear los objetivos de la empresa, pensar en el posicionamiento de un nuevo producto, si se quiere implementar una nueva política organizacional entre otros.

En este punto es donde la empresa se enfoca no sólo para crear, sino también para dar cumplimiento a la visión y a la misión de la empresa, planteando así sus objetivos y metas; es interesante como la empresa utiliza su sistema de información para apalancarse y alcanzar sus objetivos.

3.2.2.2 Revisión Gerencial:

En este subproceso se tiene que tener claro cual es el estado actual de la organización, se debe saber cuál es el mercado actual, cuáles son los procesos actuales, cómo interactúan; se debe revisar cada uno de los flujos de información. ORACLE tiene funciones que permiten a la administración de la compañía, como generar informes que muestren donde están los cuellos de botella en los procesos de la empresa, permitiendo así tomar decisiones que faciliten mejorar proceso y por ende hacer la compañía más competitiva.

3.2.2.3 Auditorias Internas:

En este punto se evalúan todos los procesos, es muy importante ya que en esta parte es donde se conoce el estado del sistema de gestión de la calidad, donde se valida que se estén siguiendo los pasos para cumplir los objetivos, el

cómo se está utilizando ORACLE para realizar las tareas y asegurar que la información que este sistema de información contiene sea la correcta y no información basura.

3.2.3. C.R.M:

Este proceso esta centralizado en el área comercial, en este punto ORACLE ayuda con soporte a los vendedores para tener información de sus clientes, les ayuda a administrar sus ventas, a buscar negocios antiguos con información exacta de cantidades, tiempos de entrega, precios de venta, fechas, descuentos entre otras, de igual manera ayuda a llevar un control de los pronósticos, de cómo se va a cerrar el próximo mes de acuerdo a información que el vendedor actualiza en el sistema, en fin un sin numero de ventajas y posibilidades que se ven reflejadas en la buena atención al cliente.

3.2.3.1 Campaña a LEAD:

En este punto ORACLE ayuda de soporte al área de mercadeo, y se pueden visualizar otras tendencias al interior del área misma, cifras que ayuden a la toma de decisiones y permiten definir estrategias para atraer clientes y para conservar los que aún se tienen.

3.2.3.2. LEAD a Pedido:

En este punto ORACLE se orienta al área comercial en la administración de los clientes, las oportunidades de ventas que ven los comerciales se registran en este ítem, permitiendo así hacer un seguimiento a cada uno de los negocios tanto nuevos como repeticiones.

3.2.3.3. Contacto a Solución:

Los representantes de servicio al cliente juegan un papel muy importante dentro de la organización, ya que son los encargados de brindar al cliente toda la información de los pedidos, desde que entra hasta que se le despacha. ORACLE da la facilidad de hacer todo este seguimiento en tiempo real, cumpliendo así las expectativas del cliente.

3.2.4 S.C.M:

El Supply Chain Management (S.C.M) va orientado al área de producción, ORACLE juega un papel muy importante en esta área, ya que como se ha venido desarrollando el tema en cada uno de los ítems anteriores se puede ver qué producción puede ver en tiempo real los nuevos pedidos que se ingresan, de igual manera le permite organizar de una manera eficiente cómo entrarán los pedidos a las máquinas, de acuerdo a especificaciones que permiten disminuir tiempos de desarrollo.

3.2.4.1. Demanda a Producción:

En este punto se pueden encontrar las etapas de planeación, manufactura y calidad de los productos o Servicios. ORACLE como se menciona globalmente en el S.C.M permite a los operarios administrar todos los pedidos nuevos que entran organizándolos de acuerdo a los tiempos de compromiso con el cliente. Igualmente en caso de urgencias ORACLE brinda la posibilidad de reordenar los pedidos sin perjudicar los otros tiempos de entrega.

3.2.4.2. Problema a Prevención:

ORACLE, soporta la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos, permitiendo así estar monitoreando constantemente los tiempos de vida de los insumos, de las máquinas, facilitando así la labor de los operarios y garantizando los tiempos de entrega.

3.2.4.3. Inventario a su Administración:

Una de las unidades de negocios de la empresa es el almacenamiento del material para los clientes y estos son despachados dependiendo de las necesidades del mismo. ORACLE permite tener actualizados estos inventarios, las rotaciones de los mismos, dando alertas al área comercial de que se deben montar nuevos pedidos para evitar el agotamiento del mismo, de igual manera controla la obsolescencia del material, alertando al cliente del material que tiene en custodia.

3.2.4.4. Pedido a Recaudo en SCM:

Al momento de distribuir el material existente en la bodega. ORACLE permite descontar este inventario y informar al área respectiva cual es el estado, en que momento se despachó, la cantidad, entre otras.

3.2.5. B.O. (Back Office):

El back office corresponde a las tareas destinadas a gestionar la propia empresa, en este punto el cliente pasa a un segundo lugar.

ORACLE trae consigo varios módulos que permiten soportar las áreas involucradas en este proceso, como compras, gestión humana, crédito.

3.2.5.1. Solicitud a Recepción:

ORACLE brinda la facilidad de administrar los proveedores de acuerdo a los diferentes insumos. De igual manera lleva un control de las órdenes de compras y alertas, permitiendo así cumplir con los objetivos de la empresa. El área involucrada en este proceso es el área de compras.

3.2.5.2. Reclutamiento a Pago:

En este punto entra a jugar un papel muy importante el recurso humano de la organización, acá se administra toda la información correspondiente al personal desde fechas de ingreso, cargos ocupados, términos de los contratos, vacaciones entre otros. ORACLE brinda la facilidad de llevar este control por parte del departamento de gestión humana.

3.2.5.3. Pedido a Recaudo en B.O:

Dependiendo del estado del cliente en crédito, es decir, pago a contado o pago a crédito, ORACLE genera reportes constantemente al departamento de crédito donde se muestra el estado de los clientes después de la realización del pedido; controlando así los pagos oportunos para que la cartera nunca esté vencida. De igual manera los cobradores pueden ver el vencimiento de las facturas agilizando así su labor. Al mismo tiempo ORACLE genera las

facturas de las ventas sincronizando así estos dos procesos de facturación y recaudo.

3.3. PROCESO DE CAMBIO

El proceso de cambio dentro de la organización fue enmarcado por varios objetivos que facilitaron alcanzar las metas del proyecto, los cuales son muy concretas y fueron orientadas a todos los colaboradores que participaron en el proceso.

El Objetivo general del proceso de cambio fue:

Conformar una red extendida de cambio que lidere el proceso de facilitación del cambio en las empresas y países y apoye la transformación generada por la implementación del programa de la empresa para el cambio.

Los Objetivos específicos se establecieron así:

- Identificar la importancia del rol de líder de cambio enmarcado en el PROYECTO DE CAMBIO.
- Conocer la metodología de cambio.
- Comprometer a los directores de gestión humana como líderes de cambio.
- Conocer el plan de cambio del PROYECTO DE CAMBIO.
- Presentar y entregar el rol de líder de cambio a los países y empresas.

De igual manera la organización planteó algunas reglas de juego que facilitaron la toma de decisiones y participaciones dentro de los comités y reuniones planeadas para el proyecto, estos lineamientos fueron:

- Pedir la palabra al momento de dar una opinión, aportar una idea o simplemente refutar alguna observación.
- Estar en toda la reunión, de inicio a fin con el objeto de entender cada uno de los puntos de esta, y no tener que hacer reuniones aclaratorias complementarias.

- Mente aquí, no estar dispersos, ni al celular, tener la mayor concentración posible durante la reunión.
- Participación balanceada, solamente hacer los aportes necesarios y de mayor validez para así hacer el filtro de información más fácil.
- Aportar activamente al proceso, es importante la opinión de todos los participantes siempre y cuando sean concisas y enriquecedoras.
- Mente abierta y dispuesta, esta migración trae consigo muchos cambios que obligan a las personas a mirar diferente y en muchos casos cambiar la forma de hacer las cosas.

3.3.1. METODOLOGIA PARA EL DIAGNOSTICO

La metodología que se implementó para conocer el estado de la compañía antes de implementar su sistema ERP, brindó un constante apoyo para coordinar y alcanzar los objetivos anteriormente mencionados, donde se plantearon en principio diagnósticos que estuvieran orientados a Brasil, Ecuador y México para poder así replicarse de igual manera más adelante en el resto de los países, todo con el fin de no alejarse de los objetivos y mantener una unicidad en el cumplimiento de los mismos.

La Metodología que se utilizó para realizar el Diagnóstico fue:

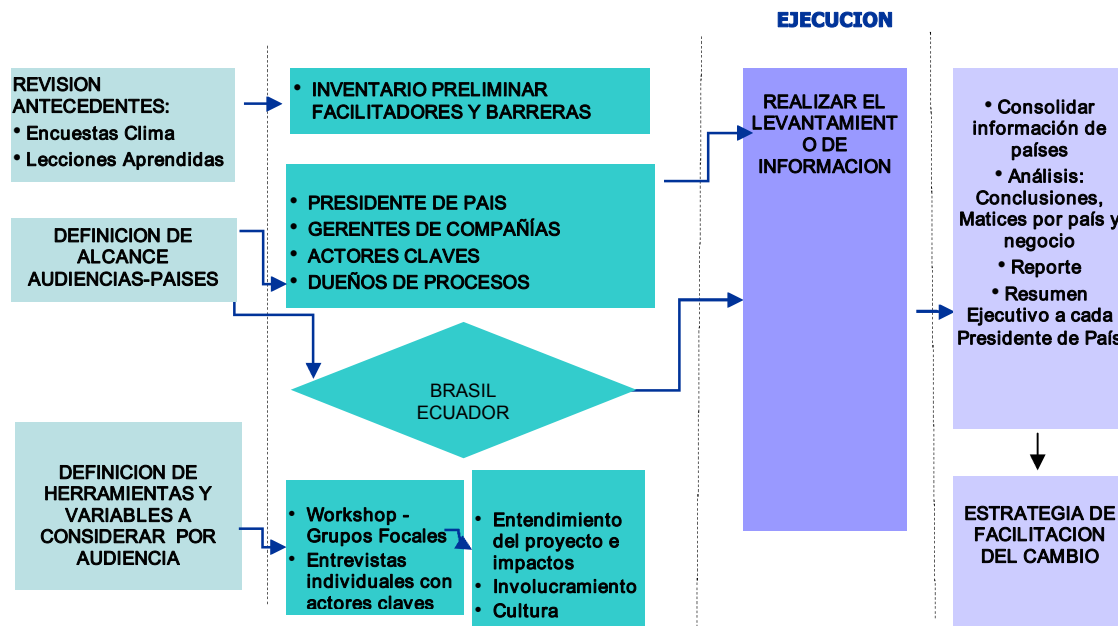


Figura 7. Metodología para el Diagnóstico [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

La organización en su proceso de cambio utilizaba metodologías de diagnóstico mediante la cual los colaboradores involucrados en el proceso realizaban anualmente encuestas de clima laboral a todos los empleados, con el fin de conocer el estado de las personas en cada regional y los sistemas vigentes los cuales les informaban si el funcionamiento fue de manera positiva o negativa. Todo esto junto le permitió a la organización tomar decisiones que les permitieran estar en mejora continua, finalmente para el diagnóstico este punto era muy importante, ya que la organización buscaba incrementar los porcentajes de aceptación de estas encuestas, de manera que la implementación de ORACLE no debería ser un impedimento para que esto se diera. De igual manera hubo integrantes de los diferentes países que plantearon las mejores soluciones para disminuir el impacto en el cambio, y poder mantener estas encuestas en ascenso. En el diagnóstico se pudo ver como se parte de esto hasta la consolidación y análisis de la información.

Brasil y Ecuador fueron países decisivos a la hora de la aceptación de la estrategia para el proceso de cambio, ya que su aceptación y manejo permitió replicar estas prácticas en el resto de países.

3.3.2 DISPOSICION ORGANIZACIONAL HACIA EL CAMBIO

La disposición organizacional que tenía la compañía hacia el cambio se obtuvo a partir de información cuantitativa y cualitativa obtenida por medio de grupos focales y entrevistas. De esta forma se conoció la perspectiva de las audiencias involucradas con respecto a cambios pasados, los aciertos y desaciertos que vivieron en esos procesos.

El detalle de la muestra incluida en el diagnóstico se presenta en el siguiente cuadro:

	Entrevistas			Grupos Focales			
Pais	Alta Gerencia	Gerencia Media	Total Entrev.	Gerencia Media	Dueños de Procesos	Total GF	Total
Argentina	0	1	1	0	0	0	1
Brasil	3	1	4	13	24	37	41
Chile	0	1	1	0	0	0	1
Colombia	6	0	6	0	0	0	6
Ecuador	5	1	6	11	0	11	17
España	1	0	1	0	0	0	1
Mexico	5	2	7	0	15	15	22
Panamá	5	0	5	3	6	9	14
Perú	9	0	9	10	0	10	19
Puerto Rico	1	0	1	0	0	0	1
Venezuela	4	3	7	9	0	9	16
Total	39	9	48	46	45	91	139

Tabla 5. Disposición Organizacional hacia el Cambio [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

A partir del cuadro se observa que en total se entrevistaron 139 personas, la mayoría de ellas ubicadas en Brasil, México, Perú y Venezuela, las personas que se incluyeron en la muestra fueron tanto gerentes como integrantes de grupos focales.

Los resultados de las entrevistas muestran los aciertos y desaciertos en procesos de cambios vividos en el pasado en la compañía.

3.3.2.1 Variables Mejor Evaluadas

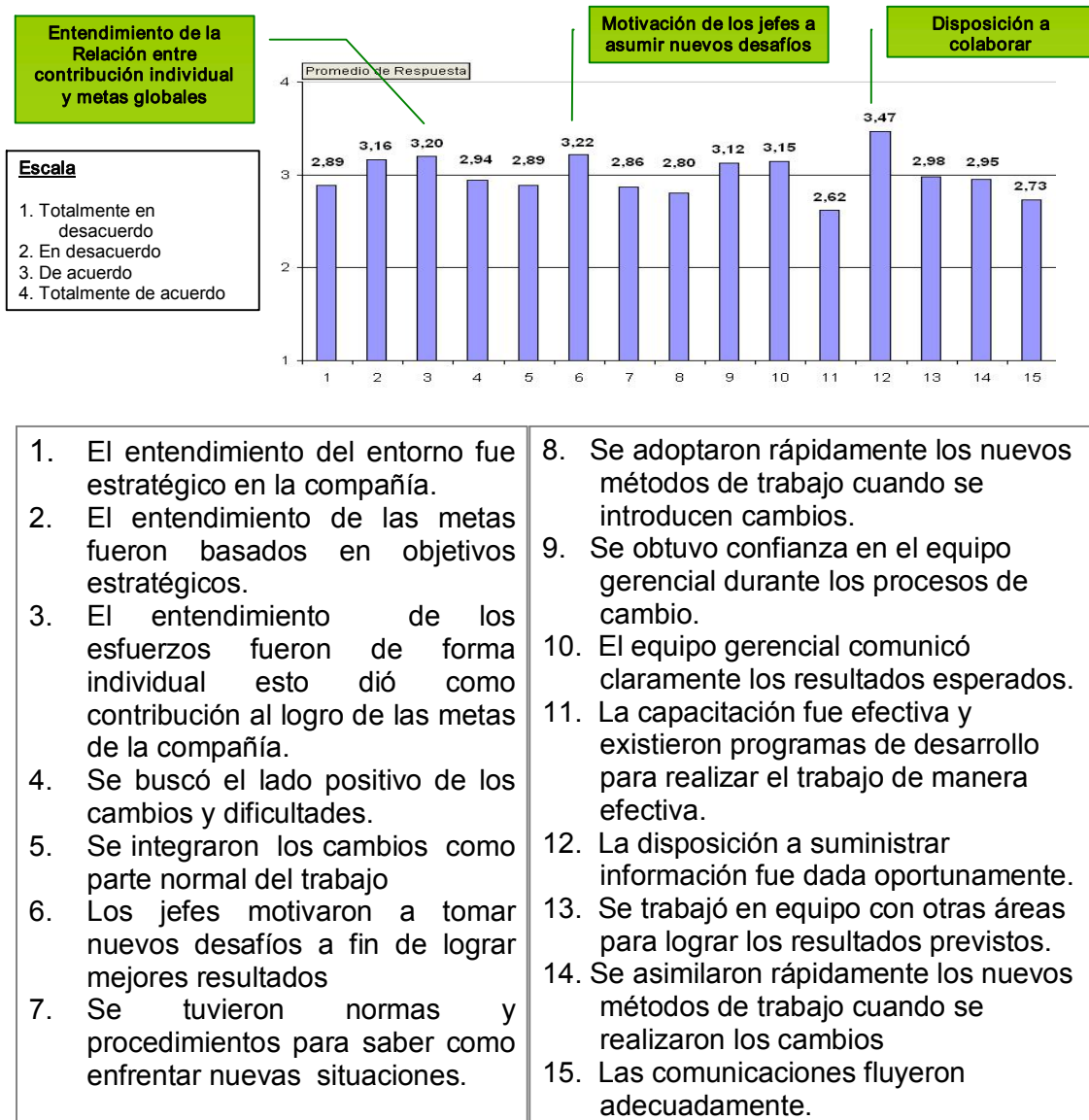


Figura 8. Variables Mejor Evaluadas [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

El acierto más significativo que se pudo ver después de realizada la encuesta fue la disposición que tenían a colaborar las personas en los diferentes países, seguido de la motivación de los jefes hacia sus colaboradores para asumir

nuevos desafíos y por ultimo el entendimiento de la relación entre contribución individual y metas globales, es decir el personal era conciente de que debían remar todos en una misma dirección para poder cumplir las metas de la organización.

Igualmente podemos concluir que la mayoría de ítems estuvieron por debajo del límite de aceptación, creando esto mucha incertidumbre para el proyecto.

3.3.2.2 Variables con Menores Puntajes

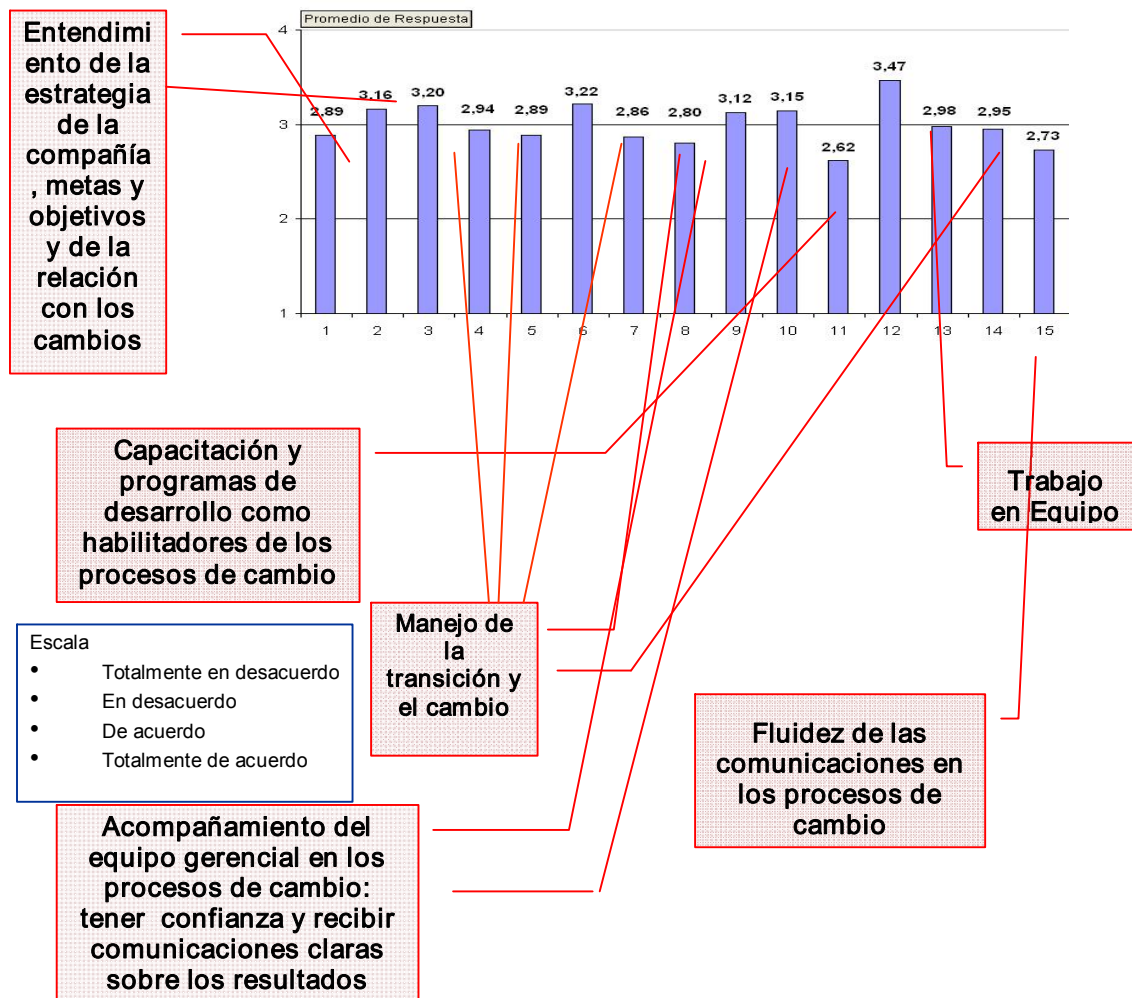


Figura 9. Variables con Mejores Puntajes [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Las variables con menores resultados en el proceso de cambio nos muestran los retrasos en la ejecución de los proyectos, donde los ítems que no se resolvieron a tiempo perjudicaban los puntajes de aceptación.

ORACLE es un sistema cuyo principal objetivo es estandarizar los procesos en todos los países donde se encuentra la compañía, de manera que los grupos focales debieron estar abiertos al cambio y a la implementación de nuevas soluciones.

Algo muy importante que estaba fallando era la comunicación, ya que aunque hubo medios de comunicación importantes, eran muy demorados generando incertidumbre en el personal, de igual manera no había una conciencia de la magnitud del cambio y del trabajo en equipo que se necesitaba para esto, es así como finalmente se generaron bajos resultados que interrumpieron en cierta medida el proyecto de cambio.

3.3.3 Factores críticos de éxito para la implementación del Programa de cambio.

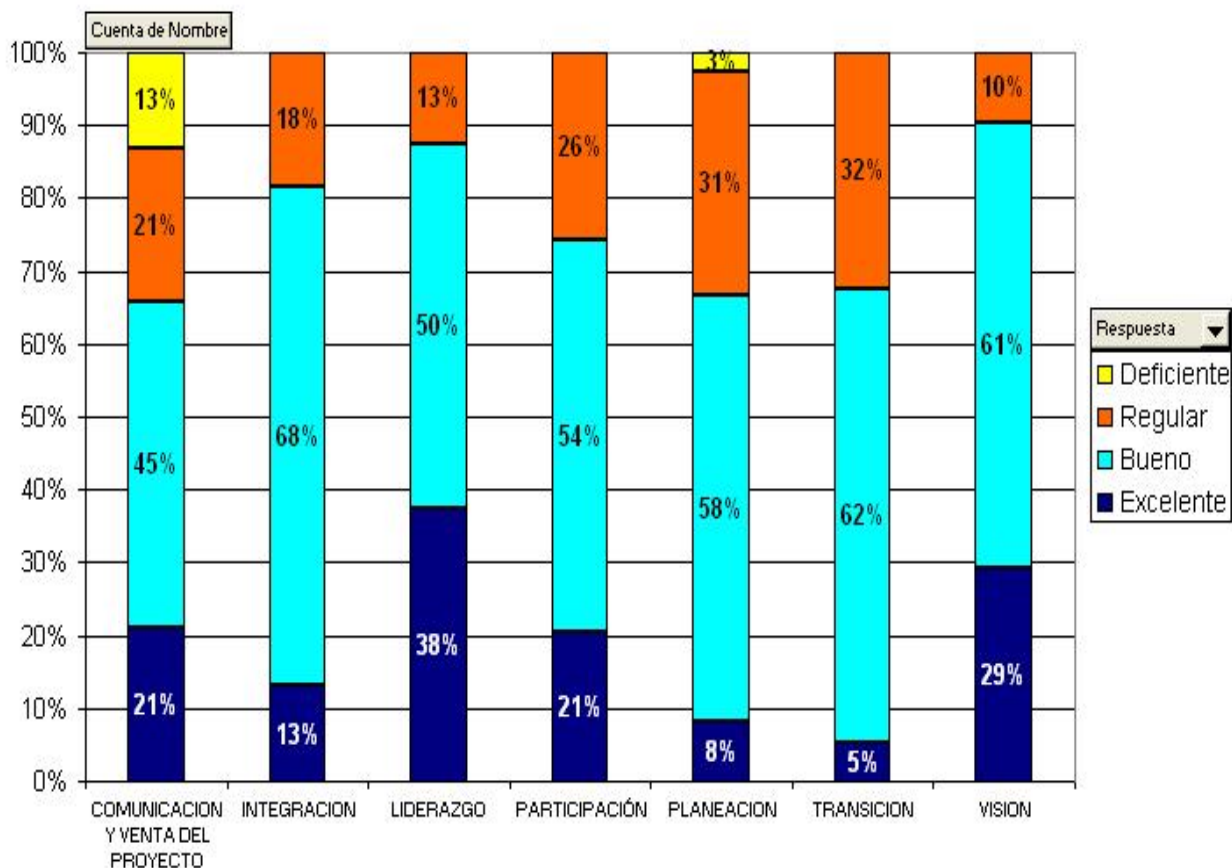


Figura 10. Factores Críticos de Éxito para la implementación de un programa de Cambio [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Según la figura 10, se puede concluir que en general el proyecto tuvo buena acogida dentro de el personal de la organización, ya que la mayoría de los factores críticos de éxito tienen una aceptación muy positiva que estaría por encima del 70%, creando así buenas expectativas dentro de los jugadores claves de proyecto, así mismo se esperaba poder aumentar los porcentajes de aprobación durante la ejecución del mismo incrementando la confiabilidad de las personas.

Finalmente lo que se quiso evaluar fue cual de los factores necesitaría de más cuidado para que la gestión del cambio no impactara mucho en la organización, pero como se pudo observar en la figura 8, se tienen mucho más factores de

éxito que de fracaso, por lo cual se ha venido trabajando en lo que se debe mejorar y de esta manera poder lograr un alto grado de confiabilidad en la compañía.

3.4. METODOLOGIA DE ADMINISTRACION DEL CAMBIO

La organización se enfrentó con ORACLE a un gran reto en cuanto a la gestión del cambio, ya que es una compañía que debía integrar todas sus empresas no sólo en Colombia sino en Latinoamérica, por ello, era importante basarse en una metodología que permitiera ir paso a paso abarcando cada uno de los puntos clave en la gestión del cambio, para llevar a cabo su propósito se apoyo en el siguiente diseño:



Figura 11. Metodología de Administración del Cambio [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

3.4.1 Evaluación y Preparación

En la etapa de Evaluación y Preparación las personas encargadas de dirigir el proyecto de cambio, se centraron en el análisis del cambio que tendría que enfrentar la compañía, donde se involucraron todas las personas que harían parte del proyecto, igualmente áreas que se veían afectadas y sufrirían de alguna manera durante la ejecución del mismo, igualmente se enfocaron en la planificación de los requerimientos para enfrentarlo.

Diseño y Movilización

En la etapa de Diseño y Movilización se definieron los resultados finales de los esfuerzos del cambio, cuales fueron las reacciones de las personas frente a los cambios, los puntos positivos y negativos y así mismo se identificaron las modificaciones necesarias que se tuvieron que llevar a cabo durante el desarrollo de proyecto para producir estos resultados.

Implementación y Mejoramiento Continuo

En la fase de Implementación y Mejoramiento Continuo se definieron los procedimientos y medios que se necesitaron para realizar los requerimientos del cambio, y de igual manera estabilizar y generar mejora continua mediante técnicas especializadas y personalizadas de acuerdo a las necesidades puntuales.

Para llevar a cabo el proceso de cambio mencionado, se utilizó una metodología propuesta por el consultor que ayudo a la implementación del ERP, a continuación se explicará tanto la metodología, como la aplicación específica que hizo de ella en la empresa.

4. GESTIÓN DEL EQUIPO DE PROYECTO

El subproceso consiste en “la planificación de los recursos humanos, selección y gestión del equipo del proyecto. Aquí se determinan roles del proyecto, responsabilidades y se crea el plan de gestión de personal. Los involucrados en esta área son la estructura organizacional y la cultura, además se debe tener en consideración ciertas limitaciones como flexibilidad organizacional, condiciones económicas, convenios colectivos, entre otros

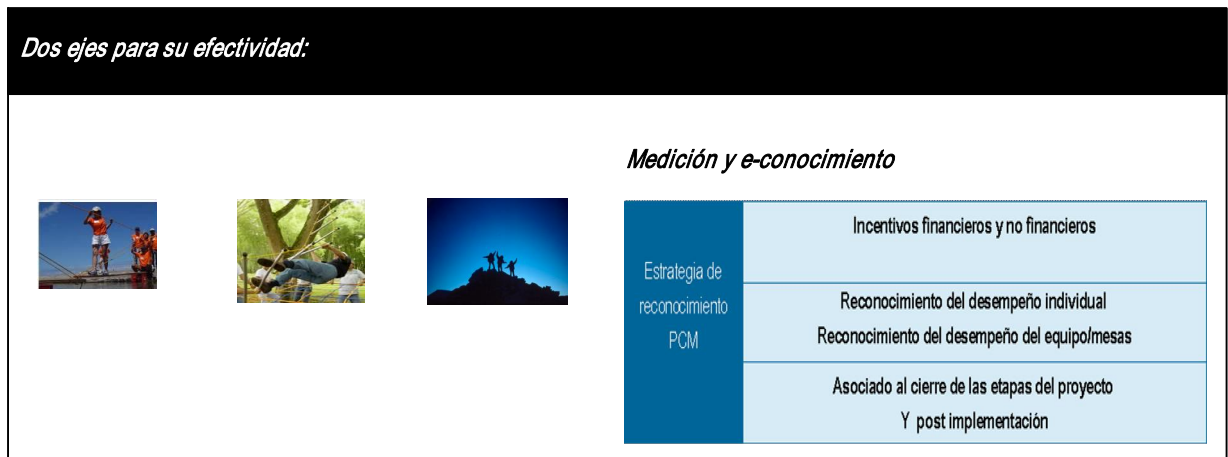


Figura 12. Gestión del Equipo de Proyecto [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Hubo 5 variables que definieron el equipo efectivo para la organización, la primera de ellas fue la cultura, la cual fue basada en comportamientos de equipo o las reglas de juego que se respetaron para llegar.

Como segunda variable se encuentran las destrezas, éstas contribuyeron al logro de un desempeño exitoso o en lo que se tenía que saber para llegar.

Luego le sigue la infra-estructura, en la cual se motivó la participación del equipo y se les confirió autoridad y lo que se tenía que hacer para llegar hasta esta variable.

La cuarta de ellas fue la responsabilidad, esta se encargó de proveer claridad en la dirección estratégica y hacia donde se quería llegar.

Como última variable está la dirección, la cual le otorgó procesos de manejo de equipos, el soporte que se necesitó para alcanzar el objetivo.

Equipo del proyecto

Los objetivos del equipo del proyecto fueron:

- Apoyar la creación y mantenimiento de un equipo efectivo de proyecto encaminado al logro y cumplimiento de las metas con la calidad y oportunidad requeridas.
- Definición de un plan para monitorear la efectividad del equipo y reconocer el aporte individual y colectivo.

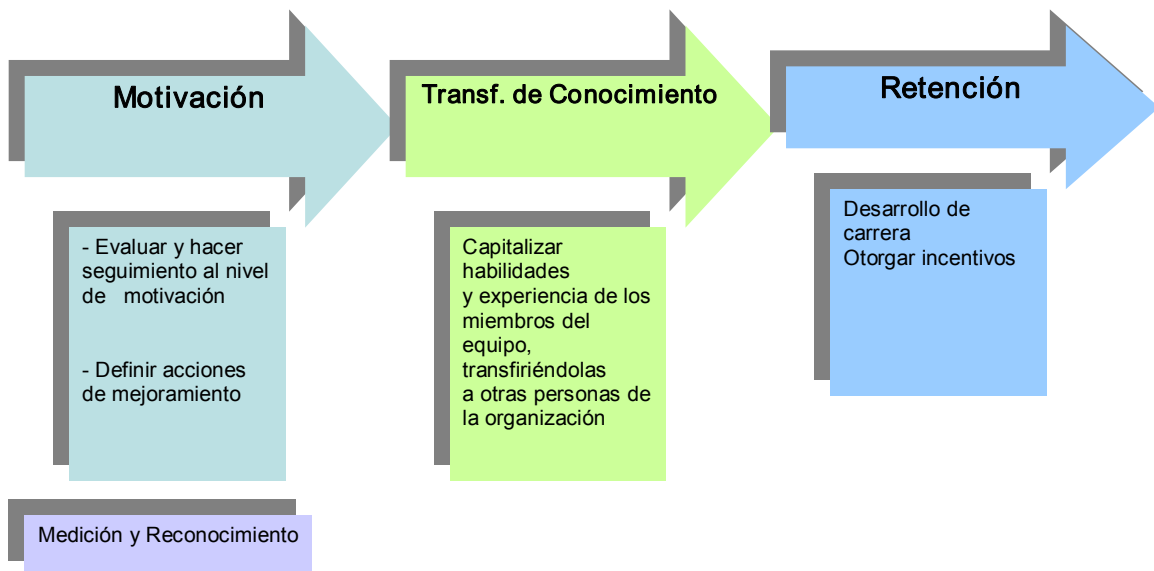


Figura 13. Equipo del Proyecto [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

5. CULTURA Y ORGANIZACIÓN

El subproceso consiste en estudiar cuáles eran los problemas de la compañía tanto a nivel organizacional como de su entorno y cuáles son los logros principales que se obtuvieron y con los que pudieron sacar adelante el proyecto, adicionalmente los elementos de cambio más importantes durante el desarrollo del mismo.

5.1 Antecedentes para el cambio organizacional

Los cambios organizacionales como del entorno fueron decisivos a la hora de tomar decisiones importantes en cuanto a la estrategia para el cambio.

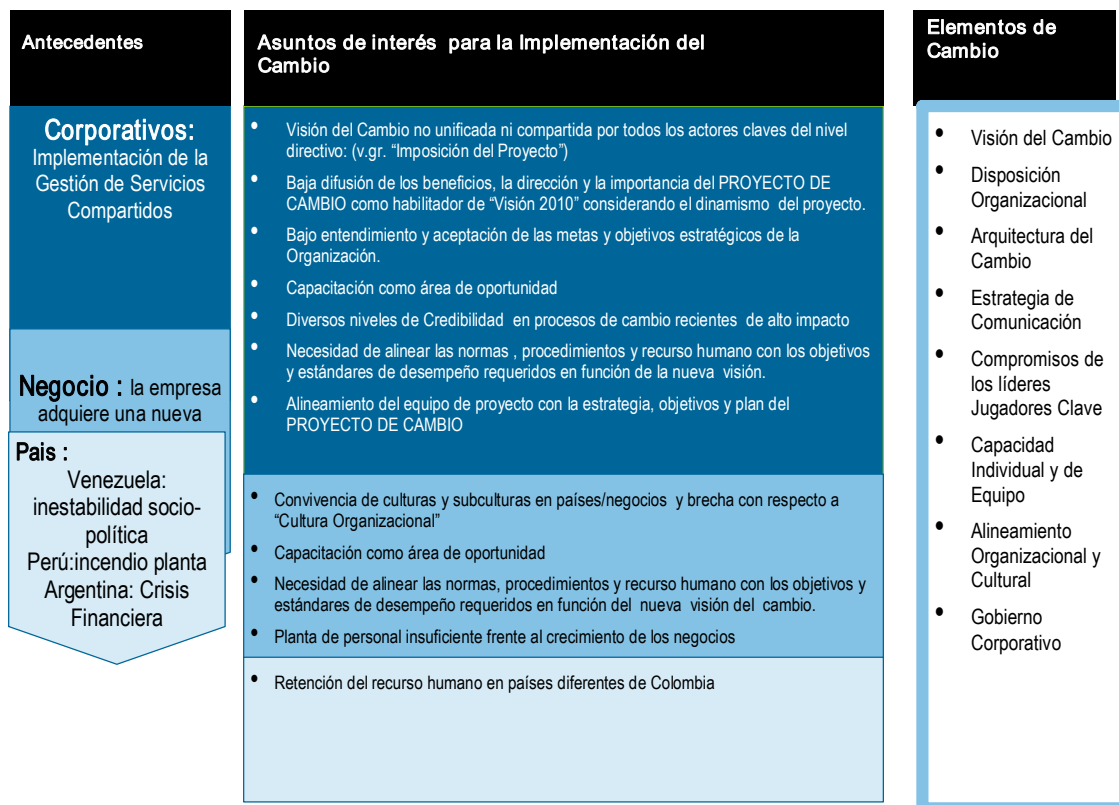


Figura 14. Antecedentes del Cambio Organizacional [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Los estudios de cambio generados en la organización mostraron que los antecedentes que se venían presentando en los últimos años en la compañía, la condujeron a distintas situaciones de cambio, las cuales debieron

ser afrontadas por los distintos elementos de enfoque de administración de proyectos que tiene que ver con la gestión del cambio.

Todos estos cambios fueron generados a partir de la problemática de cada país donde funcionó este sistema, por lo cual se hacía una visión de cada uno de los elementos que se observan en la gráfica y de esta manera se generaron nuevas versiones de cambios que debieron ser generadas para que la organización supla todas sus necesidades.

La metodología que se llevo a cabo para desarrollar los estudios y cambios propios de la compañía se plantearon en tres niveles:

- **Nivel Estratégico**

En este punto la empresa se enfocó en cada uno de los antecedentes y como perjudicaban estos al proyecto de cambio, después de tenerlo claro se presentó un diagnostico de lo que se debe implementar en el proyecto para poder dar soluciones exitosas, al mismo tiempo se definieron respuestas apropiadas de cambio a partir de la identificación de los habilitadores estratégicos y operativos específicos requeridos por PROYECTO DE CAMBIO

- **Nivel Operativo**

En este punto la empresa genera un plan que operacionaliza la estrategia de cambio del proyecto o partir de la definición de los asuntos a considerar, de las actividades a ejecutar y de las herramientas a utilizar para desarrollar apropiadamente cada uno de los habilitadores de PROYECTO DE CAMBIO, por línea de acción y por fase

- **Control de ejecución y reporte de avance**

Se utilizo Winproject para detallar el plan de acción, y tener línea por línea, las actividades, las tareas específicas, los responsables, los entregables y fechas, así como la activación en el plan de los mecanismos de seguimiento y ajustes al plan y los reportes de avance.

Con el propósito de ofrecer respuestas de cambio apropiadas a las preocupaciones estratégicas del PROYECTO DE CAMBIO se agruparon los elementos de facilitamiento organizacional de la siguiente forma:

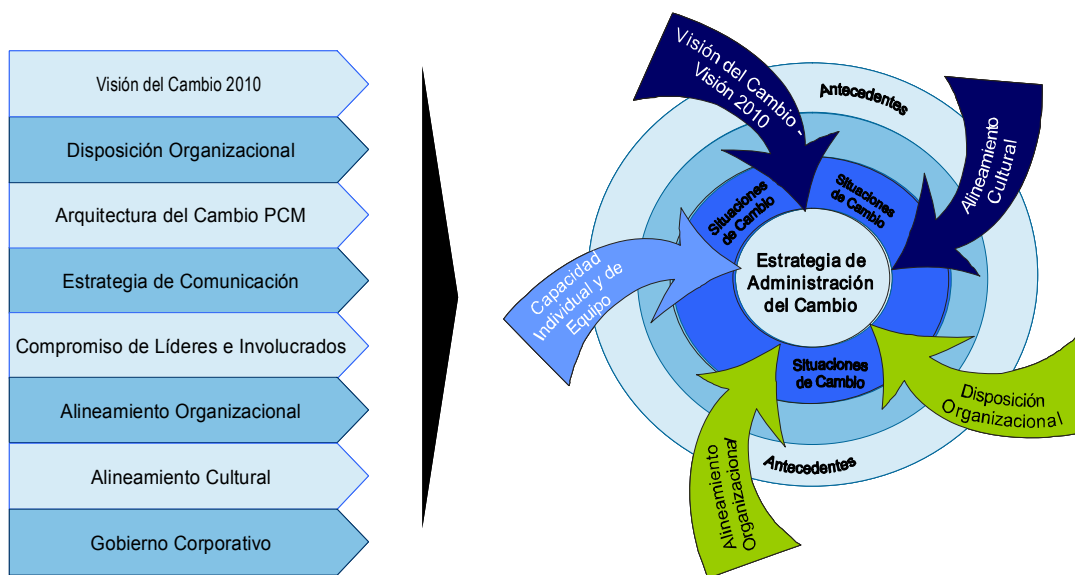


Figura 15. Estrategias del Proyecto de Cambio [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

5.2 Barreras para la implementación del Programa de Cambio.

Los siguientes ítems fueron fundamentales a la hora de evaluar y jerarquizar las barreras que tuvo la compañía a la hora de la migración.

1. La percepción del cronograma fue muy apretado y ambicioso por la complejidad de temas y alcance del proyecto
2. Las comunicaciones con mensajes globales fueron centralizadas en la alta gerencia y con poco detalle en la información que se transmite.
3. La imposición del cambio no se logra involucrar y dar participación a los países en el diseño del modelo y definiciones claves del proyecto.
4. Historias de cambio reciente que fueron de impacto para la organización:
 - La poca claridad y oportunidad en la transmisión de los impactos del cambio
 - Deficiente acompañamiento del equipo gerencial en los procesos
 - Estructura de transición, normas y procedimientos en el proceso han sido deficientes y no adaptadas a las necesidades de los países

- Falta de oportunidad y claridad en la comunicación
 - Carencia de estrategias efectivas de capacitación y desarrollo de acuerdo a los nuevos requerimientos que planteó el cambio y teniendo en cuenta los perfiles y habilidades de quienes se deben capacitar.
5. Las dificultades en la relación de la empresa prestadora de servicios con clientes
 6. El bajo nivel de escolaridad en áreas de producción
 7. La estructura y retención de colaboradores de la empresa prestadora de servicios.

En la matriz se puede observar la jerarquización de las barreras que tenía el proyecto, clasificados según el impacto que tenía sobre este.

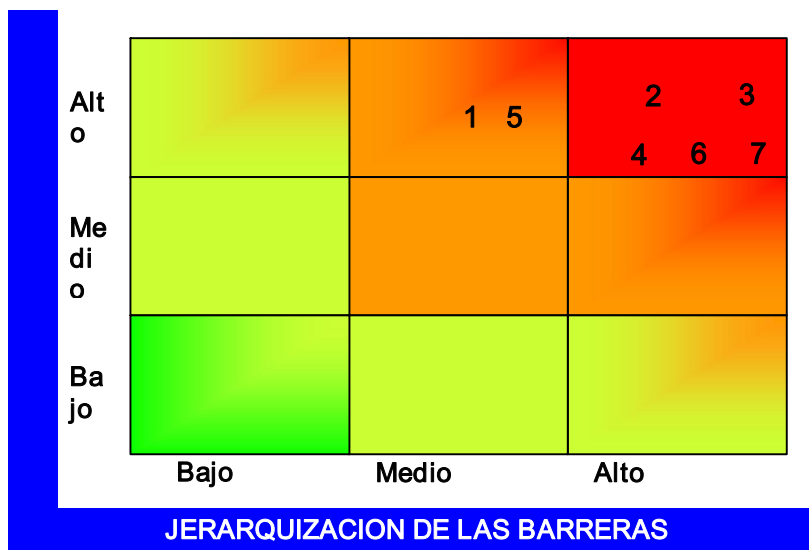


Figura 16. Barreras del Programa de Cambio [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

5.3 Logros de los temas Estratégicos y Habilitadores

- Se logró alinear la visión de la alta gerencia frente al proyecto. Visión 2010 y cómo contribuye de manera central el programa de cambio.
- La venta del proyecto de manera directa del presidente hacia su grupo primario y hacia el equipo de la alta gerencia: presidentes de país,

gerentes de negocio, y estos a su vez en cascada hacia el resto de la organización

- La implementación de un modelo de motivación, medición y reconocimiento dirigido tanto a la alta gerencia del holding, de los países, como al equipo interno del programa. Este se debió asociar al cumplimiento de los objetivos planteados por el programa de cambio.
- La conformación del equipo extendido de cambio en los países, liderado desde la alta gerencia, por los gerentes de país y apoyado desde las tareas tácticas y operativas por los directores de gestión humana, cuya dedicación real en tiempo debe ser prioritaria
- La conformación y despliegue de un equipo de cambio central con miembros especializados en los temas claves de trabajo.

6. LIDERAZGO

Este subproceso consiste en definir cuales son las tareas que debe llevar a cabo los usuarios lideres, adicionalmente la función de los jugadores claves para el éxito del proyecto.

Los usuarios líderes en soporte fueron los colaboradores que tuvieron el conocimiento de los procesos y habilidades en los sistemas y que estuvieron día a día pendientes de la evolución de los procesos tanto en Colombia, como en los demás países donde estaban funcionando las demás herramientas. Ellos participaron en las siguientes actividades:

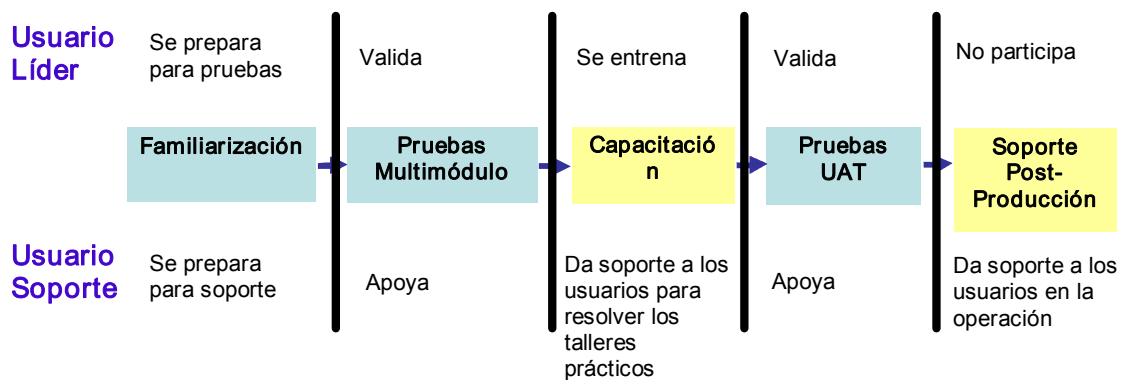


Figura 17. Liderazgo [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

6.1 Usuarios soporte

- Orientaban a sus compañeros en temas básicos de la funcionalidad.
- Canalizaban inquietudes complejas a través de soporte sistemas o de los consultores soporte del proyecto.
- No atendieron los problemas complejos de configuración, ni brindaron soporte tecnológico.
- No reparan daños físicos en los equipos, ni solucionan problemas de carácter operativo en el negocio.

6.2 JUGADORES CLAVES

Figura x: Gestión de Jugadores Clave

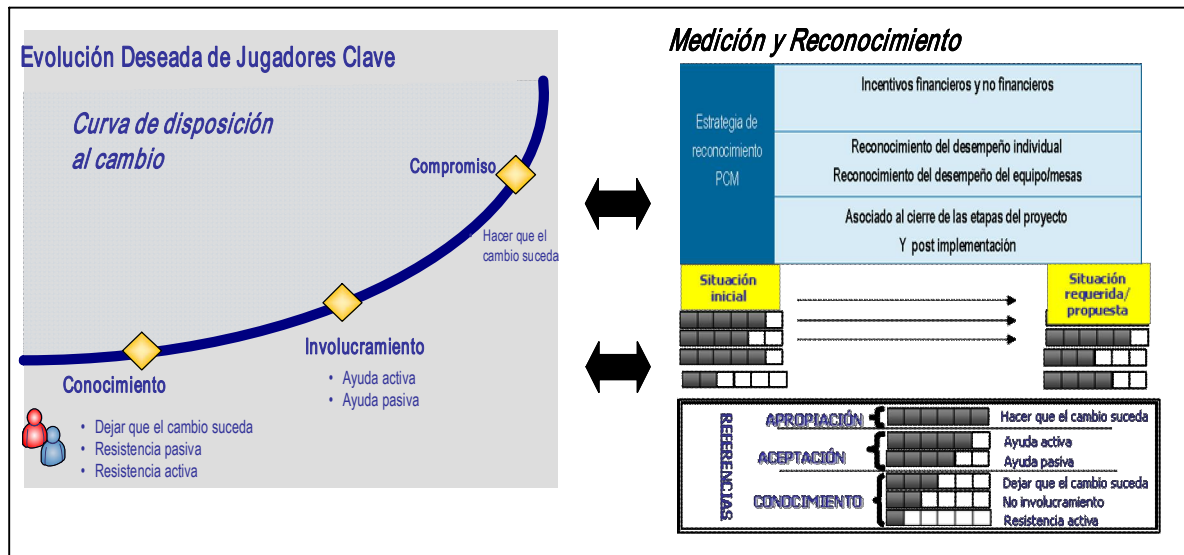


Figura 18. Jugadores Claves [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Los jugadores claves eran aquellos individuos y/o grupos de personas que por su poder de influencia, nivel de compromiso y/o potencial de impacto relacionado con el proyecto de cambio, requerían de ser “influidos” con acciones de comunicación u otras.

Uno de los propósitos del jugador clave era el de lograr que las personas involucradas desarrollen actitudes y comportamientos que faciliten y/o soporten el proyecto de cambio.

Entrando En la fase de construcción, el análisis que se hizo en cada país y su negocio fue a partir de preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles fueron los grupos impactaron por el proceso de cambio?
- ¿Cuál fue el comportamiento / actitud deseado por cada grupo?
- ¿Qué tipo y cuál es la causa de la resistencia esperada?
- ¿Necesitamos compromiso o conformidad? ¿Por parte de quién?
- ¿Están las personas preparadas para alcanzar el desempeño esperado?

Este análisis de situación buscaba detectar los temas críticos en donde se necesita focalizar los esfuerzos, donde la respuesta a estas preguntas generaba un compromiso clave entre el Jugador y la gestión de cada uno de los procesos que interactuaban en el sistema.

El proceso de gestión de jugadores claves es:

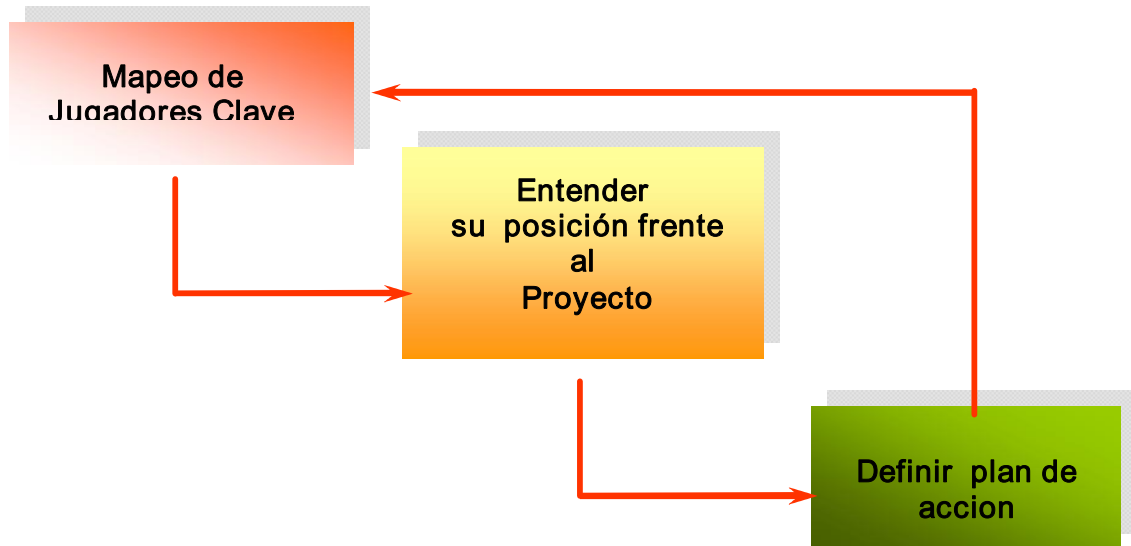


Figura 19. Proceso de jugadores clave [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Para seleccionar los jugadores claves era importante entender su posición frente al cambio

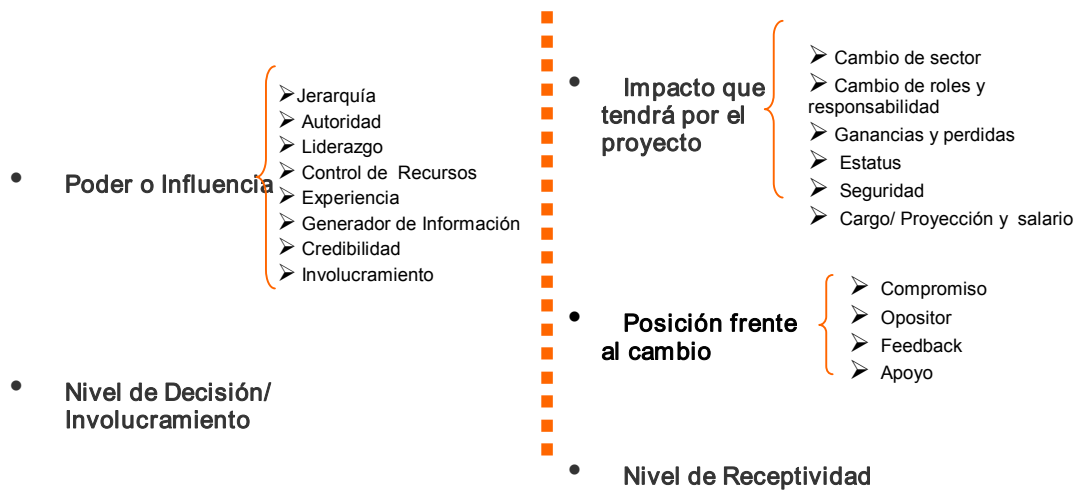


Figura 20. Jugadores Claves Frente al Cambio [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Los procesos que involucraron a los jugadores claves eran las personas ya que contaron con una alta credibilidad dentro del personal, ya que fueron las personas encargadas de llevar el liderazgo del proyecto dentro cada regional, estas personas debieron tener un plan de acción concreto que le permitieran trabajar en equipo con grupos focales para buscar siempre el mejoramiento del clima laboral y así mismo disminuir el impacto que pudiera generar la implementación de ORACLE, estas personas debieron retroalimentar constantemente tanto a las personas en otros cargos, como los encargados del programa mismo de cambio, y plantear acciones al respecto sobre los puntos que no estén funcionando.

De esta manera se evaluaron los posibles candidatos a jugadores, novedades en el programa de cambio, y se eligieron los que cumplan el perfil que se requiere, la persona ideal se encuentra en el cuadrante superior derecho, aquel que es entusiasta y preocupado por el proyecto en un nivel alto.

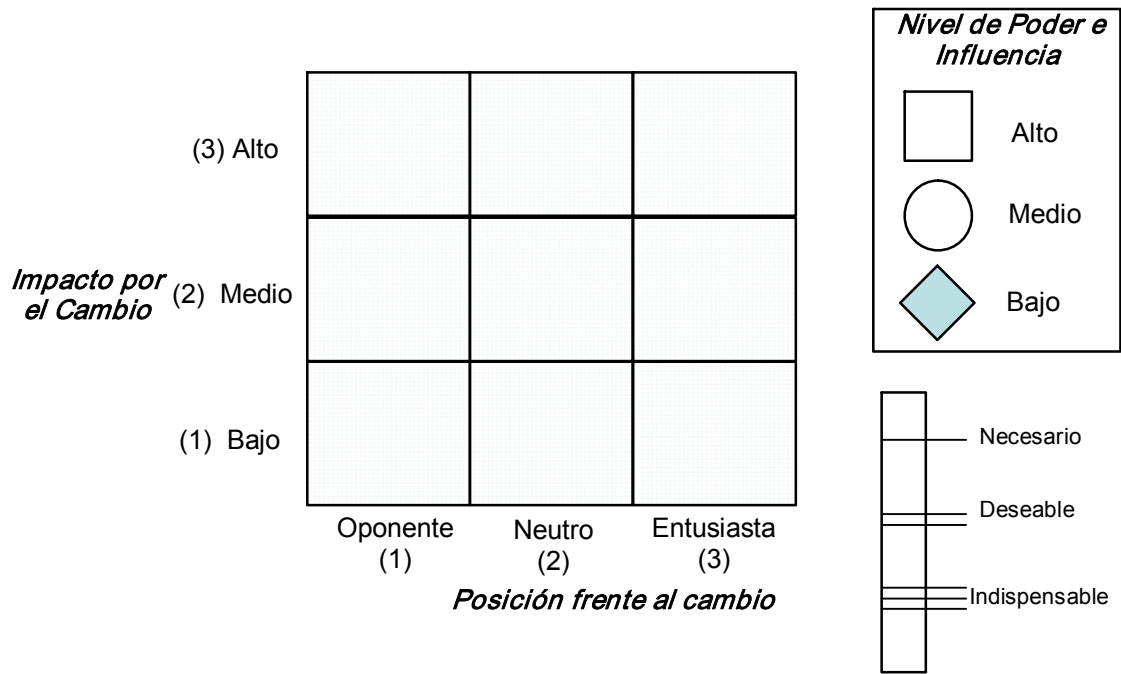


Figura 21. Cuadro de Evaluación de Jugador Clave [33]
Fuente: Empresa consultora y contratista

7. COMUNICACIONES

Este subproceso consiste en estudiar las diferentes formas en que la organización enteraba a sus colaboradores de los avances y el desarrollo del proyecto, como las estrategias más efectivas de comunicación para el mismo propósito.

7.1 Plan de comunicaciones

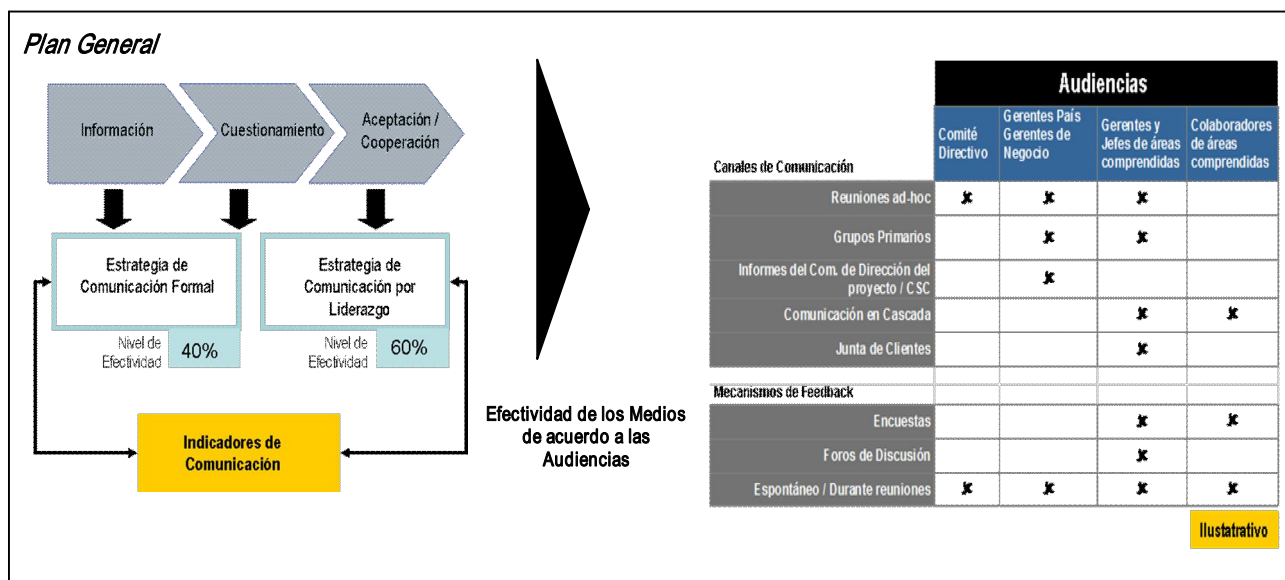


Figura 22. Plan de Comunicaciones [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

En la gráfica se puede observar como los jugadores claves juegan un papel importante en las comunicaciones, ya que su influencia en los colaboradores representa un 60% de efectividad frente a un 40% que son documentos escritos y demás medios de comunicación formales.

El objetivo general era:

Generar conocimiento, comprensión y compromiso en las audiencias, mediante el diseño, implementación y evaluación de estrategias de comunicación.

Las principales tareas están encaminadas a:

- Identificar cuales eran las mejores estrategias de comunicación en las diferentes áreas, para llegar de la manera mas eficiente a las personas.
- Hitos y momentos claves del Proyecto, donde era fundamental el apoyo del frente de comunicación.
- Audiencias y nivel de involucramiento en el proceso.
- Seleccionar los medios más efectivos para transmitir los mensajes a cada audiencia según su nivel de involucramiento y la respuesta esperada de ellos.
- Evaluar la efectividad de las comunicaciones y ejecutar acciones de mejoramiento.

7.2 Frente de Comunicación



Figura 23. Frente de Comunicación [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

7.3 Medios y Mensajes

Existen diferentes formas de informar a las personas, estas se clasifican según su:

- Alcance (audiencias), es decir cual es el público objetivo al que será dirigido el mensaje.
- Generación de apropiación (conocimiento, entendimiento y compromiso), que tan entendible sea el mensaje, y que aporte genera a la persona que lo reciba.
- Impacto frente a las audiencias, que tan efectivo es el mensaje, si se recibe de una manera positiva por el receptor.

7.4 Gestión de las comunicaciones

Para la gestión de las comunicaciones los mensajes se generaron y se validaron primeramente dentro del equipo de cambio, luego se validaron por el *Comité de Cambio* antes de su circulación y Posteriormente se tramitaron a través de los medios oficiales, corporativos y particulares de las empresas y países.

Otros elementos culturales que se trabajaron con comunicación fueron las siguientes (entre otros elementos):

- Actitud de autogestión-autoservicio. Tema de los portales.
- Reforzaron el sentido de pertenencia a la Organización en los países (relación entre verticalización, mayor integración global, impacto cruzado de las acciones, responsabilidades en cuanto a gobierno corporativo).
- Apalancaron con el concepto de liderazgo visible ya existente en la organización. Mostrando al proyecto como un desafío concreto para que los niveles medios demuestren y apliquen una vez más esta habilidad.
- Destacaron el trabajo en equipo como elemento clave en momentos de cambio significativo.

7.5 Levantamiento de medios de los países

Medios				
País	Grupos Primarios	Cartelera	Boletín	Intranet
México	X	X	Bien Hecho	X
Panamá y Centro América	X	X		
Caribe	X	X		
Brasil	X	X	Radar	X
Venezuela	X	X		X
Perú	X	X	El Chasquito	
Ecuador	X	X		X
Chile	X			
Argentina	X			X
USA	X	X		
España	X	X		

Tabla 6. Levantamiento de Medios de los Países [33]
Fuente: Empresa consultora y contratista

7.6 Responsabilidades con el frente de Comunicación

- Identificar y validar audiencias
- Validar mensajes antes de su divulgación
- Levantar necesidades de mensajes particulares en el país o área específica
- Mantener la imagen corporativa del PROYECTO DE CAMBIO (logos y plantillas)
- Acompañar los eventos de comunicación cara a cara (encuentros de verdad): Ejemplo: lanzamiento de la capacitación
- Realizar seguimiento al despliegue de las comunicaciones en el país / áreas de negocios
- Medir la efectividad de los mensajes / medios

7.7 Comunicación

El equipo de Cambio debe diseñar y desarrollar estrategias, planes, comunicados y piezas de comunicación para realizar la difusión del proyecto en los países y negocios impactados por el proyecto de acuerdo con los avances del proyecto.

7.8 Equipo de cambio del proyecto

Se encarga de medir y asegurar la efectividad del proceso de comunicación y del mismo modo debe implementar oportunidades de mejora en el proceso de comunicación.

- Diseñar y desarrollar estrategias, planes, comunicados y piezas de comunicación para realizar la difusión del proyecto en los países y negocios impactados por el proyecto de acuerdo con los avances del proyecto
- Medir y asegurar la efectividad del proceso de comunicación
- Implementar oportunidades de mejora en el proceso de comunicación

7.9 Líder de cambio en país y empresa Colombia

El líder de cambio en país y empresa colombiana se encarga de liderar la ejecución del plan de comunicaciones de acuerdo con la directriz del equipo de cambio del proyecto. Debe también verificar que el lenguaje del comunicado se ajusta al lenguaje del país y enviar correctivos a Colombia para aprobación, desplegar los mensajes de comunicación usando el medio más efectivo del país, asegurar la difusión de las actividades de comunicación en las audiencias impactadas e identificar y validar audiencias de acuerdo con los hitos del proyecto. Así mismo, el líder de cambio en país y empresa colombiana se encarga de identificar necesidades de mensajes particulares en el país o área específica y enviarlas a cambio del proyecto, acompañar los eventos de comunicación cara a cara: ejemplo: lanzamiento de la capacitación. Debe realizar un seguimiento al despliegue de las comunicaciones en el país áreas de negocios y como herramienta efectiva se le asigna la medición de la

efectividad de los mensajes / medios según los indicadores definidos por el equipo de cambio.

1. Liderar la ejecución del plan de comunicaciones de acuerdo con la directriz del equipo de cambio.
2. Verificar que el lenguaje del comunicado se ajusta al lenguaje del país y enviar correctivos a Colombia para aprobación
3. Desplegar los mensajes de comunicación usando el medio más efectivo del país
4. Asegurar la difusión de las actividades de comunicación en las audiencias impactadas
5. Identificar y validar audiencias de acuerdo con los hitos del proyecto
6. Identificar necesidades de mensajes particulares en el país o área específica y enviarlas al equipo de cambio.
7. Acompañar los eventos de comunicación cara a cara: ejemplo: lanzamiento de la capacitación
8. Realizar seguimiento al despliegue de las comunicaciones en el país / áreas de negocios
9. Medir la efectividad de los mensajes / medios según los indicadores definidos por cambios del proyecto.

7.10 Líder de cambio en empresa y zona geográfica

El líder de cambio en empresa y zona geográfica tiene dos tareas muy particulares que debe cumplir. Se encarga de ejecutar las actividades del plan enviado por el líder de cambio y como segundo, debe identificar necesidades adicionales de comunicación y las transmite al líder de cambio de su empresa o zona geográfica.

- Ejecuta las actividades del plan enviado por el líder de cambio.
- Identificar necesidades adicionales de comunicación y las transmite al líder de cambio de su empresa o zona geográfica

7.11 Agente de cambio en empresa y zona geográfica

El agente de cambio en empresa y zona geográfica debe asegurar el despliegue real de las comunicaciones del proyecto en su zona de influencia, también debe retroalimentar, detectar y mejorar la efectividad de los medios utilizados.

- Asegurar el despliegue real de las comunicaciones del proyecto en su zona de influencia
- Retroalimentar, detectar y mejorar la efectividad de los medios utilizados

De igual manera se puede observar las funciones de los líderes y agentes de cambio para la sensibilización.

7.12 SENSIBILIZACION

El equipo de cambio debe cumplir una serie de tareas básicas para su desempeño, entre las cuales está identificar necesidades de sensibilización generadas en los procesos de cambio

7.7.1 Equipo de Cambio del proyecto

- El equipo de cambio del proyecto debe producir planes de acción para impactados resistentes y líderes de influencia, también debe consolidar la información y los planes sobre los impactos y enriquecer el proceso de sensibilización, como asegurar la efectividad de la sensibilización hacia el cambio en las empresas y países.
- Identificar necesidades de sensibilización generadas en los procesos de cambio (habilitadores y barreras)
- Producir planes de acción para impactados resistentes y líderes de influencia
- Consolidar la información y los planes sobre los impactados
- Enriquecer el proceso de sensibilización

- Asegurar la efectividad de la sensibilización hacia el cambio en las empresas y países

7.7.2 Líder de cambio en país y empresa Colombia

El líder de cambio en país y empresa Colombiana se encarga de enviar información al equipo de cambio para enriquecer el proceso de sensibilización, participar en la producción de los planes de sensibilización, del mismo modo tiene que sugerir acciones necesarias para intervenir en áreas funcionales impactadas de acuerdo con la fase del proyecto y como último convocar a los actores claves hacia la realización de los planes de acción.

- Enviar información al equipo de cambio para enriquecer el proceso de sensibilización
- Participar en la producción de los planes de sensibilización
- Sugerir acciones necesarias para intervenir en áreas funcionales impactadas de acuerdo con la fase del proyecto
- Convocar a los actores claves hacia la realización de los planes de acción

7.7.3 Líder de cambio en empresa y zona geográfica

Al líder de cambio en empresa y zona geográfica se le delega la recepción de los agentes de cambio y enviar al líder de cambio, las necesidades de actividades de sensibilización, y también participar en la producción de los planes de sensibilización.

- Recibir de los agentes de cambio y enviar al líder de cambio, las necesidades de actividades de sensibilización
- Participar en la producción de los planes de sensibilización

7.7.4 Agente de cambio en empresa y zona geográfica

- El agente de cambio en empresa y zona geográfica tiene la labor de realizar la identificación y análisis de los impactados resistentes y líderes de influencia, y de la misma manera tiene que monitorear e informar

permanentemente la disposición al cambio en los impactados de su área de influencia.

- Realizar la identificación y análisis de los impactados resistentes y líderes de influencia
- Monitorear e informar permanentemente la disposición al cambio en los impactados de su área de influencia

8. IMPACTO ORGANIZACIONAL

Este subproceso consiste en mirar las forma como el proyecto influye en la vida de las personas, como era antes, como se desarrollaban tareas, como se deben hacer desarrollar, cuales fueron los elementos internos que sufrieron cambios y cuales fueron las estrategias para que el impacto negativo fuera muy poco.

8.1 Impactos Organizacionales – Estructura Organizacional y Procesos de Aprendizaje

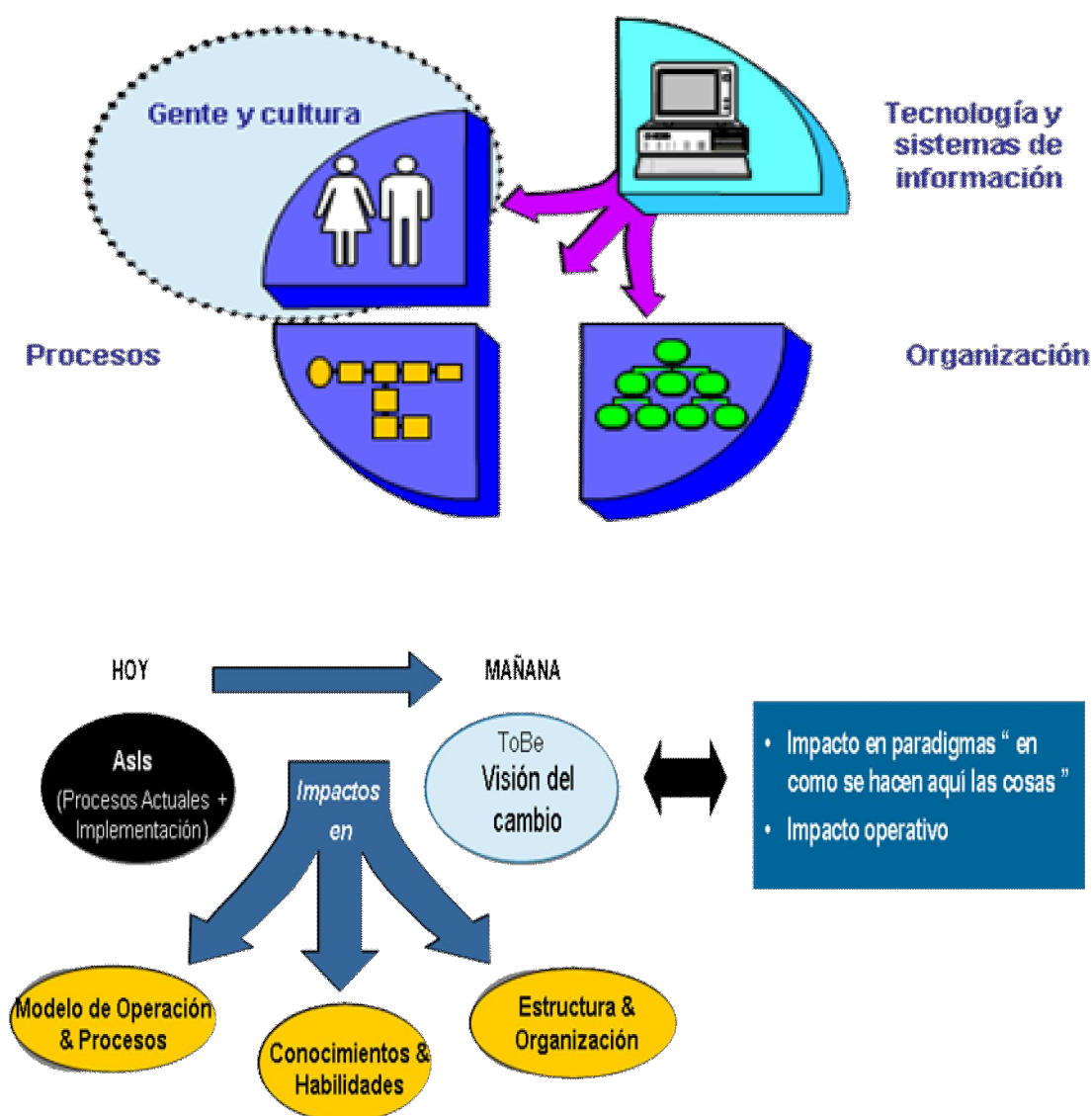


Figura 24. Impactos Organizacionales y sus Procesos [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

El impacto organizacional tras la implementación de ORACLE le trajo a la compañía varios cambios, los cuales se vieron reflejados en las personas, en la tecnología y en los procesos, de igual manera la organización se vio impactada en los nuevos conocimientos que se adquirieron con la migración, de igual manera como se mencionó anteriormente en el organigrama, es decir en su estructura.

Este cambio en la organización le generaba a las personas culturalmente nuevas formas de trabajar, es así como la nueva aplicación ORACLE era un paso más allá en cuanto a conocimiento y habilidades, ya que esta nueva herramienta traía cosas diferentes en todos sus procesos.

8.2 Alineamiento de elementos culturales

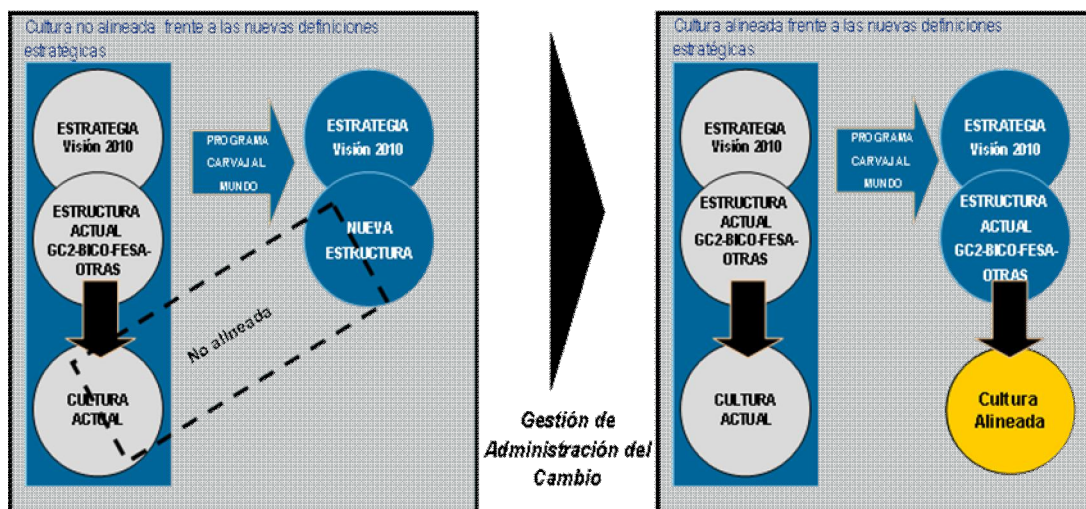


Figura 25. Alineamiento de Elementos Culturales [33]

Fuente: empresa consultora y contratista

“El alineamiento estratégico del personal se llevó a cabo con la misión y metas de la empresa, esto implicó que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requirió compartir los objetivos y metas de la empresa y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros.

En un entorno tan competitivo como el actual, la empresa necesita más que nunca alcanzar resultados que le permitieran mantenerse y desarrollarse. Es fundamental que quienes la constituyen se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales.

El desafío del alineamiento comenzó justamente con la formulación de la estrategia. “Es ampliamente sabido que el término estrategia se utilizaba comúnmente para aludir a los objetivos o metas de largo plazo de una organización. Diversos autores lo han planteado como lenguajes más o menos análogos y existe una general coincidencia al respecto. Lo que hay son algunas diferencias de enfoque en la importancia que se le concede a la planificación sistemática de estas metas de largo plazo. Roger Kaufman (1998), por ejemplo, dice que “una planificación estratégica identifica hacia dónde se debe dirigir usted y su organización e identifica los resultados intermedios requeridos para llegar allá”. Lo que este autor pone de relieve es la importancia de planificar de manera anticipada y rigurosa los objetivos o metas que la organización pretende alcanzar y cómo lograrlos pese a los cambios que puedan ocurrir en el entorno. Mintzberg llamó la atención respecto de que las estrategias no siempre responden a esfuerzos sistemáticos de planificación, sino que muchas veces emergen desde diferentes puntos de la organización en el curso de las acciones cotidianas de ésta. Para este autor las estrategias deben ser entendidas más bien como modelos de decisión que tienen lugar en el curso de una corriente de acciones. En términos estrictamente lingüísticos, el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, proporciona una definición del término estrategia que señala “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento” (2001). Aquí nuevamente se destaca el rol de un modelo de decisión, el cual en cierto modo permanece más allá de lo cambiante que puedan ser las circunstancias. En las organizaciones este modelo puede ser producto de una planificación rigurosa o de la sistematización a posteriori de prácticas emergentes, pero en todo caso cualquier organización se verá eventualmente en la necesidad de enfrentar el desafío de formular su estrategia y establecer un modelo de hacer las cosas

que le permita mantener ventajas comparativas ante cualquier conjunto de circunstancias en el entorno.

La estrategia indicó un compromiso con un estado futuro de la organización que es mejor o superior que el actual, por lo que establece un desafío y se convierte en un proyecto de desarrollo. Desde ese punto de vista la estrategia es un factor que agrega valor a la organización. La estrategia decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización, señalando no tan sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que en otras palabras implica para los integrantes de la organización un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo. La adopción ya sea de un plan o de un conjunto de lineamientos estratégicos, acota las decisiones que son pertinentes y las que no lo son en función de aquello que se desea alcanzar. Al definir una estrategia los miembros de la organización se obligan a sí mismos a pensar más allá de la supervivencia de corto plazo y a proyectarse en un modo de ser más desarrollado que el actual. Todo lo anterior establece un nivel aspiracional cuya distancia con el estado actual de cosas promueve la aparición de lo que Senge (2000) ha denominado “tensión creativa”, una fuerza creadora que energiza el proceso de desarrollo.

Por otra parte, siendo el Desarrollo Organizacional (DO) un proceso esencialmente humano, se debe subrayar que este compromiso con el futuro tiene efectos favorables al crecimiento de las personas. En primer lugar, una de las cosas más motivantes para cualquier persona es enfrentar el desafío de lograr un estado de funcionamiento mejor que el preexistente. Como ya lo documentara McClelland a mediados del siglo pasado, los seres humanos tenemos la capacidad de motivarnos por el logro de resultados y por la realización de desafíos. Maslow también señaló que los desafíos de desarrollo personal constituyen fuertes motivadores para las personas. El hecho de que haya personas que aparentemente no responden con compromiso ante los desafíos de un futuro mejor puede ser interpretado de dos maneras posibles: o bien las personas no han sido adecuadamente seducidas por el desafío, de tal manera que se les haga significativo abordarlo y lograrlo, o, por otra parte, las

personas sufren de alguna condición más o menos generalizada que les impide motivarse en general. En segundo lugar, para la inmensa mayoría de las personas trabajar en una institución con altos niveles de aspiración, en la que se convoca a los miembros a utilizar sus potenciales para conquistar un futuro superior, no sólo resulta estimulante, sino además una fuente de orgullo y satisfacción. Nadie puede sentirse motivado en una cultura organizacional sin aspiraciones en la que no hay un desafío a la inteligencia y en donde la perspectiva más visible resulta ser marcar el paso o mantener el statu quo”. [25]

8.3 ANALISIS DEL IMPACTO ORGANIZACIONAL

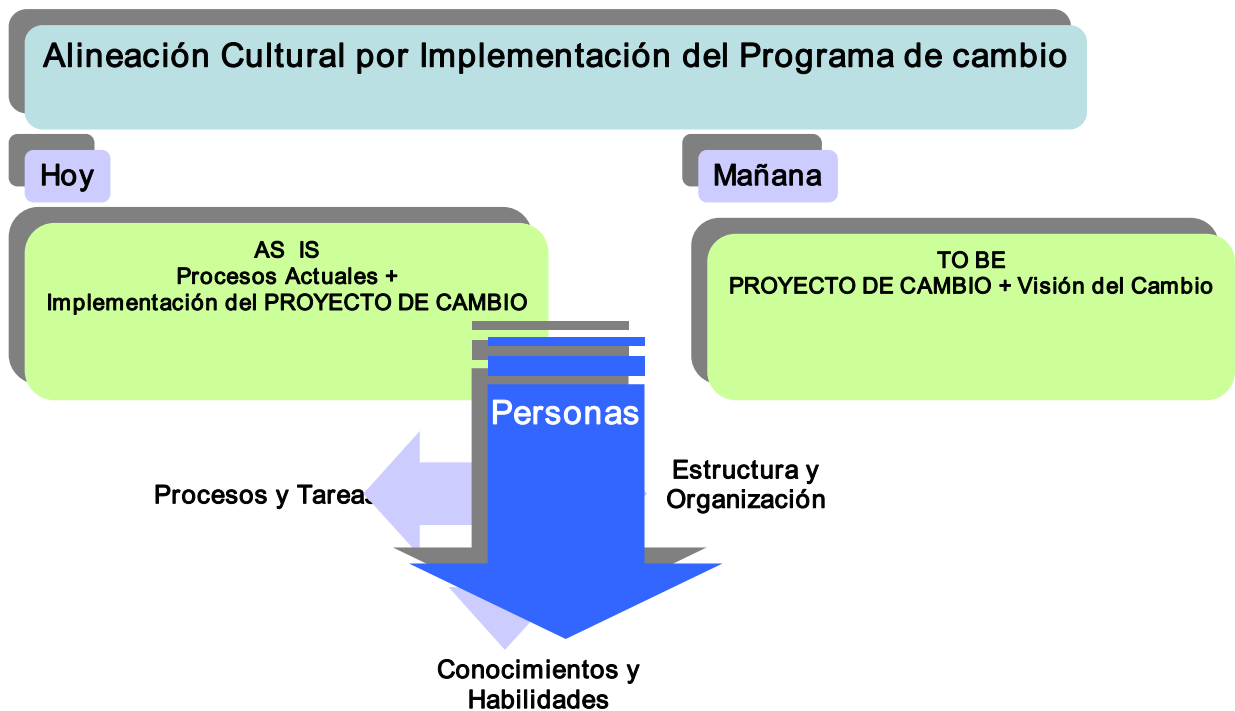


Figura 26. Análisis del Impacto Organizacional [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Los impactos organizacionales fueron definidos como los efectos directos o indirectos que generaron la implementación del PROYECTO DE CAMBIO en las diferentes dimensiones de la organización. Estos efectos o cambios en las otras dimensiones, generaron que alguien al interior del proyecto o de la organización se debió manejar a fin de garantizar el éxito del cambio.

Los impactos más habituales que se generaron en las otras dimensiones fueron los siguientes:

La gente se tuvo que enfrentar a varios cambios culturales, entre ellos:

- Reforzar conocimientos en ocupantes
- Reforzar habilidades en ocupantes
- Sensibilización y concientización
- Forma diferente de hacer las cosas

En cuanto a los procesos que se tuvieron en cuenta se realizaron los siguientes:

- Ajuste en políticas
- Ajuste a procesos, procedimientos y tareas
- Ajuste en normas y controles

La organización debió ajustarse a diferentes aspectos que a continuación se señalan:

- Cambios o ajustes en organigrama
- Impacto en cargos existentes
- Impacto en cambio de perfiles requeridos (Rehacer los perfiles de cargos)
- Impacto en tamaño de planta (número de ocupantes)
- Impacto en la distribución y ubicación física y geográfica de los puestos de trabajo

8.4 propósito del análisis de impactos organizacionales

Los propósitos del análisis de impactos organizacionales fueron los siguientes:

- Identificar los impactos
- Priorizar los impactos
- Definir plan de acción para disminuir esos impactos y preparar a la organización para “recibir” el cambio de una manera más controlada.

Una comparación entre dos estadios de la organización es la siguiente:

- El presente con su modelo de gestión actual (Como es hoy o As Is) y tecnología y procesos asociados
- El futuro (Modelo Único de Operación o To Be deseado) que incluye el Oracle Business Suite.

8.4.1 ENFOQUE

Los impactos que se identificaron y analizaron estuvieron relacionados con la dimensión de organización, proceso y gente y cultura. Una vez se realizó la identificación y análisis, se debieron definir los planes de acción de corto y mediano plazo los cuales indicaron las actividades a seguir en las fases de construcción, roll out y post-implementación.

8.4.2 Plan de retención de personas clave:

El plan de retención de acuerdo al impacto organizacional fue definir, previo a la implementación del proyecto de cambio en cada empresa y país, quiénes son las personas que por criticidad de su cargo, rol y conocimiento es fundamental retener durante la transición o a futuro. Para identificar las personas claves se siguió la metodología consignada en la siguiente figura.

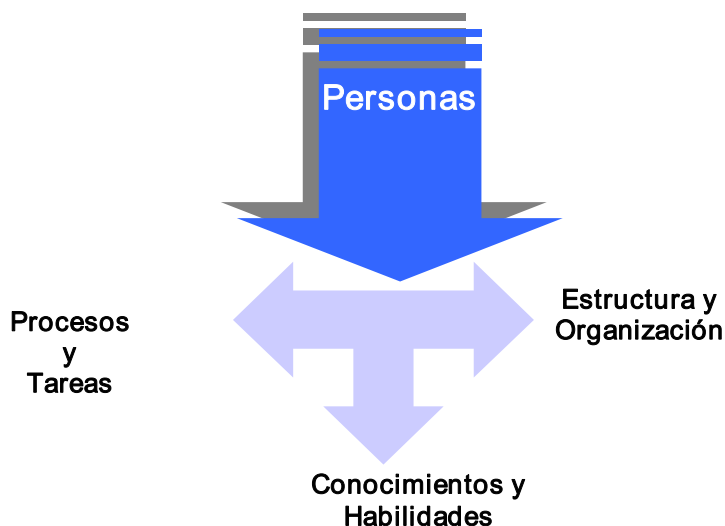


Figura 27. Identificación de Personas Claves [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Las personas tuvieron que acoplarse a nuevos procesos, a nuevas tareas que les sirvieron para adquirir nuevos conocimientos y al mismo tiempo habilidades, usándolas y llevándolas a cabo, por lo que contribuyeron así a forjar la nueva estructura organizacional.

8.5 ETAPAS

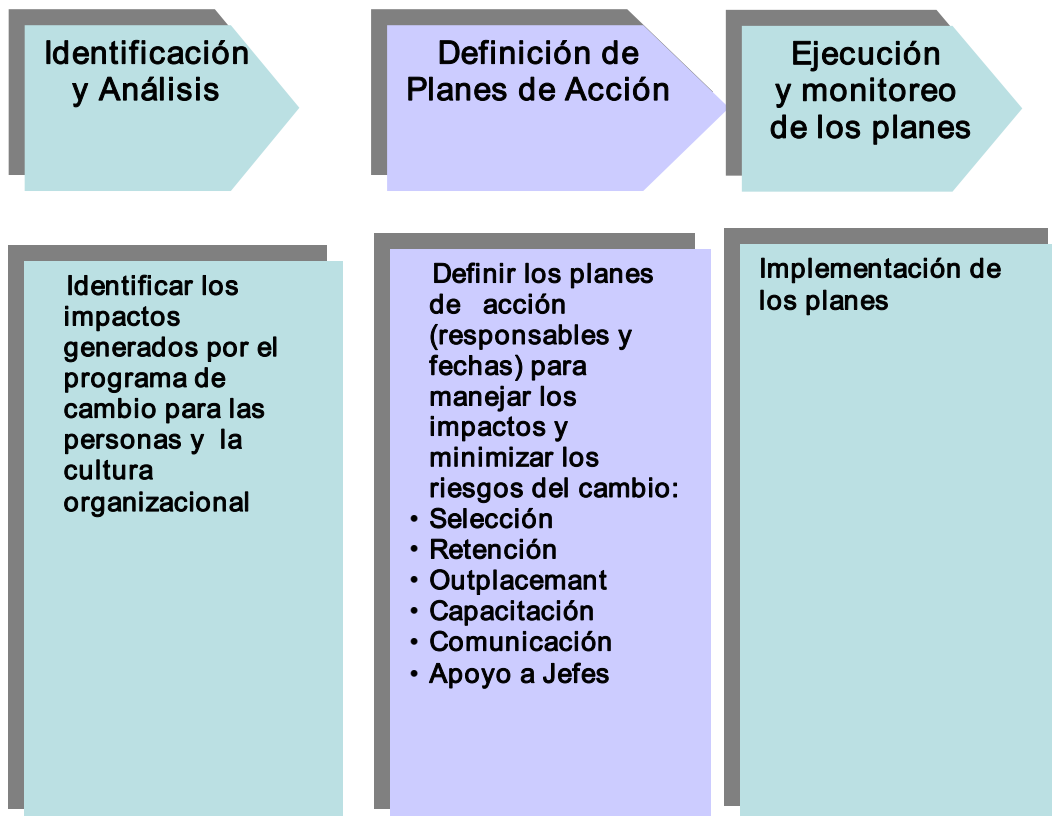


Figura 28. Etapas de Identificación de Personas Claves [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Las etapas que se identificaron en el plan de acción al cambio fueron los generados por el proyecto a cada una de las personas y sus culturas, donde se hizo todo el estudio y análisis de los procesos; en esta etapa se estudiaron los diferentes impactos generados por el proyecto de cambio tanto para la cultura organizacional como para las personas. Luego se definió cada uno de los planes de acción donde más impactaron cada uno de los procesos donde la finalidad fue tener el mínimo de riesgo al cambio como selección, retención,

outplacement, capacitación, comunicación y el apoyo a jefes. Finalmente se implementaron estos planes de acción para luego dar una ejecución y monitoreo a cada uno de sus procesos.

8.6 Equipo de Cambio del proyecto

El equipo de cambio se encargó de diseñar y poner en marcha la tecnología para manejo de impactos organizacionales, identificar y analizar impactos organizacionales, así pues, diseñó e implementó acciones requeridas para fase de construcción (alinear gente y cultura, alinear procesos y/o alinear organización), procesar información de países para diseño de planes económicos, tuvo que lograr la aprobación del consejo de gestión humana de los planes económicos, de igual manera tuvo que asegurar la efectividad del manejo del impacto en todas las empresas y países, la efectividad del manejo del impacto en todas las empresas y países, y le correspondió también identificar necesidades de entrenamiento generadas en los procesos de cambio por la modificación de roles, responsabilidades y cargos.

8.7 Líder de cambio en país y empresa Colombia

Un líder de cambio tuvo que entender los impactos y planes de acción requeridos a implementar, se le otorgó también la tarea de diseñar e implementar acciones requeridas para fase de construcción (alinear gente y cultura, alinear procesos y/o alinear organización), se encargó de comunicar el diseño e implementación de acciones al grupo impactado, así mismo retroalimentar al equipo de cambio en la ejecución del plan de manejo de impactos y enviar al equipo de cambio información de organigramas, hojas de vida, matrices de desempeño.

8.8 Líder de cambio en empresa y zona geográfica

Al líder de cambio en empresa y zona geográfica le correspondió la tarea de asegurar la divulgación y comunicación del cambio de roles y responsabilidades a cada colaborador impactado.

8.9 Agente de cambio en empresa y zona geográfica

El agente de cambio en empresa y zona geográfica tuvo que cumplir para comunicar al grupo de colaboradores impactados los cambios en roles y responsabilidades.

9. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

Este subproceso consiste en estudiar como se llevo a cabo la capacitación del personal para poder trabajar sobre el nuevo sistema, como se debían realizar las nuevas tareas en el ERP, cuales fueron las etapas y medios para este fin.

9.1 Proceso para la Capacitación y Entrenamiento

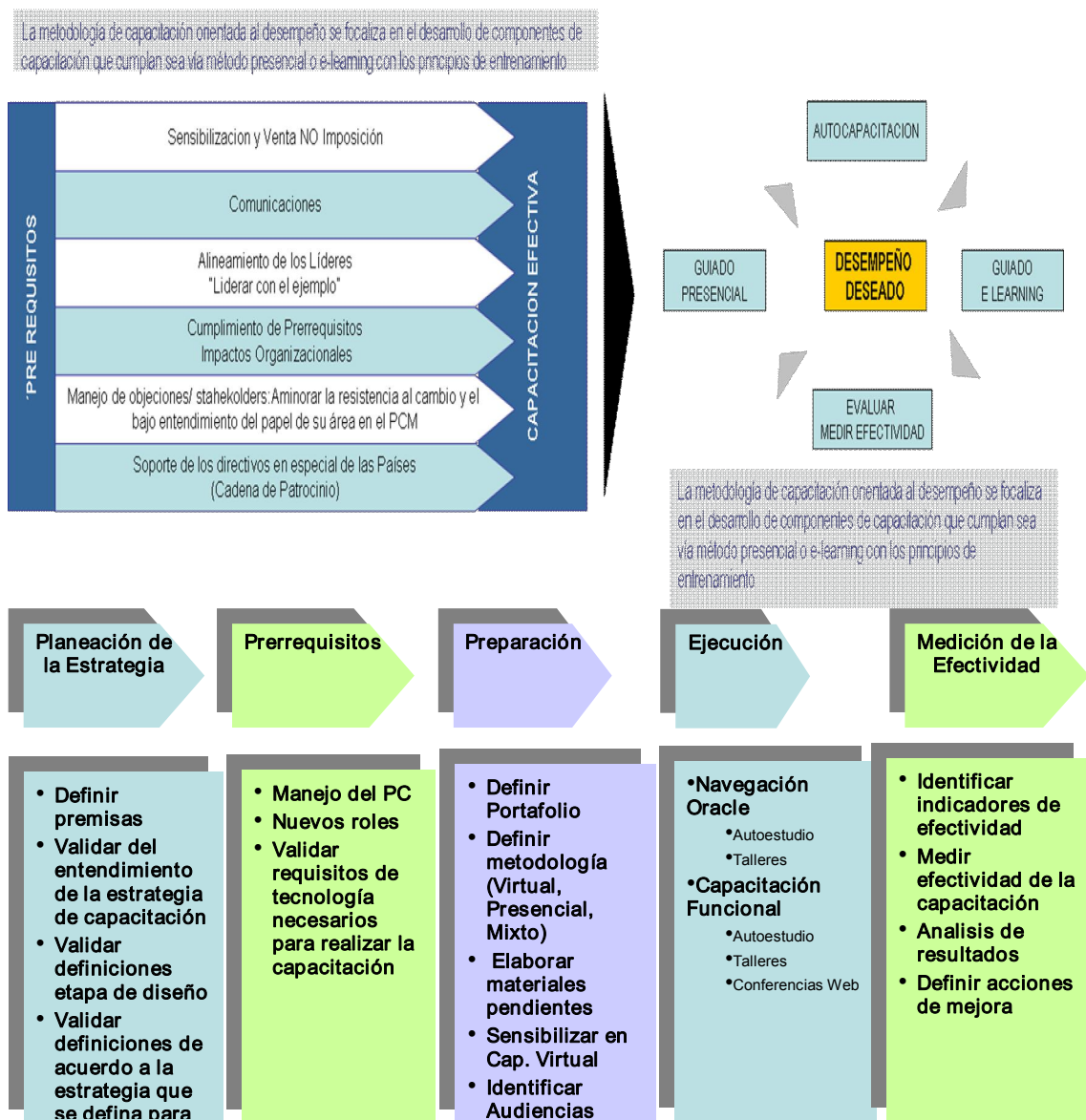


Figura 29. Procesos de Capacitación y Entrenamiento [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Los objetivos de la capacitación fueron:

- Identificar necesidades de entrenamiento generadas en los procesos de cambio por la adopción del modelo único de operación.
- Definir planes de entrenamientos que permitan desarrollar las habilidades requeridas para adoptar los cambios.
- Ejecutar el plan de capacitación.

Las etapas de la capacitación estuvieron regidas por:

Prerrequisitos

En este punto se desarrollaron las habilidades previas a la capacitación, Por ej. Manejo del computador, un aspecto básico para el funcionamiento.

Preparación

Se definieron las audiencias según roles, responsabilidades y cargos.

Navegación en Aplicaciones Oracle

Se ambientaron cada una de las aplicaciones Oracle

Capacitación Funcional

Se capacitaron en todos los módulos de aplicaciones, usando **Metodología e-Learning**

Soporte Post-Producción

Medición se hizo por medio del desempeño y efectividad de capacitación.

Metodología e-Learning

Esta metodología permite capacitar al personal por medios interactivos y multimediales que faciliten el aprendizaje.



Figura 30. Metodología e-Learning [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Autoaprendizaje - Cursos Multimedia

Esta etapa consistió en la descarga y auto estudio de cursos multimedia según el rol de cada colaborador.

Rol del consultor:

El rol del consultor fue crear los cursos multimedia con la asesoría en diseño instruccional del equipo de facilitación para el cambio.

El equipo de Facilitación para el Cambio y Gestión Humana de cada empresa realizaba el seguimiento, uno a uno, del progreso de esta actividad.

Talleres Teóricos

Estos talleres fueron preguntas de selección múltiple que evaluaron los conceptos adquiridos durante el auto estudio de los multimedia. Estas estaban disponibles en la Intranet y se evaluaron en escala de 1 a 5 para identificar las necesidades de refuerzo y fortalezas en el proceso de aprendizaje

Rol del consultor:

- Se crearon talleres teóricos según el formato suministrado por *“Facilitación del Cambio”*.
- Cada Taller debió tener mínimo 10 preguntas.

El equipo de Facilitación para el Cambio y Gestión Humana de cada empresa realizaban seguimiento del progreso y resultados de esta actividad.

Talleres Prácticos

Estos talleres evaluaron la habilidad y el entendimiento en un caso práctico, los cuales fueron enviados por correo electrónico y se realizaron sobre la instancia de capacitación. Estos talleres fueron de vital importancia para cada uno de los colaboradores de la empresa ya que tenían una idea más clara de cómo iba funcionar la herramienta y que en el momento de entrar a producción, sabían como utilizarlo y cual era su finalidad.

Rol del Consultor:

- Se crearon los talleres.
- Se enviaron los Talleres a los usuarios.
- Se resolvieron las inquietudes vía telefónica, Web Conference, chat o e-mail.
- Se calificaron los talleres resueltos, en una escala de 1 a 5.

El equipo de Facilitación para el Cambio y Gestión Humana, hacen seguimiento al progreso y los resultados en esta actividad, definiendo acciones de refuerzo.

Conferencias Web

Las conferencias Web fueron las sesiones de capacitación en línea donde el consultor mostró casos prácticos, en donde se hizo énfasis en las mejores prácticas y lecciones aprendidas, por medio de esta herramienta se capacitó el personal en otras ciudades y se les dió su rol a cumplir en cada una de las aplicaciones.

El requisito de cada colaborador fue realizar el curso de autoaprendizaje multimedia y desarrollo correcto de los talleres, para participar en las sesiones de capacitación en línea, donde el equipo de facilitación para el cambio y

gestión humana, hicieron seguimiento al progreso y los resultados en esta actividad, donde definieron las acciones de refuerzo.

Rol del Consultor:

Los consultores tuvieron que prepararse para dictar la conferencia vía Web, también se evaluaron las participaciones de los usuarios en las conferencias, de la misma manera se mantuvieron a todos los colaboradores al tanto de los cambios, igualmente se tuvo una comunicación clara y concisa de lo que se está haciendo.

Soporte Post-Producción

En el soporte Post-Producción fueron las personas las encargadas de coordinar minutos antes del lanzamiento que todos los procesos estuvieran arriba y que no ocurriera ningún error en el momento de entrar en caliente la aplicación, por lo anterior se citaran algunos pasos que se hicieron necesarios, para que la aplicación entrara a su producción:

- Se instanció el proceso de adopción del cambio que complementa las instancias previas de comunicación y capacitación.
- Por su criticidad constituyó un eje estratégico del cambio en sí mismo.

El enfoque fue:

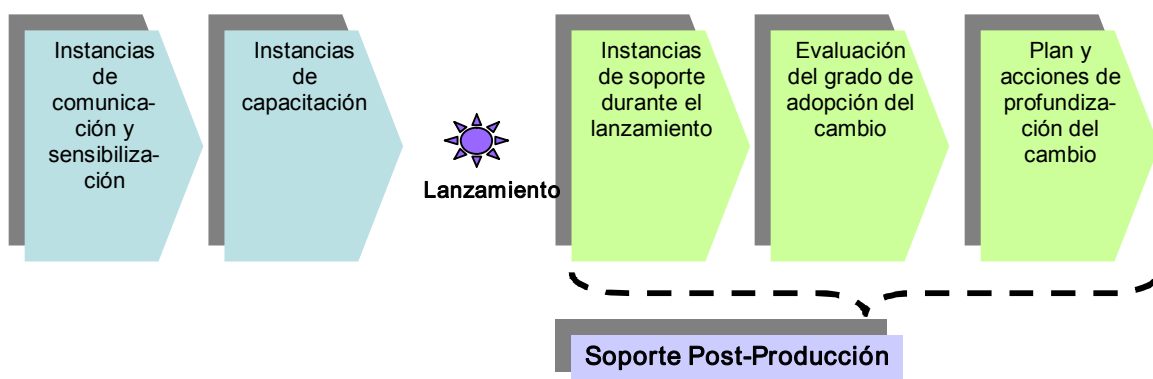


Figura 31. Soporte Postproducción [33]
Fuente: Empresa consultora y contratista

- El enfoque de la estrategia soporte formó parte de la estrategia global del proyecto de cambio, facilitando el cambio apoyado en la definición, a partir de las **características de los roll out**:
- Dispersión geográfica, donde se encontraban los colaboradores.
- Número de colaboradores, que cantidad de personas iban a participar.
- Esquema Multinivel (secuencial y/o concurrente según el caso):

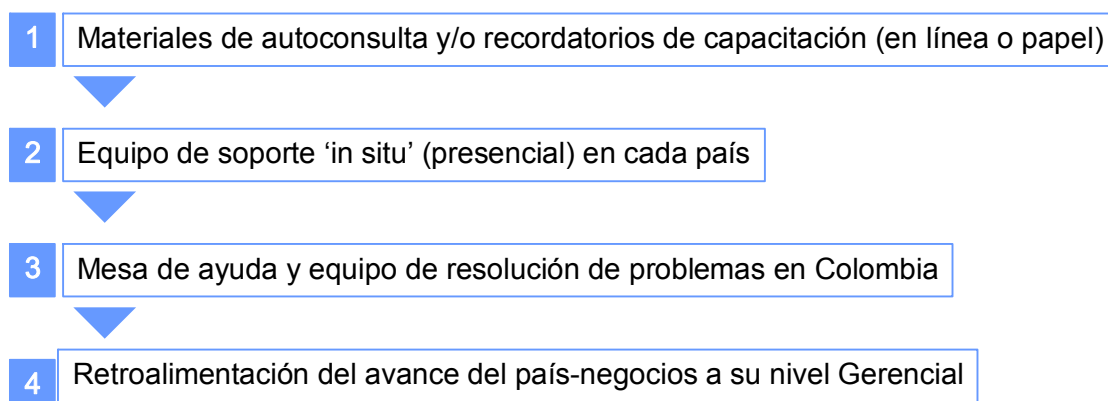


Figura 32. Portafolio de capacitaciones front office [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

(Ver anexo 1)

9.2 Equipo de Cambio

Al equipo de cambio le correspondió diseñar la estrategia de capacitación global para la implementación del proyecto, definir e implementar plan con prerrequisito, así mismo definir períodos de capacitación de acuerdo al plan de rollout e informarlos a los países. Debió también identificar las audiencias y asesorar a los consultores del proyecto en el diseño de los materiales de capacitación: cursos multimedia, talleres teóricos y prácticos, y manuales.

9.3 Líder de cambio en país y empresa Colombia

El líder de cambio en país y empresa Colombia se comprometió con identificar dificultades y riesgos durante la capacitación, midió desempeño y efectividad de la capacitación según los indicadores definidos por el equipo de cambio y del mismo modo aseguró la entrega de cargos e inducción a los colaboradores nuevos (asegura el conocimiento).

9.4 Líder de cambio en empresa y zona geográfica

Al líder de cambio en empresa y zona geográfica le tocó apoyar a los agentes de cambio en el cumplimiento de su rol y responsabilidad, así retroalimentó al líder de cambio respecto a necesidades y oportunidades de mejoramiento en su grupo de agentes de cambio.

9.5 Agente de cambio en empresa y zona geográfica

Este debió asegurar que los colaboradores impactados de su zona descarguen los cursos multimedia según su plan de capacitación en las fechas establecidas, también informa soporte sistemas si tiene algún inconveniente con la descarga, destinó el tiempo requerido para el auto estudio de los cursos multimedia, realización de talleres y Web conference , así mismo informó a los jefes del tiempo dispuesto para el auto estudio, que estos estudiaron los cursos multimedia y finalmente pregunten al consultor funcional correspondiente, sobre las dudas que surjan durante el auto estudio.

10. RED EXTENDIDA DE CAMBIO

Este subproceso va de la mano de los jugadores claves. Consiste en capacitar a los jefes y gerentes para poder extender su conocimiento a los otros países y poder ejecutar los planes de cambio.

10.1 Equipo Central y Red Extendida de Cambio

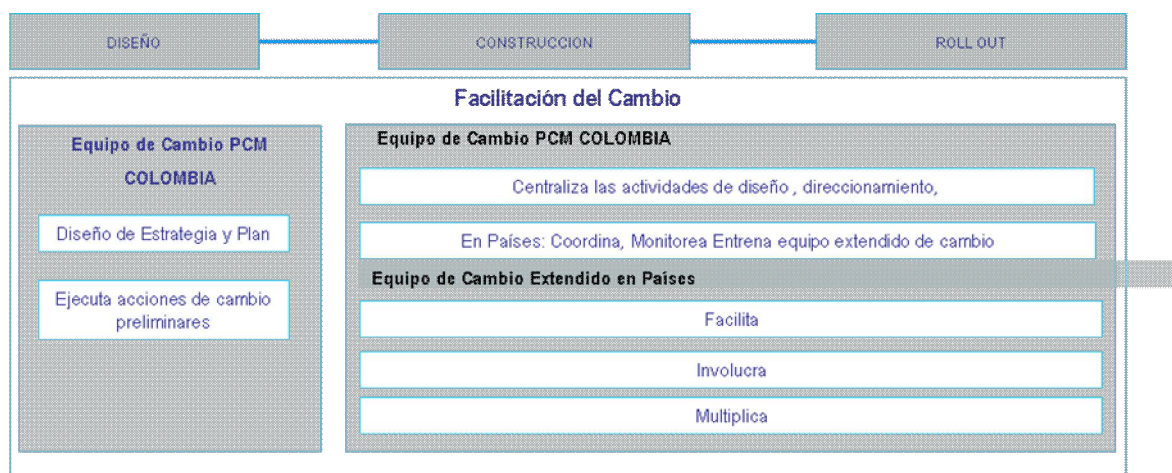


Figura 33. Red Extendida de Cambio [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

Los objetivos fueron:

- Contar con un equipo que lidere el proceso de facilitación del cambio en las empresas y países, que coordine y ejecute el plan de cambio para cada país en la implementación del programa de cambio
- Este equipo estará conformado por los gerentes de país, presidentes de empresa y directores de gestión humana, apoyados por personas que posean la capacidad de impulsar el cambio.

10.2 Metodología para conformar la Red de agentes de cambio

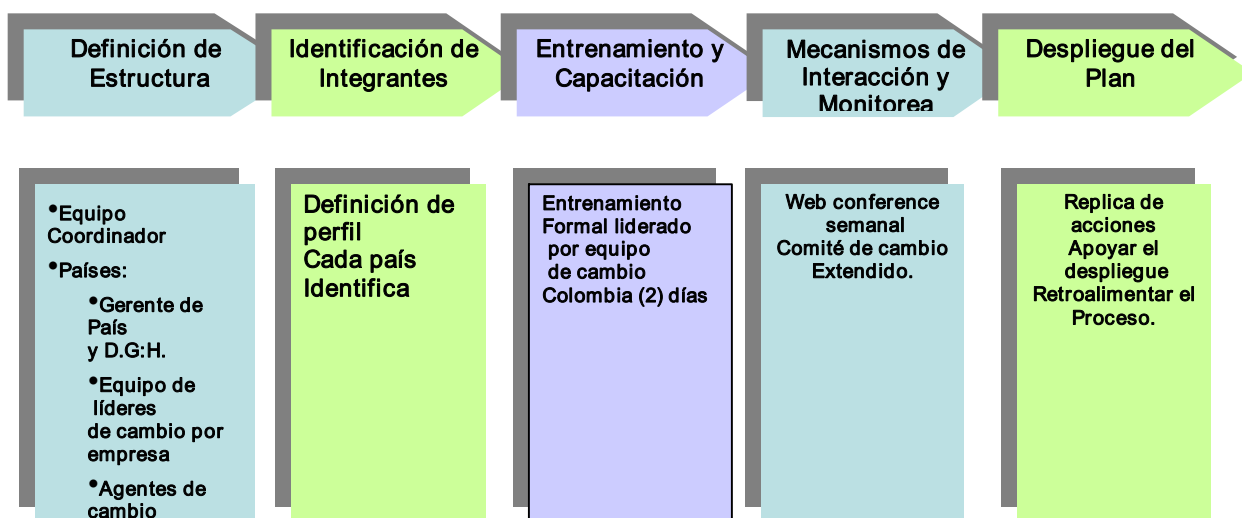


Figura 34. Metodología para la Red Antes de Cambio [33]

Fuente: Empresa consultora y contratista

10.3 Equipo de Cambio del proyecto

El equipo de cambio se encargó de dar lineamientos y directrices, al mismo tiempo otorgó información e interactuó con gerente de país y gerente de gestión humana; también permitió hacer seguimiento al proceso y asegurar la efectividad del trabajo en todas las áreas.

10.4 Líder de cambio en país y empresa Colombia

El líder de cambio en el país y empresa colombiana se encargó de interactuar con el equipo de Colombia, entrenó líderes de empresa, lideró la ejecución de actividades en todos los frentes (comunicación, sensibilización, capacitación). Al mismo tiempo se encargó de identificar necesidades y dificultades y escalarlas a quien corresponda: gerente de país, de empresa, equipo de cambio, vicepresidencia de gestión humana. También aportó soluciones ante las dificultades que se presenten durante su período, para que de la misma manera sensibilice y entrene a los jefes como agentes de cambio. Otra de las tareas de las cuales se encargó el líder de cambio fue empoderar a los líderes por empresa o zona geográfica, hacer seguimiento y administración al proceso,

como también realizar el comité de cambio en el país, y por último, participar en el comité extendido de cambio.

10.5 Líder de cambio en empresa y zona geográfica

El líder de cambio en la empresa y zona geográfica se encargó de ejecutar las actividades en todos los frentes (comunicación, sensibilización, capacitación, etc.). De la misma manera identificó las necesidades y dificultades para escalarlas a su respectivo director de gestión humana. También aportó soluciones ante las dificultades, sensibilizó y entrenó a los jefes, entrenó con los Directores de gestión humana a los gerentes de cambio y retroalimentación, coordinó de la misma manera el trabajo de los agentes de cambio y realiza un seguimiento y administración al proceso.

10.6 Agente de cambio en empresa y zona geográfica

El agente de cambio en empresa y zona geográfica tuvo la responsabilidad de apoyar el proceso de comunicación, ser “ojos y oídos” del proyecto, así también dio retroalimentación sobre el clima organizacional, monitoreó la motivación de los colaboradores y dar apoyo cuando este sea necesario.