

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN IMPLANTACIONES DE SOLUCIONES ERP EN ALGUNAS EMPRESAS DE COLOMBIA Y MÉXICO*

Palabras clave: Gestión del cambio, cultura organizacional, estrategia, patrocinio, soluciones ERP.

Key words: Change management, Organizational Culture, Strategy, Support, ERP Solutions.

RESUMEN

Dentro de las actividades desarrolladas por el grupo de investigación "Cultura Corporativa y Perdurabilidad Organizacional" de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, recientemente categorizado por Colciencias, se vienen adelantando varios trabajos tendientes a establecer la relación entre cultura y cambio organizacional. Uno de ellos es este estudio denominado "Análisis de la gestión del cambio en implantaciones de soluciones ERP en algunas empresas de Colombia y México".

El objetivo de la presente investigación es conocer y analizar los procesos de gestión del cambio desarrollados durante y



después de las implantaciones tecnológicas en algunas empresas colombianas y mexicanas, con el fin de identificar aciertos y dificultades propias de la gestión que sirvan de referencia para futuros proyectos.

La recolección de la información requerida para el desarrollo de la investigación fue recabada mediante la aplicación de entrevistas y encuestas¹, aplicadas a 21 empresas entre colombianas y mexicanas, algunas de ellas adquirieron la solución y otras actuaron como firmas consultoras en el proceso de implantación.

En cada una de estas empresas se entrevistó y/o encuestó a uno o varios directivos de primer nivel y gerencia media que patrocinaron procesos de cambio o han ocupado las posiciones de gerentes de proyecto o líderes de equipos de cambio.

Para presentar los resultados, a nivel cualitativo, se seleccionaron y clasificaron los testimonios más relevantes, con el fin de utilizarlos como ilustración y a nivel cuantitativo, se tabularon los resultados y se crearon gráficas que muestran algunas tendencias.

ABSTRACT

Among some of the activities carried out by the research group called "Corporate Culture and Organizational Endurance" of the Business Administration Faculty of Externado de Colombia University, a group that was recently categorized by Colciencias (Colombian Institute of Sciences), we can mention some papers that are being developed in order to establish the relation there is between culture and organizational change. One of the above-mentioned studies is the present paper so-called "Management Analysis of

Changes in Implantations of ERP Solutions in Some Enterprises in Colombia and Mexico"

The aim of the research herein is to determine and analyze the Change Management processes developed before and after the technological implantations in some Colombian and Mexican enterprises in order to identify strengths and weaknesses that characterize the foresaid management and that may serve as a reference for future projects.

The information required for research development was gathered by means of the application of interviews and surveys that were given to twenty-one enterprises both Colombian and Mexican. Some of these companies acquired the solution and others functioned as consulting firms in the implantation process.

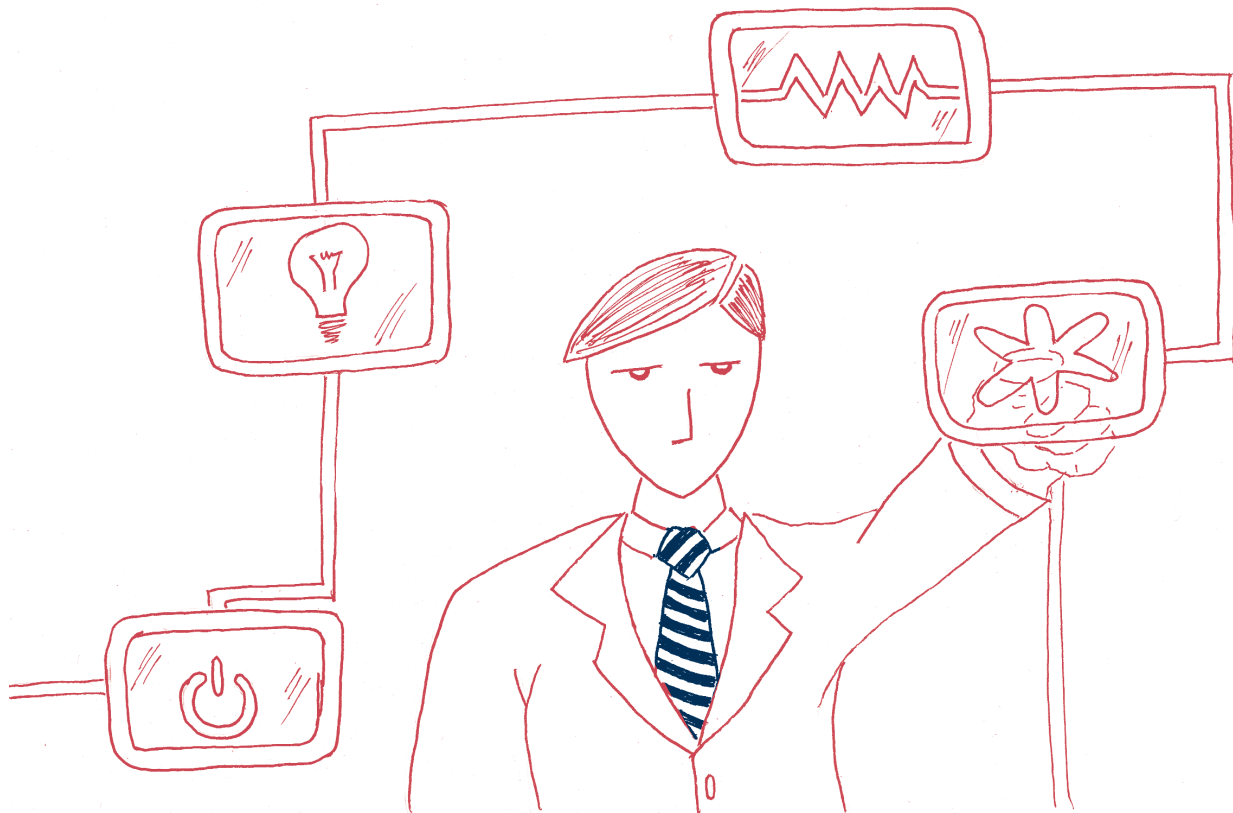
Interviews and/or surveys were given to one or several top-level executives and middle management staff members who supported change processes or who have been in the position of project managers or have been leaders of change teams in each one of the companies.

In order to be able to present the outcomes at a qualitative level, most relevant testimonies were selected and classified so that they could be used as illustration. At the quantitative

* Este documento forma parte del trabajo de grado realizado por el autor para optar al título de magíster en administración de empresas de la Universidad Externado de Colombia, dentro del proyecto de investigación: Cultura y cambio organizacional, orientado por Olga Lucía Anzola Morales. El autor deja constancia de que su trabajo tuvo fines exclusivamente académicos.

** Ingeniero de sistemas, Universidad EAFIT. Magíster en administración de empresas - MBA promoción 18, Universidad Externado de Colombia, especialista en pensamiento estratégico y prospectiva, promoción 03, Universidad Externado de Colombia. Consultor de Cambio Organizacional.

¹ Cuyo formato se diseñó tomando como referencia el modelo de las "Ocho etapas para dar origen al cambio del modelo" de John P. Kotter. *El líder del cambio*, Paulina Díaz Cortez (trad.), México D. F., McGraw-Hill Interamericana Editores, primera edición, 1997.



level, outcomes were tabulated and some graphs were created to show some trends.

1. INTRODUCCIÓN

Desde principios de los años noventa las grandes empresas de México y más adelante las empresas de Colombia, presionadas por la competitividad mundial, comenzaron a sustituir sus sistemas de información tradicionales por soluciones Enterprise Resources Planning (ERP), por sus siglas en inglés), que son sistemas que integran todas las áreas de las empresas y proporcionan información de manera rápida y confiable.

Estas implantaciones, debido a la complejidad de los cambios que ocasionan, han estado en su mayoría acompañadas de una gestión del cambio, encargada de minimizar los riesgos que afectan la implantación de la solución.

La presente investigación, por lo tanto, pretende estudiar una muestra importante de empresas que han vivido procesos de cambio en

Colombia y México, jalonadas por implantaciones de soluciones ERP, con el fin de revisarlas, evaluarlas y obtener conclusiones que permitan recoger y propagar buenas prácticas, y tomar correctivos frente a errores u omisiones que sirvan a futuros proyectos de este tipo.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Definición del problema de investigación.

¿Hasta qué punto las acciones emprendidas por los equipos de gestión del cambio en implantaciones de soluciones ERP han influido en el desarrollo del proceso de cambio?².

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer y analizar los procesos de gestión del cambio en implantaciones de soluciones ERP

² El estudio se hizo tomando como referencia los diferentes grupos que inciden sobre la conformación, alcance y efectividad de los equipos de gestión del cambio. En Colombia se tomó la muestra de los grupos de patrocinadores y gerentes de proyecto, y en México, la de gerentes de consultoría.



desarrollados en algunas empresas de Colombia y México, con el fin de identificar aciertos y dificultades que sirvan para adoptar buenas prácticas y tomar correctivos, para nuevas implantaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recoger y clasificar información existente en Colombia y México sobre los procesos de cambio en implantaciones ERP.
- Analizar el papel de la cultura organizacional en los procesos de cambio.
- Identificar los aciertos y dificultades que se han presentado reiterativamente en procesos de cambio en implantaciones de soluciones ERP, analizando sus posibles causas.
- Generar conclusiones relacionadas con los procesos de cambio en implantaciones tecnológicas que sirvan como referente a futuros proyectos

TIPO DE ESTUDIO

La metodología propuesta para la realización del presente estudio fue abordada desde una perspectiva de investigación exploratoria.

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las entrevistas ejecutivas y las encuestas fueron los instrumentos a través de los cuales se obtuvo información de los altos directivos de empresas y firmas consultoras que han patrocinado y gerenciado implantaciones de SAP en Colombia y México.

POBLACIÓN

El estudio involucró 21 empresas, donde se entrevistaron y encuestaron 37 ejecutivos de primer y segundo nivel de sus estructuras, con excepción de dos de ellos, que sólo diligenciaron la encuesta (ver tablas 1 y 2)

Tabla 1
Población y muestra

País	N.º de empresas visitadas	N.º de directivos entrevistados	N.º de directivos encuestados	Total directivos involucrados
Colombia	10	22	24	24
México	11	13	13	13
Total	21	35	37	37

Tabla 2
Empresas que participaron en el estudio

Empresas colombianas	Empresas Mexicanas
<ul style="list-style-type: none"> • ECOPETROL S. A. • CARACOL S. A. • CAFAM • COLSUBSIDIO • BAVARIA S. A. • SOFASA S. A. • FAMILIA SANCELA S. A. • FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA • ORBITEL S. A. • INTERCONEXIÓN ELECTRICA S. A. – ISA 	<ul style="list-style-type: none"> • ACCENTURE, S. C. • BEARINGPOINT MEXICO S. DE R. L. DE C. V. • GEDAS MÉXICO, S. A. DE C. V. • CAPGEMINI • NASOFT MÉXICO • SOLUZIONA MÉXICO • SPONSOR • SYAAT • NIETO DIONNE CONSULTORES • MÁS DOS EMPRESAS ANÓNIMAS

3. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos se hizo clasificando los resultados por países, actores sociales y categorías de indagación. Esta clasificación se puede ver en la tabla 3.

Tabla 3
Clasificación de los aspectos por analizar

Aspectos	Clasificación
Países	Colombia
	México
Actores sociales	Patrocinadores ³
	Gerentes de proyecto ⁴
	Gerentes del consultoría ⁵
Categorías de indagación	Conocimiento del cambio
	Conformación de la coalición guía
	Visión clara
	Comunicación del cambio
	Bloqueo de obstáculos
	Logros a corto plazo
	Soporte del cambio
Alineación del desempeño y la cultura	

4. ANÁLISIS CUALITATIVO DEL ESTUDIO

Los resultados del estudio se presentan a nivel cualitativo, a través de la selección de testimonios relevantes que figuran como ilustración y se convierten en información confiable y útil para alcanzar los objetivos definidos en el presente estudio.

Este análisis contempla una visión comparativa de todos los actores sociales, frente a cada una de las categorías de indagación.

Para presentar la información se elaboraron matrices en cada una de las categorías del estudio, las cuales se ilustran con varias opiniones. En las filas aparecen las opiniones relevantes o que marcan alguna tendencia, y en las columnas los grupos involucrados en el estudio, que comparten cada opinión.

En algunas matrices las opiniones guardan un orden de importancia de mayor a menor, donde las primeras filas representan las de mayor dimensión estratégica y las últimas filas, las de menor peso. Esto no aplica para todas las matrices, puesto que en algunas categorías las opiniones que se recogieron fueron muy dispersas y no fue posible jerarquizarlas.

4.1. CATEGORÍA 1. CONOCIMIENTO DEL CAMBIO

Respecto de la primera categoría del modelo de cambio de John Kotter, su autor habla de la importancia de conocer anticipadamente la motivación que llevó a la empresa a hacer el cambio, generar de esta necesidad un sentido de urgencia y posteriormente irrigarla a toda la organización.

Por lo tanto, es fundamental identificar la prioridad del proyecto respecto de las iniciativas actuales de la empresa, el compromiso de la organización hacia el proyecto, así como la difusión y claridad de las razones del mismo. Además, es esencial que a través del diagnóstico se conozca qué tan oportuno es el momento para adelantar la implantación y que tan preparada se encuentra la empresa para involucrarse en el proceso de cambio.

³ Este actor social lo conforman directivos colombianos de primer nivel que han patrocinado proyectos de tecnología.

⁴ Este actor social lo conforman gerentes colombianos de primer nivel y gerencia media que han liderado proyectos o equipos de cambio.

⁵ Este actor social lo conforman directivos mexicanos de primer nivel de firmas consultoras que han liderado proyectos o equipos de cambio.



Tabla 4
Razones para hacer el cambio

RAZONES PARA HACER EL CAMBIO	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
Necesidad de crecer			X
Necesidad de ser una organización más competitiva			X
Necesidad de incrementar la productividad			X
Necesidad de mejorar el servicio a los clientes			X
Necesidad de cumplir con disposiciones y reglamentos legales	X	X	X
Necesidad de atender requerimientos corporativos	X	X	X
Necesidad de integrar los negocios, las áreas, los procesos y la tecnología de la organización	X	X	X
Necesidad de adaptar las mejores prácticas de negocio	X	X	
Necesidad de estandarizar los procesos y la tecnología	X	X	X
Necesidad de permitirle a un mayor número de personas tener acceso a la información		X	
Necesidad de contar con información confiable y oportuna	X	X	
Necesidad de balancear las cargas de trabajo y eliminar re-procesos y duplicación de funciones por áreas y personas	X	X	X
Necesidad de tener herramientas que permitan ejercer mayor control		X	X
Necesidad de reducir costos	X	X	X
Necesidad de actualizar la tecnología	X	X	X
Necesidad de adquirir un producto tecnológico que garantice su evolución	X		
Necesidad de contar con una solución compatible con el año 2000	X	X	X

De lo encontrado en el estudio, cabe destacar que en términos generales las razones por las cuales las empresas implantan soluciones ERP son muy pobres. Muchos clientes adquieren estas herramientas sin conocer que estas soluciones pueden ser una palanca poderosísima para soportar temas estratégicos y revolucionar la gestión administrativa de las empresas; y aunque para muchos consultores es claro, es difícil inicialmente ampliar las razones que presentan los clientes.

Muchos clientes manifestaron categóricamente no haber tenido una visibilidad total del cambio antes de implantar la solución, y haberse sorprendido con muchos cambios en la cultura y el comportamiento de su gente, cuando se salió en vivo con esta.

Lo anterior permite inferir que el sentido de urgencia, tal como lo presenta John Kotter, difícilmente se logra dar en las organizaciones, y aunque los consultores son conscientes de la necesidad de generarlo, todavía persisten barreras para lograrlo (ver tabla 4).

4.2. CATEGORÍA 2. CONFORMACIÓN DE LA COALICIÓN GUÍA

Tabla 5
Gestión de los equipos de cambio

GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE CAMBIO	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
En algunas empresas se tomó la decisión de hacer la implantación tecnológica sin contar con el equipo de cambio.	X	X	X
Se conformó el equipo de cambio sin entender la dimensión de lo que tenía que hacer	X		
Fue una gestión sin metodología y sin un hilo conductor que llevará a la organización al cambio	X		
Fue una gestión con espectros de muy corto plazo	X		
La gestión del cambio se concentró en el cambio tecnológico y no en el cambio organizacional	X		
Fue una gestión muy pobre. El equipo trató de hacer cosas, pero no lo dejaron.		X	
Se conformó el equipo de cambio y su gestión fue fundamental tanto para las personas del proyecto, como para las personas que no estuvieron involucradas directamente con él.		X	
Fue una gestión encargada de atenuar la caída de la curva del cambio y efectivamente lo logró.		X	
La gestión del cambio es un área gris y no se entiende para qué sirve, ni qué es lo que hace.			X
Los equipos de cambio por lo general los integran personas de disciplinas diferentes a las técnicas y esto le resta credibilidad a su gestión			X
El equipo de cambio debe ser liderado por personas con el perfil apropiado para hacer gestión estratégica. No es tanto el número de personas, como sí su perfil.			X
Faltan recursos calificados para hacer gestión del cambio	X		X

Para el mismo autor, el cambio demanda la conformación de un equipo orientador fuerte, liderado por directivos de primera línea, tanto de las empresas que adquirieron la solución, como de las firmas consultoras que orientan el proceso de implantación; y empleados de diferentes niveles de estas organizaciones, quienes en conjunto conducen el cambio.

Con base en lo encontrado en el estudio, muchas veces los consultores no logran ampliar las razones por las cuales el cliente adquirió la herramienta, y esto genera en algunos casos que no se considere la necesidad de conformar el

equipo de cambio o se conforme sin darle a la gestión del equipo la dimensión estratégica que demanda, reduciendo su trabajo a simples acciones sin un hilo conductor que trace el camino hasta el final del proceso (ver tabla 5).

También se encontró que en algunas empresas se delegó toda la responsabilidad del proyecto en un directivo o un área de la organización que no cuenta con la capacidad de influir sobre otras dependencias que trasciendan su dominio.

Por lo tanto, en cuanto a la administración del equipo del proyecto, es fundamental



asegurar que ella se le asigne a un directivo que tenga visión completa del negocio y muy claros los objetivos estratégicos de su empresa, además de poder de decisión y convocatoria frente a los demás directivos y niveles de la organización. Para tomar esta decisión el consultor de cambio debe orientar y justificar las razones que permitan tomar una acertada decisión.

Tabla 6
Apoyo ofrecido por los directivos a los procesos de cambio

APOYO DE LOS DIRECTIVOS A LOS PROCESOS DE CAMBIO	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
El grupo de patrocinadores del cambio lo conformó un comité del más alto nivel de la organización	X	X	X
Desde el punto de vista de estructura organizacional los grupos que patrocinan el cambio sí reúnen las condiciones, pero por lo general perciben el cambio como un tema poco interesante para sus empresas			X
Los directivos de la empresa ofrecieron mucho apoyo al proyecto	X	X	X
El apoyo ofrecido por los directivos en estos procesos nunca será suficiente. Falta mayor visibilidad e involucramiento	X		X
Cuando los directivos comprendieron la necesidad de implantar el proyecto ofrecieron el apoyo suficiente.		X	X
Se recibió mucho apoyo por parte de la alta dirección, pero no tanto de la gerencia media		X	X
Se dio mucho apoyo durante el desarrollo del proyecto, pero muy poco después de la salida en vivo de la solución		X	
Algunos directivos manejaron una doble agenda en la que en público manifestaron su apoyo incondicional y en privado ejercieron resistencia.			X
Ganarse el apoyo de los directivos y demás personas necesarias para impulsar el proceso de cambio es responsabilidad del consultor			X

nivel de la organización, ellos además deben estar convencidos de la necesidad de hacer el cambio y hacerla visible (ver tabla 6).

4.3. CATEGORÍA 3. VISIÓN CLARA

De acuerdo con el modelo de John Kotter, definir la visión en cualquier proceso de cambio es de suma importancia, ya que proporciona a todos una imagen clara de la situación futura, y sobre todo permite a las personas enfocarse

Finalmente, se puede inferir que la conformación de una buena coalición guía que se encargue de conducir el proceso de cambio es una tarea fundamental que debe liderar el consultor de cambio, después de haber posicionado, como una solución de negocio, la implantación tecnológica.

Esta coalición guía debe involucrar y además ganarse el apoyo permanente de la alta dirección. No basta simplemente con que el grupo de patrocinadores pertenezca al primer

en resultados y asignar prioridades a las actividades por realizar.

Una de las tareas fundamentales de la coalición guía es alinear, a través de la visión del proyecto, la estrategia y la implementación de la solución de tal manera que se pueda desarrollar un nuevo modelo de gestión que apunte efectivamente al cumplimiento de los objetivos de la organización.

De acuerdo con los hallazgos del estudio, en algunos procesos de cambio esta actividad

es prioritaria y muchas veces no corresponde a un evento sino a un proceso durante el cual las definiciones se van madurando hasta ganar claridad (ver tabla 7).

Tabla 7
La visión clara

VISIÓN CLARA	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
No siempre la implantación del ERP obedece a una necesidad estratégica, pero es fundamental hacer un trabajo deliberado para alinear la visión del proyecto con la visión de negocio de la empresa.	X	X	X
Se definen la visión y los objetivos del proyecto para lograr que todos en la organización apunten al cumplimiento de unos mismos objetivos de negocio	X		X
Definir la visión y los objetivos del proyecto no es un evento, sino un proceso que madura con el tiempo.		X	X
En el corto plazo se visualizan los cambios tecnológicos. Sólo en el largo plazo se alcanzan los cambios estratégicos que le apuntan al negocio		X	
La implantación de un ERP no es producto de una planeación estratégica, es más el resultado de una necesidad coyuntural	X		

4.4. CATEGORÍA 4. COMUNICAR DEL CAMBIO

Para el autor, la comunicación es una variable fundamental para facilitar el cambio y ganar adeptos al proceso. Es a través de ella donde los usuarios comienzan a cuestionarse sobre la

Se vio además que durante el desarrollo de esta actividad estratégica se puede modificar el alcance real de la gestión del cambio, sobre todo si se tiene interés en alcanzar realmente los objetivos propuestos.

Pero no en todos los proyectos se construye una visión efectiva del cambio, ni es compartida; además, existen proyectos donde se define como objetivo final la salida en vivo de la solución. Esto por lo general crea dificultades en los proyectos y en las organizaciones y produce desgaste, agotamiento, desmotivación, entre otras.

Finalmente, cabe destacar en esta categoría que muchos directivos afirmaron construir visiones y objetivos de negocio a largo plazo; lo paradójico de tal afirmación es que además manifestaron que después de la salida en vivo no quedó nadie encargado de hacer seguimiento al alcance de la visión y los objetivos propuestos, lo cual permite inferir que falta darle dimensión estratégica al desarrollo de estas iniciativas.

necesidad de adoptar nuevos comportamientos con la llegada de la solución, y además es un medio efectivo para preparar inicialmente a la gente de la organización frente al cambio cultural que se va a dar en sus empresas.

En el desarrollo del estudio fue reiterativo encontrar testimonios de directivos que afirmaron categóricamente que la comunicación no logró cubrir sino el primer nivel de la organización, siendo imperativo asegurar que los mensajes llegaran a toda la empresa.

Se encontraron además testimonios que afirmaron que en sus procesos se generaron comunicados superficiales, o muy generales, o muy técnicos, etc., que no le aportaron mucho a las necesidades de comunicación de la gente en las empresas.

Otro caso interesante fue descubrir procesos en los que se hizo mucha difusión del cambio, saturando y contaminando los medios de comunicación de la organización (ver tabla 8).



Estos hallazgos permiten considerar que la gran responsabilidad que tiene el equipo de cambio en el tema de las comunicaciones es trabajar en el diseño de una estrategia que contemple tanto la cobertura como la extensión y el contenido de los mensajes, la frecuencia de las emisiones, la segmentación de públicos, entre otras, que aseguren la efectividad de las comunicaciones en el proceso de cambio. Pero la ejecución de este tipo de estrategias sólo es efectiva si se hace seguimiento y control. Dejar este tipo de iniciativas sueltas, conduce inevitablemente al fracaso.

Tabla 8
La comunicación del cambio

COMUNICACIÓN DEL CAMBIO	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
La comunicación nunca se agota	X		X
La comunicación por lo general sólo llega al primer nivel de la organización y es difícil bajarla.	X	X	X
Hay momentos en los que se da mucha contaminación, es decir, muchos correos, muchos mensajes.	X		
La comunicación debe ayudar a promover internamente la nueva cultura de trabajo y las nuevas herramientas			X
La comunicación se difunde a través del gerente del proyecto		X	
No se puede hacer el mismo mensaje para todos, puesto que en una empresa se encuentran personas con diferentes niveles de educación, diferentes niveles de comprensión, diferentes responsabilidades, etc.		X	X
La comunicación en estos proyectos demanda un grado de elaboración mayor, puesto que se da una cantidad de relaciones entre la herramienta, la estructura organizacional y los procesos que hacen que relacionar todo esto sea bastante complicado	X		

La falta de comunicación crea una brecha entre la necesidad de conocimiento y entendimiento del proceso de cambio y el nivel real de estas necesidades, esto además genera falta de credibilidad hacia el proceso y una disparidad de expectativas respecto de lo que es el proyecto y lo que logrará.

Por esto se hace necesario implementar una estrategia de comunicación como parte

fundamental del proyecto, así se pueden mitigar resistencias y malestares desarrollados en estos procesos y promover el sentido de urgencia de estas iniciativas en las organizaciones.

4.5. CATEGORÍA 5. BLOQUEO DE OBSTÁCULOS

Después de que el equipo de cambio diseñó la estrategia de comunicaciones y trabajó en la definición y ejecución de planes de acción que aseguraran su efectividad, este equipo debe contemplar dentro de su plan, de acuerdo con el modelo de John Kotter, la realización de actividades de apoyo que le aseguren a una

amplia base de la organización involucrarse con el cambio.

Estas actividades consisten en detectar y manejar los obstáculos que puedan impedir el desarrollo normal de la transición por la que atraviesan las empresas.

En el estudio se encontraron obstáculos relacionados con fases anteriores del modelo, como el diagnóstico, el apoyo de la alta direc-

ción, la cobertura de la comunicación; además de la resistencia al cambio, la formación y capacitación de usuarios finales, nuevos roles

y responsabilidades, entre otros, que sí hacen referencia directa a los obstáculos que plantea John Kotter en su modelo (ver tabla 9).

Tabla 9
Los obstáculos para alcanzar el cambio

OBSTÁCULOS	CONSECUENCIAS	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
Hacer un mal diagnóstico	Se hace muy difícil hacer el cambio. Arranca muy pronto la curva de la desilusión		X	X
Falta de apoyo de la alta dirección	No despegar o no avanza bien el proyecto	X		X
Baja calidad del equipo de cambio y de su gestión	Esto incide sobre la calidad del producto final	X	X	X
Déficit del recurso humano	Esto incide sobre la calidad del producto final	X		
Insuficiente cobertura y poca efectividad de la comunicación	Se entorpece el proceso de cambio	X	X	X
Construcción de fronteras. Aquí están los negocios, allá está el proyecto; aquí está el cliente allá están los consultores.	Se hace un diseño desconectado del negocio. Se dificulta el trabajo dentro del proyecto	X	X	X
Usuarios resistentes surgen en todos los niveles de la organización	Se para o entorpece el avance del proceso de acuerdo con el nivel del usuario y la fuerza de la reacción	X	X	X
Apegos al pasado: a la vieja estructura organizacional, a las viejas herramientas de tecnología, a los viejos procesos, a las viejas funciones y hábitos, etc.	Se entorpece el avance del proceso			X
Deficiente proceso de formación y capacitación	Se bloquea el proceso de cambio	X	X	X
Manejo inadecuado de expectativas	Se fortalecen las barreras que se oponen al cambio			X
Manejo inadecuado de la incertidumbre	Baja la productividad en la organización		X	
Manejo inadecuado de conflictos	Genera dificultades que afectan el avance normal del proyecto		X	
Cambios en la administración de las empresas	Desestabiliza el desarrollo normal del proyecto		X	
Déficit financiero	Esto incide sobre la calidad del producto final	X		
Poca difusión de los logros y ganancias obtenidas	Después de un tiempo baja la motivación de la gente hacia el proyecto	X		
Se evidencian muchos cambios con la implantación del ERP. Los proyectos no acaban	Agotamiento de la gente	X		X



Finalmente, es fundamental considerar que estos proyectos afectan la organización, los procesos y la tecnología, lo cual hace necesario revisar los obstáculos que se puedan generar en cada una de estas estructuras, de la siguiente manera:

- Identificar y bloquear los obstáculos que se puedan presentar por los cambios generados en la estructura organizacional (nuevos roles y responsabilidades, relaciones difíciles, pérdida de poder, resistencia, falta de apoyo, entre otros)
- Identificar y bloquear los obstáculos propios de la transición a un enfoque administrativo orientado por procesos (poca destreza en el desempeño de nuevas funciones, necesidad de adquirir o reforzar nuevas habilidades organizacionales, relaciones difíciles, conflictos, etc.).
- Identificar y bloquear obstáculos propios de la transición a la nueva infraestructura tecnológica (necesidad de adquirir o reforzar nuevas habilidades técnicas, falta de recursos, etc.).

4.6. CATEGORÍA 6. LOGROS A CORTO PLAZO

No se puede sostener un proyecto largo sin resultados. Bajo esta premisa John Kotter presenta en esta categoría la necesidad de diseñar un plan que contemple y difunda los logros alcan-

zados en el corto plazo; sólo así los proyectos pueden sostener su credibilidad y manejar las dificultades propias del proceso.

De acuerdo con lo encontrado en el estudio, los logros en los proyectos de tecnología se alcanzan cuando impactan directamente la empresa y sus usuarios, y esto sólo se da después de la salida en vivo de las soluciones. Los avances en las etapas de un proyecto no se pueden considerar logros, puesto que no impactan el día a día de las organizaciones.

Además es importante anotar que después de la puesta en marcha de una solución tecnológica, cae la curva del cambio y se genera un estado de escepticismo colectivo, donde se despierten sentimientos de apego por lo que se tenía antes; por lo tanto, es indispensable darle manejo a esta coyuntura a través de la difusión de logros y victorias que permitan conservar la credibilidad en el proyecto.

Es usual además en esta fase que muchos usuarios comparen lo que reciben contra el ideal y no contra lo que se tenía antes, y no perciban ninguna ganancia; por lo tanto es fundamental que el equipo de cambio reaccione a tiempo y adelante campañas en las que se evidencien cifras y datos que les permita a los usuarios confrontar la situación actual con la de antes (ver tabla 10).

Tabla 10
Los logros a corto plazo

LOGROS A CORTO PLAZO	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
En algunos procesos se pueden considerar logros durante el desarrollo del proyecto, aunque la gran mayoría se materializa después de la salida en vivo	X	X	X
Los logros a corto plazo sólo se alcanzan después de la salida en vivo de la solución, cuando ya no hay quién los divulgue	X	X	X
Con la difusión de los logros a corto plazo se pretende mostrar a los usuarios la materialización de las cosas importantes que se prometieron durante el desarrollo del proyecto.		X	
Después de la salida en vivo, muchos usuarios comparan lo que reciben contra el ideal y no contra lo que se tenía antes, por lo tanto no se percibe la ganancia	X		

A través de la difusión de los logros a corto plazo se les puede demostrar a los usuarios que las cosas importantes que se prometieron durante el desarrollo del proyecto comienzan a materializarse.

Pero a pesar de tratarse de una actividad tan importante, en muchos proyectos no hay quién la realice, puesto que, por lo general, poco después de la salida en vivo de la solución se disuelve el equipo de cambio, generando frustración y desencanto por la forma abrupta como sale, y la pobre transición que se hace entre el proyecto y la empresa.

Esto sucede en la mayoría de los casos por razones de presupuesto, puesto que para muchos patrocinadores y gerentes es suficiente el trabajo realizado por el equipo antes de la salida en vivo, y no se quiere incurrir en más costos relacionados con esta gestión.

4.7. CATEGORÍA 7. SOPORTE DEL CAMBIO

Para el autor, la continuidad de la gestión hasta que se arraigue el cambio en la cultura es fundamental para no correr el riesgo de regresar a lo que se tenía antes.

Uno de los grandes hallazgos del estudio permite afirmar que el proceso de cambio comienza a darse realmente el día de la salida en vivo de la solución. Todo el trabajo anterior a esta fecha es planeación. Por lo tanto es fundamental definir acciones que le permitan a la empresa consolidar su transformación en esta etapa.

Paradójicamente, en la gran mayoría de proyectos de tecnología los equipos de cambio se disuelven el mismo día de la salida en vivo,

o a lo sumo un mes después. Pero este tiempo tan corto no puede garantizar la sostenibilidad y consolidación del cambio.

Aunque en muchos casos el consultor, antes de salir del proyecto, transfiere los pendientes del proceso con el fin de que sea el cliente quien sostenga la gestión; generalmente se hace una transición más de orden operativo que estratégico; por lo tanto, es frecuente que al final de los proyectos se le entregue a la persona que recibe la gestión del cambio una lista de pendientes sin un hilo conductor, que busquen finalmente alcanzar la visión y objetivos propuestos.

También se encontró que, generalmente, la persona que recibe estos pendientes no reúne el perfil apropiado para darle continuidad a esta gestión estratégica que logre la transformación de la cultura de la empresa, y además, comúnmente, después de la salida del equipo de cambio, tampoco se sostiene la relación cliente-consultor, que permita que un experto oriente y apoye el proceso hasta su consolidación.

Finalmente, es importante considerar que no es sólo que el equipo de cambio se disuelve prematuramente sino que también muchas veces se conforma tarde, sobre la marcha del trabajo, o, en el mejor de los casos, pocos días antes del lanzamiento del proyecto⁶.

Esta es otra dificultad que se presenta en estos procesos, puesto que las actividades de cambio que se deben realizar, previas al lanzamiento del proyecto, son fundamentales para asegurar una buena posición del equipo de cambio dentro del proyecto y la empresa. Esta sola dificultad puede impactar negativamente todo el proceso (ver tabla 11).

⁶ El lanzamiento del proyecto es una actividad inicial, conocida comúnmente como Kick off, en la que se le presenta a la organización el proyecto, su alcance y el equipo que lo va a conformar.



Tabla 11
Soporte de la Gestión del Cambio

SOPORTE GESTIÓN DEL CAMBIO	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
Se les dio continuidad a las actividades de gestión del cambio después de la salida en vivo de la solución, hasta que este proceso se estabilizó		X	X
Se le pudo dar continuidad a la Gestión del Cambio, por la transferencia de conocimientos y herramientas que se le hizo al cliente		X	X
Las actividades de cambio pendientes se diseminaron entre algunas áreas de la organización, para darle continuidad a la gestión	X		
No fue suficiente el tiempo ni los recursos asignados para conducir y sostener el cambio	X	x	X
El equipo de cambio se disolvió el mismo día de la salida en vivo, o a lo sumo un mes después de esta fecha		x	X
El equipo se conformó tarde y se disolvió temprano	X	x	X
El equipo de cambio, después de la salida en vivo, estuvo todo el tiempo enfocado en acciones mas no en resultados	X		
El equipo de cambio tuvo pocas responsabilidades después de la salida en vivo de la solución		X	

4.8. CATEGORÍA 8. ALINEACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA CULTURA

Por último, John Kotter afirma que sólo el cambio prevalece cuando se filtra en la cultura organizacional de las empresas.

Precisamente, de acuerdo con la investigación, una de las grandes responsabilidades del equipo de cambio es sentar las bases durante el proceso para asegurar que el cliente continúe con una gestión estratégica, que le permita a la organización sostener la operación, y en un futuro optimizarla. Esto sólo se logra a través de un proceso de cambio efectivo, durante el desarrollo del proyecto y posterior a la salida del equipo de cambio de la empresa.

Los procesos de cambio efectivos derrumban los muros invisibles que se crean entre los negocios, departamentos y personas, pero este hecho demanda que cambien la gobernabilidad de las empresas, la forma de obtener y reportar información, las relaciones entre las personas y las áreas, las funciones, los hábitos de trabajo, las destrezas y competencias requeridas para muchas labores, los roles, los niveles de responsabilidad, la percepción que tienen muchos empleados sobre la importancia de su trabajo, en fin, que cambien una cantidad de elementos que afectan directamente la cultura de las empresas (ver tabla 12).

Tabla 12
Transformación de la cultura organizacional

TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
La gestión del cambio finalmente aseguró que el cliente o la operación del cliente asimilará la nueva cultura de trabajo			X
Es toda una nueva cultura, una nueva forma de trabajar, una nueva manera de administrar, controlar, medir y operar la organización			X
En la empresa quedó una sensación de mejora futura, y esto permitió que la gente viera más oportunidades, hiciera más cosas, logrará mejores objetivos			X
Se dio la integración de la organización, no sólo a nivel de procesos, tecnología y datos, sino la colaboración inter-departamental	X	X	X
Puso a pensar a todos los empleados de una manera corporativa y no por negocios		X	
Se pasó de un modelo de territorialidad a un modelo de focalización, donde todos trabajamos en busca de alcanzar un mismo objetivo de negocio	X		
Cambió la gobernabilidad de la compañía, ahora se accede a la información sin necesidad de mediar entre alguien que entrega y otro que recibe	X		X
Los resultados no dependen ahora de alguien exclusivamente, sino que son el trabajo de muchas personas. Mi trabajo afecta a unos y depende de otros	X		X
Se incorporó la cultura de la transferencia de conocimiento y aprendizaje entre la gente de la organización		X	
En un período tan corto no puede cambiar la cultura de una empresa. En la gestión se sientan las bases pero no se consolidan. Para transformar la cultura se necesita un proceso de cambio mucho más largo y continuidad estratégica para apalancarlo.		X	X



Pero para lograr transformar la cultura se deben incorporar nuevos comportamientos en las personas de la organización, tales como liderazgo, autonomía, autogestión, recursividad, trabajo en equipo, respeto, responsabilidad, generosidad, entre otros.

La incorporación de estos comportamientos asegura finalmente que el cambio se filtró dentro de la cultura organizacional y que ya no depende de personas, ni de gestiones, ni de acciones, no; es un hecho y ya el cambio hace parte de la empresa (ver tabla 13).



Tabla 13
Incorporación de nuevos comportamientos

INCORPORACIÓN DE NUEVOS COMPORTAMIENTOS	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
La gestión del cambio permitió que la gente reflexionara sobre sus propios comportamientos y tuviera una motivación para modificarlos		X	
La gente adquirió mayor responsabilidad; entiende qué es lo que tiene que hacer, por qué tiene que hacerlo y cuál será el impacto de hacerlo o no hacerlo			X
Los usuarios adquirieron mayor autonomía. Los líderes de la solución son los usuarios, no el área de tecnología		X	
La gente de la organización adoptó el respeto, la generosidad, incorporó destrezas para trabajar en equipo y habilidades para manejar conflictos		X	
Los usuarios toman ahora decisiones de una manera más acertada			X
Los usuarios les hacen mayor seguimiento a sus funciones, a sus tareas, a sus asignaciones			X
Se miden los resultados con mayor periodicidad y esto permite que, frente a dificultades, cada vez con mayor frecuencia se tomen acciones preventivas en lugar de correctivas			X
Los usuarios pasaron de ser proveedores de datos a ser analistas			X
Responsabilidad frente a la calidad, oportunidad y seguridad de la información	X		
Nuevos comportamientos no se pueden arraigar en un período tan corto. En este tiempo se asientan las bases			X
Es importante sostener la relación cliente-consultor hasta que se incorporen los nuevos comportamientos en la organización			X
Para que estos comportamientos se incorporen se necesita un proceso de cambio mucho más largo y continuidad estratégica para apalancarlo			X

4.9. ASPECTOS POSITIVOS Y OPORTUNIDAD DE MEJORA EN LAS GESTIONES DE CAMBIO

El trabajo finalmente recogió diversas opiniones sobre las fortalezas y las oportunidades de mejoramiento que existen en el tema de cambio; y en general, fue recurrente encontrar que muchos de los entrevistados destacaran como positivo la labor operativa que ejercen los equipos de cambio: talleres, logística de capacitación, carteleras, posters, etc., que son tareas impor-

tantes, pero no son el fin de la gestión. Además fue notorio encontrar que los temas de cambio, donde muchos entrevistados ven oportunidades de mejoramiento, son temas estratégicos como posicionamiento del equipo, ganar apoyo de la alta dirección, ampliar esquemas de participación, optimizar la comunicación, etc. (ver tabla 14)

Tabla 14
Fortalezas y oportunidades de mejora en gestiones de cambio

FORTALEZAS EN LOS PROCESO DE CAMBIO	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
Estas gestiones acortan distancias entre la alta dirección y los demás niveles de la organización	X		
Se incorporó una nueva cultura de trabajo orientada a conformar equipos interdisciplinarios para desarrollar proyectos	X		
Existe mayor conciencia frente a la necesidad de conformar equipos de cambio en implantaciones tecnológicas		X	X
Transferirle al cliente conocimiento, estrategias y metodología, que él pueda replicar en otros proyectos o eventos de la organización	X	X	X
Se ha hecho muy buen trabajo respecto de capacitación, comunicados del proyecto e impacto organizacional	X	X	X
Se cuenta con mejores metodologías para desarrollar procesos de cambio			X
OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE CAMBIO	Patrocinadores	Gerentes de proyecto	Gerentes de consultoría
Atender prioritariamente los temas estratégicos y no dedicarse tanto a lo operativo	X		X
Hacer mayores esfuerzos para que los directivos no consideren estas iniciativas como meros procesos tecnológicos. Es difícil ganar apoyo e involucramiento de la alta dirección desde esta perspectiva	X		X
Darle mayor visibilidad y mejor posicionamiento al equipo de cambio		X	X
Involucrar más a la alta dirección y gerencia media en los procesos de cambio			X
Conformar equipos de cambio con personas de mejor perfil, que puedan hacer una verdadera gestión estratégica. Tanto por parte del cliente como de la consultoría	X	X	X
Optimizar la comunicación. Elaborar más los contenidos, no dejarlos tan generales, segmentarlos y asegurar que la comunicación llegue a todos los niveles de la organización		X	X
Optimizar el proceso de capacitación (diseño, planeación, programación, coordinación y control). Capacitar con visión global		X	X
Ampliar los esquemas de participación a toda la organización y asignarles roles de cambio a todas las personas del proyecto y de la empresa			X
Fortalecer y sostener las redes de apoyo al cambio		X	X
Permear con el cambio todos los niveles de la organización		X	X
Darle continuidad a la gestión después de la salida en vivo hasta afianzar y consolidar el cambio		X	X
Medir la gestión del cambio para conocer su impacto en la organización	X	X	X
Hacer mayores esfuerzos encaminados a lograr que la gente entienda que el cambio es un proceso que no se agota en un proyecto		X	X



5. ANÁLISIS GRÁFICO DEL ESTUDIO

La aplicación de las encuestas a los directivos permitió hacer un análisis cuantitativo del estudio. En este análisis se agruparon diferentes factores, con el fin de presentar un compilado gráfico, fácil de interpretar, y de valor para quien lo consulte. Los componentes analizados en las encuestas aplicadas al grupo de directivos permitieron generar las siguientes gráficas.

5.1. PATROCINADORES DE EMPRESAS COLOMBIANAS VS. CATEGORÍAS DE INDAGACIÓN

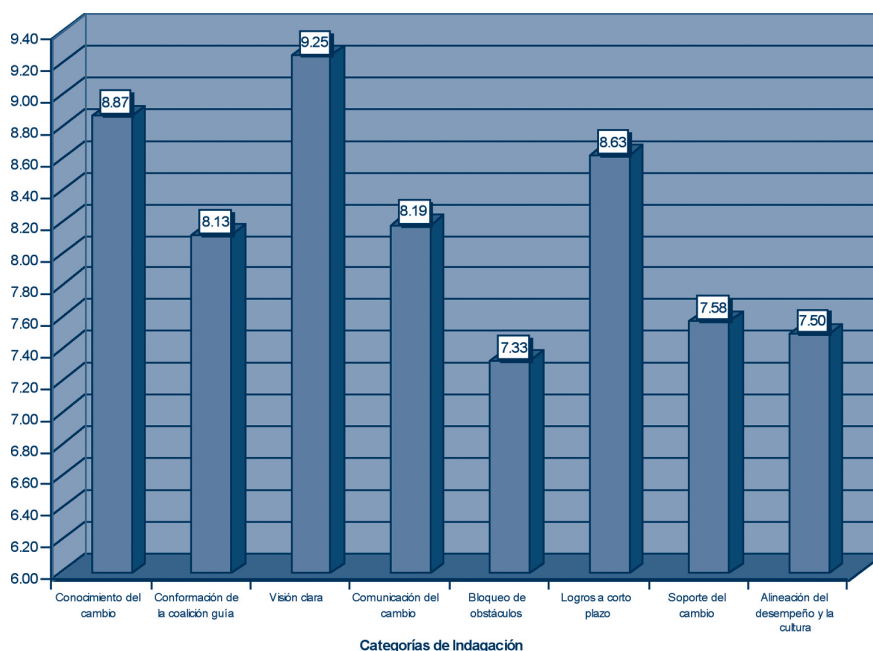
Calificación promedio: 8.2. Esta es la nota final asignada por el grupo de patrocinadores a los procesos de gestión del cambio, y salió del puntaje promedio dado a las categorías de indagación por estos entrevistados. Es el puntaje más alto que obtuvo el estudio.

Con esta nota se concluye que los resultados cuantitativos del estudio, aplicado por el grupo de patrocinadores, registran que se tiene una buena percepción del trabajo realizado por los equipos de gestión del cambio y aunque este grupo ve algunas oportunidades de mejora, se encuentra muy satisfecho con los procesos de cambio que ha patrocinado.

La gráfica 5 recoge la calificación asignada por los patrocinadores entrevistados a cada una de las categorías de cambio que comprendió el estudio.

De la gráfica se puede inferir, de acuerdo con las calificaciones registradas por las personas entrevistadas, que a pesar de la buena percepción que tienen estos directivos de los procesos de cambio que han patrocinado, no están tan convencidos del cambio que generan estos procesos en la cultura organizacional de sus empresas. Lo anterior debido a la baja calificación que se le asignó a la categoría "Alineación del desempeño y la cultura".

Gráfica 5
Patrocinadores vs. categorías de indagación



Sobresalen por sus altas calificaciones, algunas categorías como "visión clara" y "conocimiento del proyecto". Sobre ellas los directivos tienen gran responsabilidad de gestión, y corresponden a dos de las etapas que soportan el modelo de John Kotter.

La gráfica también refleja la frustración de muchos de ellos frente a responsabilidades como la comunicación y el acompañamiento visible a la gestión del cambio. En ambas categorías la mayoría de entrevistados afirmaron que es un tema que no se agota, y ésta fue la razón que adujeron para asignar notas bajas en ellas.

En cuanto a la categoría de "bloqueo de obstáculos", es muy coherente la nota final con los testimonios recogidos, puesto que la gran mayoría de entrevistados reconocieron haber hecho poca gestión para asegurar que una amplia base de la organización se involucrara con el cambio.

Finalmente, es paradójico que muchos de los entrevistados hayan afirmado que los logros a corto plazo no se alcanzan durante el desarrollo de estos proyectos, y sin embargo calificaran alta esta categoría. Es posible que muchos de ellos para calificarla hayan considerado los avances del proyecto, como logros.

5.2. GERENTES DE PROYECTO DE EMPRESAS COLOMBIANAS VS. CATEGORÍAS DE INDAGACIÓN

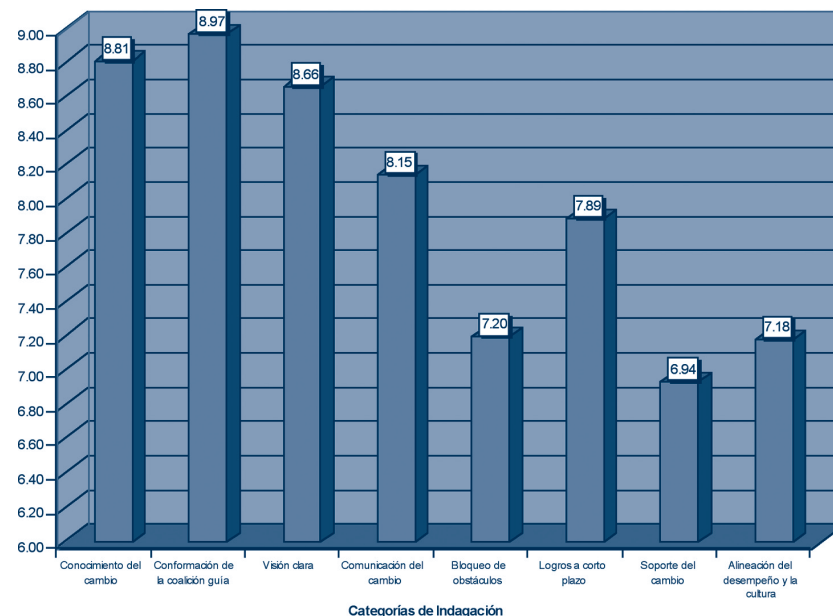
Calificación Promedio: 8.0. Esta es la nota final asignada por el grupo de gerentes de proyecto a los procesos de gestión del cambio, y salió del puntaje promedio dado a las categorías de indagación por estos entrevistados. Es un puntaje alto y muy cercano al asignado por el grupo de patrocinadores.

Con esta nota se concluye que los resultados cuantitativos del estudio, aplicado por el grupo de gerentes de proyecto, registran que se tiene una buena percepción del trabajo realizado por los equipos de gestión del cambio, y aunque este grupo ve algunas oportunidades de mejora, se encuentra satisfecho con los procesos de cambio que ha liderado o en los que ha participado.

La gráfica 6 recoge la calificación asignada por los gerentes entrevistados a cada una de las categorías de cambio que comprendió el estudio.

Sobresale en la gráfica la calificación tan alta asignada a las primeras cuatro categorías, que son las etapas de nivel estratégico del mo-

Gráfica 6
Gerentes de proyecto vs. categorías de indagación



delo de John Kotter. Sin embargo, parece que a pesar de hacerse tanta gestión estratégica, los resultados no son los mejores, y esto se refleja en la calificación asignada a la categoría "alineación del desempeño y la cultura".

También llama la atención el puntaje de la categoría "conformación de la coalición Guía", donde este grupo calificó el apoyo de los patrocinadores como sobresaliente, una nota mucho más alta que la asignada por los mismos patrocinadores. En este tema se reconoce que el compromiso y apoyo de los directivos es muy alto y se refleja en la disponibilidad de recursos financieros, talento humano y logística.

La gráfica además refleja la frustración de muchos de los gerentes en la gestión de actividades de apoyo y sostenibilidad del cambio. Esto se lee en los puntajes de las categorías "bloqueo de obstáculos", "logros a corto plazo" y "soporte del cambio", que están por debajo de la nota promedio del estudio.

En cuanto al bloqueo de obstáculos llama la atención que una actividad que demanda tanta gestión por parte de este grupo de gerentes reciba una calificación tan baja. Parece que la gestión del cambio es muy efectiva cuando va dirigida a la alta dirección, pero no sucede lo mismo con los demás niveles de la organización.

También cabe destacar que este grupo, como el anterior, a pesar de haber afirmado que los logros a corto plazo no se alcanzan durante el desarrollo de estos proyectos, calificó alta esta categoría. Es posible que muchos de ellos para calificarla hayan considerado los avances del proyecto, como logros.

Finalmente la gráfica permite inferir que efectivamente hubo mucho apoyo y mucha gestión en temas de cambio, durante el desarrollo del proyecto, pero parece que este apoyo no logró sostenerse después de la salida en vivo de la solución y también que fue difícil darle continuidad a la gestión del cambio, una vez disuelto el equipo.

5.3. GERENTES DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA MEXICANAS VS. CATEGORÍAS DE INDAGACIÓN

Calificación promedio: 7.0. Esta es la nota final asignada por el grupo de consultores a la gestión que ellos han orientado en sus proyectos, y salió del puntaje promedio que este grupo de entrevistados dio a las categorías de indagación.

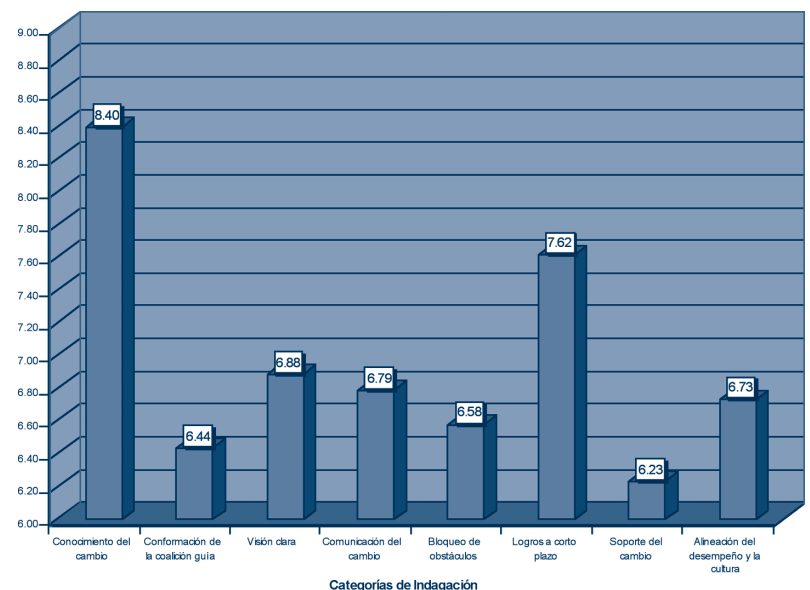
Con esta nota se concluye que los resultados cuantitativos del estudio, aplicado por el grupo de consultores, registran que se tiene una percepción moderada del trabajo realizado por los equipos de gestión del cambio.

Es el puntaje más bajo que se le asignó al estudio, y denota que este grupo considera que a pesar de reconocer que se viene mejorando en esta gestión, aún persisten vacíos e inconsistencias en los procesos de cambio.

La gráfica 7 recoge la calificación asignada por los consultores entrevistados, a cada una de las categorías de cambio que comprendió el estudio.

De la gráfica se puede inferir que existe moderación frente a la calificación de la mayoría de los temas, con excepción de la primera categoría "conocimiento del cambio". Se percibe

Gráfica 7
Gerentes de consultoría vs. categorías de indagación



además que hay dificultad en algunas categorías que demandan mayor involucramiento con el cliente, como son "conformación de la coalición guía", "comunicación del cambio", "bloqueo de obstáculos" y "soporte del cambio".

En la gráfica se puede inferir claramente que los consultores no se sienten satisfechos con el apoyo ofrecido por la alta dirección y gerencia media en las empresas. Esta calificación es muy coherente con los testimonios recogidos en el estudio, donde algunos entrevistados manifestaron que el apoyo no siempre es el ideal, debido a la dificultad que se tiene al intentar involucrarlos en actividades propias del proyecto que hagan visible a toda la organización su trabajo en el proceso.

En cuanto a la categoría "visión clara", la nota final es afín a lo manifestado por muchos consultores, que opinaron que es complicado alinear la visión del proyecto con la visión del negocio, puesto que muchas veces estos proyectos son concebidos como necesidades de orden operativo o coyuntural y no tanto estratégicas.

Algo que llama la atención en la gráfica es la alta puntuación de la categoría "logros a corto plazo", cuando muchos de los entrevistados manifestaron que es difícil alcanzar y difundir

logros durante estos proyectos. Es posible que muchos entrevistados, así como los grupos de patrocinadores y consultores, hayan considerado los avances del proyecto como logros.

Finalmente, en cuanto a la sostenibilidad del cambio y la consolidación de la nueva cultura como resultado de la gestión del cambio, existe desconfianza por parte de los consultores sobre la capacidad de la gente de las empresas para apropiarse de ella y afianzarla, cuando en la mayoría de los casos no se cuenta con la asesoría del consultor.

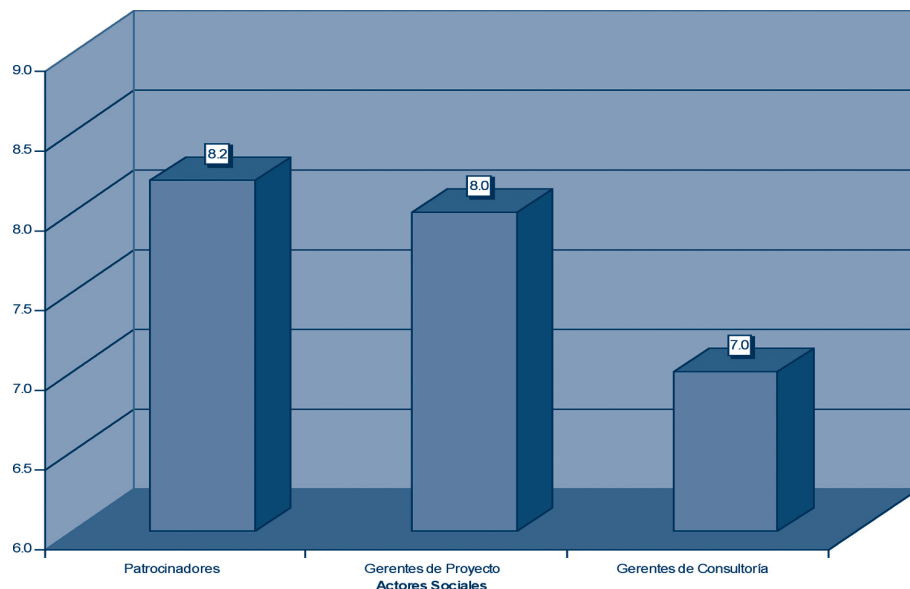
5.4. CONSOLIDADO ACTORES SOCIALES

La gráfica 8 recoge la calificación promedio asignada al estudio por cada uno de los actores sociales involucrados en él.

Llama la atención que el grupo de consultores que es el responsable de orientar el cambio sea el que asigne la calificación más baja al estudio, mientras que los grupos de patrocinadores y gerentes de proyecto se muestren tan satisfechos con la gestión.

Este hecho tiene varias interpretaciones: primero, se puede considerar que muchos directivos de empresas donde se implantó la solución

Gráfica 8
Consolidado actores sociales



se sintieron evaluados, mientras que la gran mayoría de consultores sintieron que estaban evaluando el trabajo de otros, segundo, los consultores fueron el equipo que le dieron al tema de gestión del cambio una mayor dimensión, y además son quienes realmente lo conocen; por lo tanto fueron más críticos a la hora de calificar, y tercero, muchos patrocinadores y gerentes de empresas que adquirieron la solución asignaron notas altas en las encuestas porque se vieron expuestos y se sintieron compitiendo con otras empresas del medio.

5.5. ACTORES SOCIALES VS. CATEGORÍAS DE INDAGACIÓN

La gráfica 9 muestra un comparativo entre los puntajes asignados por los diferentes actores sociales a cada una de las categorías de indagación. Se conserva la tendencia que se vio en la gráfica anterior de presentar a los consultores como el grupo que asignó las notas más bajas en el estudio.

En general el que fijó los mayores puntajes a cada una de las categorías fue el grupo de patrocinadores, seguido muy de cerca por

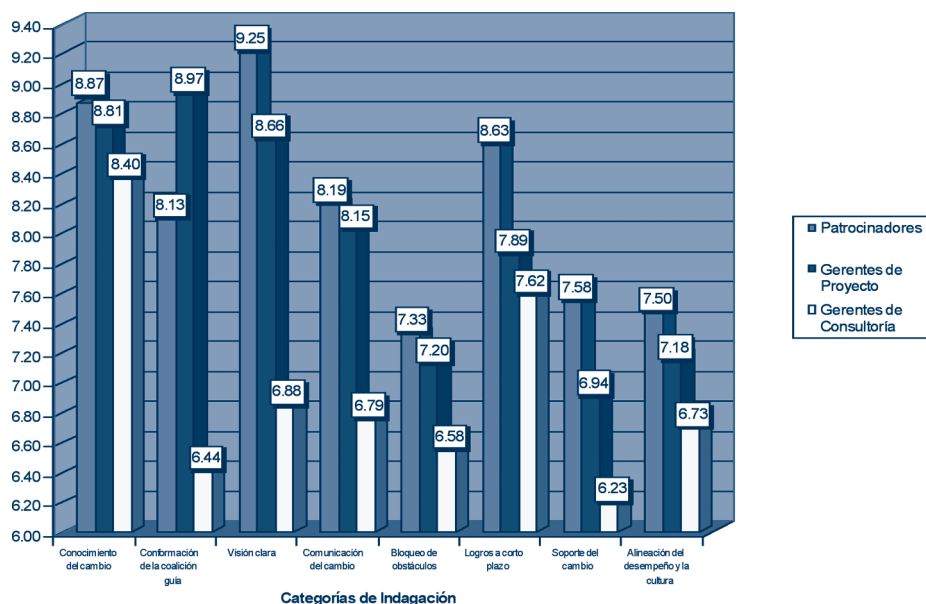
el grupo de gerentes de proyecto. Sólo en la segunda categoría los gerentes de proyecto le dieron un puntaje más alto al tema evaluado, que el propio grupo de patrocinadores. Esto obedece seguramente a que para los gerentes de proyecto es suficiente que un directivo ofrezca su apoyo, aunque no lo haga visible, mientras que para este último no lo es.

También es curioso que los patrocinadores y gerentes tengan una alta percepción del apoyo ofrecido por ellos en los procesos de cambio, y a su vez que los consultores perciban lo contrario. Parece que en cuanto al concepto de apoyo son más laxos los patrocinadores y gerentes, y mucho más exigentes los consultores. Los consultores, en general, cuando hablan de apoyo, hablan de involucramiento, mientras que los patrocinadores y gerentes se refieren más a asignación de recursos.

Finalmente, es destacable que en las dos últimas categorías donde se miden la sostenibilidad y consolidación del cambio se registren notas bajas en los tres grupos.

Estas calificaciones son afines con los testimonios recogidos durante el estudio. En primer lugar, la gran mayoría de entrevistados

Gráfica 9
Actores sociales vs. categorías de indagación



fueron recurrentes al afirmar que pocos días después de la puesta en marcha de los proyectos los equipos de cambio se disuelven, sin asegurar la continuidad estratégica de esta gestión.

Precisamente, antes de disolverse el equipo de cambio, en la mayoría de los casos, no se hace una transición de orden estratégico, entre el proyecto y la organización, y tampoco, después de la salida del equipo de cambio, se sostiene una relación cliente-consultor, que acompañe el proceso de cambio, hasta su consolidación.

Todas estas prácticas condujeron a que un alto número de entrevistados manifestaran que el proceso de cambio se interrumpió abruptamente pocos días después de la salida en vivo de la solución y que la continuidad de la gestión no se dio o fue muy pobre.

CONCLUSIONES

A NIVEL DEL MODELO DE CAMBIO

- El modelo de John Kotter demanda que se agoten los ocho pasos para asegurar el cambio, pero es habitual que el proceso se interrumpa abruptamente en la etapa seis.
 - Los pasos del modelo se deben seguir de forma ordenada y secuencial
 - Para poder avanzar de una etapa a otra se debe asegurar que la etapa madure lo suficiente. Eventos externos al proceso de cambio, como la terminación de una fase técnica, no garantizan necesariamente que una fase de cambio agotó su ciclo.
 - Las diferentes actividades se deben realizar en las etapas correspondientes

EN CUANTO A LA METODOLOGÍA DE CAMBIO

- Muchas metodologías de cambio se ajustan demasiado a las etapas técnicas de los proyectos, lo cual genera que muchos consultores que tienen una visión reducida de los procesos de cambio se enreden atendiendo actividades demarcadas por eventos técnicos, y descuiden los temas más relevantes, que en muchos casos traspasan estas fronteras metodológicas.

- La gestión del cambio no puede demarcar todo su trabajo en unas etapas técnicas, que en muchos casos le hacen perder foco, movilidad y no le permiten realmente trabajar en busca de afianzar el cambio en las empresas.

- El foco fundamental que debe guiar la labor estratégica de un consultor de cambio, y del cual no se debe apartar, es alcanzar la visión y los objetivos que se definieron durante el proceso, soportado por una metodología.

EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Después de conformar el equipo de cambio con personas que reúnan el perfil apropiado para hacer gestión estratégica, el equipo debe atender temas de valor para la empresa y el proyecto, como los siguientes:

- Desarrollar un diagnóstico organizacional a diferentes niveles con el objetivo de entender la historia de cambio y medir la preparación que existe para el cambio por implantar.
- Ampliar las razones que motivaron al cliente a adquirir el ERP, con el fin de mostrarle que la nueva solución puede soportar temas estratégicos y revolucionar la gestión administrativa de su empresa.
- Trabajar con todos los niveles organizacionales para desarrollar el "sentido de urgencia" sobre el proceso de cambio.
- Garantizar el involucramiento y compromiso de la alta gerencia.
- Alinear la estrategia de cambio, a través de la visión del proyecto, a las metas del negocio.
- Asegurar que todos los niveles de la organización reciban información adecuada y oportuna del proceso de cambio.
- Identificar y bloquear los obstáculos que se generan en cuanto a estructura organizacional, procesos y tecnología.
- Asegurar, después de la salida en vivo de la solución, la difusión de los logros del proyecto a toda la organización.
- Desarrollar y aplicar un modelo de medición de beneficios



Antes de la salida del equipo de cambio se debe considerar lo siguiente:

- La entrega al cliente de metodologías, herramientas y planes de acción que le faciliten dar continuidad a la gestión del cambio
- Sostener la comunicación cliente-consultor, después de la salida del equipo de cambio, hasta alcanzar la visión y los objetivos propuestos
- La entrega de la gestión a un equipo de la organización, previamente seleccionado, que reúna el perfil apropiado para cerrar adecuadamente el proceso estratégico, ojalá a través de un proceso de gestión de cultura organizacional.

EN LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- La gestión del cambio en implantaciones de soluciones ERP no considera, dentro de su alcance, acompañar la transformación de la cultura organizacional de las empresas.
 - Los equipos de cambio por lo general se disuelven el mismo día de la salida en vivo o a lo sumo un mes después de esta fecha, y esto no garantiza que se agoten efectivamente las fases restantes del proceso de cambio que propone John Kotter, donde se asegure la transformación de la cultura organizacional de la empresa y la incorporación de nuevos comportamientos en ella.
 - Los proyectos tienen una duración muy corta, por lo tanto, para que una empresa logre llevar a buen término el proceso de cambio y trans-

formar su cultura es responsabilidad del equipo de cambio sentar las bases durante el proceso, pero quien le da continuidad y cierra el proceso debe ser la organización, preferiblemente a través de una gestión de cultura organizacional.

- Pero por lo general esto no se da, y la transición entre el equipo de cambio y el equipo que recibe la gestión es más de orden operativo que estratégico, en donde el cliente recibe una cantidad de acciones sin un hilo conductor que permita alcanzar la visión y los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso Gimón. [www.gerenciaycambio.Americas.tripod.com].

Anzola, Morales, Olga Lucía. **Una mirada de la cultura corporativa**, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, agosto de 2003.

Anzola, Morales, Olga Lucía y Puentes, González, Myriam Celina. **Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional – una aproximación**, Bogotá, Universidad Externado de Colombia, octubre de 2005.

Boyett, Joseph y Boyett Jimmie. **Hablan los Gurúes**, Betty Trabal (trad.), Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1999.

Kotter, John P. **El líder del cambio**, Paulina Díaz Cortez (trad.), México D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, 1997.

Senge, Peter. **La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en las organizaciones abiertas al aprendizaje**, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2000.