



Gestión del cambio para la implementación de un nuevo modelo operativo en los procesos de compra en una Compañía multinacional del sector farmacéutico.

Trabajo de Grado

Autor.

José David Oviedo Pacheco

Bogotá
2023



Gestión del cambio para la implementación de un nuevo modelo operativo en los procesos de compra en una Compañía multinacional del sector farmacéutico.

Trabajo de Grado

Autor.

José David Oviedo Pacheco

Tutor.

José Alejandro Mendoza

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

Bogotá, D.C. Colombia, 5 de mayo de 2023

1. Índice

Preliminares	iii
Agradecimientos	iv
Dedicatoria.....	v
Declaración de originalidad y autonomía	vi
Declaración de exoneración de responsabilidad	vii
Lista de tablas	ix
Abreviaturas	x
Glosario.....	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Palabras clave	xii
Abstract.....	xiii
Keywords	xiii
1. Introducción	1
2. Descripción de la Situación organizacional donde se realizará el proyecto.	4
2.1. Análisis del entorno.	4
2.2. La industria.	5
2.3. El área.	6
2.4. Programa de gestión, visión gerencial y objetivos estratégicos.....	8
3. Descripción de la situación problemática empresarial.....	12
3.1. Técnica utilizada en la jerarquización del problema.....	14
4. Resultados de la encuesta y hallazgos detectados que requieren análisis	20
5. Descripción de las estrategias y planes de acción propuestos para la solución a la problemática empresarial.....	25
5.1. Análisis de brechas modelo ADKAR	25
5.2. Fases para la implementación de la gestión del cambio	25
5.2.1. Fase 1: Preparando el cambio.....	25
5.2.2. Fase 2: Manejando el cambio	27
5.2.3. Plan de comunicación y entrenamiento	31

5.2.4. Fase 3: Reforzar el cambio	32
6. Conclusiones y recomendaciones	35
Referencias bibliográficas	37

Preliminares

Agradecimientos

A mi familia.

José David Oviedo Pacheco

Dedicatoria

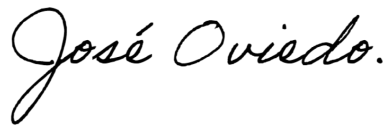
A mi esposa Paola.

José David Oviedo Pacheco

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

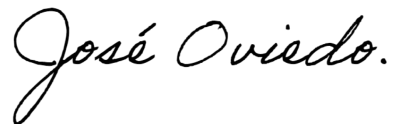
A handwritten signature in black ink that reads "José Oviedo." The signature is written in a cursive style with a large initial 'J' and a period at the end.

José David Oviedo Pacheco

Firmado en Bogotá, D.C. el 5 de mayo de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink that reads "José Oviedo." The signature is written in a cursive, flowing style.

José David Oviedo Pacheco

Firmado en Bogotá, D.C. el 5 de mayo de 2023

Lista de figuras

Figura 1. Cálculo de la muestra. Fuente: Elaboración propia	19
Figura 2. Pregunta 1, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia	20
Figura 3. Pregunta 2, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia	21
Figura 4. Pregunta 3, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia	22
Figura 5. Pregunta 4, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia	23
Figura 6. Pregunta 5, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia	24
Figura 7. ADKAR Análisis de brechas. Fuente: Elaboración propia	25
Figura 8. Comité de soporte al cambio	26
Figura 9. Tres elementos de la comunicación de cambio. Fuente: Goncalves y Campos (2018) elaboración propia	28
Figura 10. Matriz poder interés. Fuente: Elaboración propia	30
Figura 11. 5 estilos de resolución de conflictos. Fuente: HCMBOK elaboración propia	33

Lista de tablas

Tabla 1. Mapeo de Partes Interesadas. Fuente: Elaboración propia

29

Abreviaturas

ADKAR: Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement

ADRES: Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud

ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

EY: Ernst and Young

HCMBOK: Human Change Management Body of Knowledge

OTC: Over The Counter, sobre el mostrador traducido por el autor.

RAE: Real Academia Española

Glosario

Bot: de acuerdo con el diccionario de la RAE acortamiento por aféresis de la palabra, ya también española, robot— se usa en referencia a un programa informático que efectúa automáticamente determinadas tareas. Su uso es plenamente válido y está ya extendido en español.

Drop in: sesiones de entrenamiento libres y voluntarias, traducido por el autor.

Intranet: Red electrónica de información interna de una empresa o institución, diccionario RAE.

In situ: que significa ‘en el sitio, sobre el terreno, diccionario RAE.

Future ready: denominación de la Compañía para el proyecto de cambio de modelo operativo.

Kaizen: traducido del japonés, cambio a mejor o mejora. Es un proceso de mejora continua basado en acciones concretas, simples y poco onerosas, y que implica a todos los trabajadores de una empresa, desde los directivos hasta los trabajadores de base. (Wikipedia, 2022)

Mipres: es una herramienta tecnológica que permite a los profesionales de salud reportar la prescripción de tecnologías en salud no financiadas con recursos de la UPC o servicios complementarios. (SISPRO, 2022)

Procurement: área de compras

Resumen Ejecutivo

Gestión del cambio para la implementación de un nuevo modelo operativo en los procesos de compra en una Compañía multinacional del sector farmacéutico.

El entorno actual se caracteriza por la velocidad de sus cambios y en el ámbito empresarial y particularmente en las empresas multinacionales la búsqueda de optimizar sus operaciones trae consigo la implementación de nuevos de modelos de trabajo. En el presente documento se busca proponer un modelo de gestión del cambio que permita guiar la implementación de nuevas formas de trabajo, para lo cual, se estudiará el entorno, los principios organizacionales y visión estratégica. Se recopilará la voz del cliente mediante una encuesta que estará enmarcada en el modelo ADKAR, para determinar las brechas en la gestión del cambio y se plantearán acciones que busquen de manera integral dirigir a la compañía por la ruta del cambio, las acciones tomarán en cuenta el modelo HCMBOK y las fases de gestión del cambio de PROSCI asegurando una alta participación de los diferentes clientes internos en la Organización. Como resultado del documento se busca que el Equipo pueda encarar el problema puntual presentado en esta investigación y entregar elementos de mejora continua para estar preparados para encarar nuevos procesos de transición organizacional en el futuro.

Palabras clave

Gestión del cambio, procesos de compra, modelo operativo, multinacionales.

Abstract

Change management for Procurement new operation model in a multinational pharmaceutical company.

The current environment is characterized by the speed of its changes and more likely in the business environment and particularly in multinational companies. Process optimization brings new ways of working, this document looks forward to establish a change management framework that allows the implementation of new ways of working, for that an external environment, organizational principles and strategic vision will be studied, the voice of the customer will be collected through a survey that will be based in the ADKAR model, to determine the gaps in change management and actions will be proposed to guide the Company in a comprehensive way along the path of change, the actions will take into account the HCMBOK model and the phases of PROSCI change management ensuring a high participation of the different stakeholders in the Organization, as a result the team can face the specific problem presented in this investigation, as well as continuous improvement tools to be prepared to face new organizational transition processes in the future.

Keywords

Change management, procurement process, ways of working, multinationals.

1. Introducción

A casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reditúe una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo (Zimmermann, 2020). La Compañía en búsqueda de hacer más eficiente sus operaciones en la función de Compras rediseñó la forma de atención al cliente interno moviéndose de atención descentralizada en cada uno de los países a implementar herramientas de auto ayuda y un centro de servicios compartidos para atender las necesidades de todos los mercados a nivel global. Entender cómo guiar este cambio para facilitar la manera de operar del cliente interno es fundamental para generar una adecuada adopción del cambio.

En el entorno actual la presión por control de costos y estructuras organizaciones complejas ha empujado una creciente tendencia de implementación de centros de servicios compartidos no solo para procesos transaccionales sino para diferentes áreas de soporte, cambiando radicalmente la manera de hacer las cosas, por ejemplo desde el punto de vista cultural, los clientes internos ahora tienen contacto con personas de diferentes nacionalidades que tienen estilos de comunicación distinto y el solo hecho de una interpretación incorrecta puede llevar a que la percepción de servicio se vea disminuida, adicional la pandemia del coronavirus ha acelerado la transformación digital y la despersonalización de la atención al cliente interno, rompiendo el paradigma de la confianza exclusiva de atención in situ.

De la atención personalizada a la solución la tienes en tus manos, el modelo operativo con el que se venía trabajando en el área de compras comprendía de especialistas de compras en la mayoría de los países, estos especialistas atendían de manera personalizada a los clientes internos brindando soluciones a preguntas cotidianas como también soporte en gestión de

proyectos de compra. En búsqueda de optimizar la operación el nuevo modelo contempla la eliminación del rol de especialista de compras y las tareas que desempeñaban se reemplazan por herramientas de auto ayuda y un centro de servicios compartidos.

Herramientas de auto ayuda, el principal desarrollo es la creación de un bot que está en la capacidad de responder preguntas con respuestas precargadas, cuando el bot no tiene la respuesta en su base de datos refiere a una intranet en donde el usuario encontrará una biblioteca de artículos de autoayuda siendo el último punto de escalación los gerentes de compras por región o países. Esto representa un cambio fundamental de cara al servicio al cliente interno que estaba acostumbrado a que un especialista lo atienda directamente y resuelva sus dudas, ahora el servicio será despersonalizado.

Centro de servicios compartidos, para manejar proyectos de compra en los mercados el soporte se prestará desde centros de servicios ubicados en Polonia y la India, si bien para proyectos prioritarios aún se contará con la presencia de gerentes de compras por región o mercado es inevitable por temas de carga laboral soportarse en los centros de servicios para atender proyectos de compra local en todos los mercados, lo que también representa un cambio profundo, ya que, las personas en el centro de servicios tendrán diferentes culturas, idiomas, zonas horarias, en definitiva una manera diferente de abordar la ejecución de los proyectos que impactará la relación con el cliente interno. Tomando en cuenta el contexto y que la tendencia de centralizar operaciones seguirá intensificándose, es imprescindible contar con un marco de gestión del cambio que permita una adopción correcta y lo más importante tender a incrementar los estándares de nivel de servicio hacia los clientes internos.

Este marco de gestión de cambio se fundamentará en recolección de datos mediante encuestas y entrevistas para obtener información cuantitativa, así como observación directa

del investigador para obtener información cualitativa, como herramientas bibliográficas y marco metodológico se referenciarán modelos ADKAR que establece cinco fases para guiar la gestión del cambio, HCMBOK que brinda una guía de mejores prácticas para garantizar el éxito en la implementación de un proyecto, el modelo de gestión de cambio de Arthur Zimmermann que expone caminos y herramientas para esta temática y metodología Kaizen para establecer prácticas de mejora continua, dichas metodologías aportarán a moldear el marco propuesto para guiar en la implementación de la solución a la problemática empresarial.

2. Descripción de la Situación organizacional donde se realizará el proyecto.

2.1. Análisis del entorno.

De acuerdo con el plan de negocios del sector farmacéutico visión a 2032 (Colombia Productiva, 2019) la industria farmacéutica ha sido una de las industrias más rentables, caracterizada por tener grandes inversiones en investigación y desarrollo a escala mundial, ya que forma parte fundamental del sector salud. En Colombia, el sector Farmacéutico está representado por la industria nacional y la multinacional. La industria multinacional se caracteriza por traer las nuevas tecnologías y la mayoría de sus ventas están representadas en los medicamentos biotecnológicos, que se caracterizan por tratar enfermedades de alta complejidad y con precios altos, sin dejar de tener participación en los mercados de medicamentos de cuidado primario, OTC y, en algunos casos, genéricos.

El sistema de salud en Colombia es el mayor comprador de medicamentos, ya que cuenta con una cobertura universal equivalente al 96,4 % de la población y con un plan de beneficios en salud que cubre gran parte de los medicamentos. Los medicamentos que no se encuentran en el plan de beneficios en salud también están cubiertos, son pagados por el ADRES y se solicitan por medio de una plataforma llamada Mipres, bajo solicitud del médico encargado. El mercado colombiano está valorado en COP 14,5 billones (Colombia Productiva, 2019), con un crecimiento anual compuesto del 7 % en los últimos cinco años.

Las principales tendencias del sector farmacéutico a nivel global pueden resumirse en producción de biológicos, producción de biosimilares, el vencimiento de patentes y el alto costo de medicamentos biológicos le abre el camino a los biosimilares; crecimiento de medicamentos con dispositivos médicos el uso de dispositivos para mejorar la adherencia y el correcto uso de los medicamentos y por último la tendencia por parte de los gobiernos para

el control de precios, tomando en cuenta que los gobiernos son los mayores compradores de la industria los gobiernos buscan normalizar el incremento de la demanda y la contracción de los presupuestos nacionales mediante decretos para la regulación de precios de la industria.

Si bien es cierto la industria presenta un crecimiento sostenido en el tiempo una de las tendencias más importantes es el control de precios por parte de los gobiernos, esta presión tiene un impacto directo en la industria que en consecuencia debe hacer más eficientes sus costos y aumentar el volumen de venta para contrarrestar la disminución del precio, por lo tanto, el auge de implementación de estrategias para reducir costos de operación como centros de servicios compartidos, digitalización mediante bots y herramientas de autoservicio seguirá en aumento.

2.2.La industria.

La implementación de centros de servicios compartidos en el sector no es nueva, compañías desde hace varios años han optado por la centralización de varios procesos transaccionales principalmente en el área financiera/contable y tecnología de la información, por ejemplo la multinacional farmacéutica Bayer cuenta con 4 centros de servicios globales en los cuales aplican el mismo estándar en sus procesos y la diferencia en su ubicación responde a la necesidad de atender a nuestros clientes en su idioma nativo, los centros de servicio cuentan con colaboradores de más de 35 nacionalidades (Bayer, s.f.). Otro ejemplo es la multinacional farmacéutica Roche que cuenta con un centro de servicios compartidos para procesos de tecnología de la información en Costa Rica con más de 100 colaboradores que brindan atención a los países de toda América (La República, 2017).

De acuerdo con la Quinta Encuesta de Servicios Compartidos Colombia 2021 realizada por la firma EY y la ANDI, en comparación con el año 2019 los centros de servicios compartidos muestran una tendencia de crecimiento y se puede afirmar que más de 90 organizaciones tienen formalmente establecidos modelos de servicios compartidos. La contracción de la economía a nivel global le pone una presión adicional para acelerar la transformación de funciones de soporte para hacer más eficientes sus estructuras, ahorrar costos y descomprimir el elevado número de recurso humano para sostener las operaciones de empresas multinacionales a nivel local.

2.3.El área.

La función de compras consiste en buscar las fuentes de suministro y adquirir las mercancías suficientes para el desarrollo de la actividad empresarial, con el fin de satisfacer la demanda (Escrivá, et al., 2014). En la Compañía del caso de estudio el gasto global de la función de compras es de alrededor de 13 billones de libras esterlinas anuales, con una red de más de 38.000 proveedores a los cuales se les generan más de 700.000 órdenes de compra.

A continuación, se describen los elementos más importantes a tener en cuenta en el proceso de compras de bienes y servicios en la Compañía de estudio.

La Compañía gasta los recursos de manera tal que pueda beneficiar a los pacientes e inversionistas, un requerimiento solo puede ser procesado si se gestionó el presupuesto correspondiente, al describir el requerimiento de compra se debe describir la necesidad y no un proveedor en particular, evitar solicitar más de lo necesario, permitir innovación cuando sea posible y solicitar mejora continua en caso de requerimientos continuos en el tiempo.

Se deben utilizar los acuerdos vigentes con los proveedores, el equipo de Compras debe garantizar mantener una adecuada base de proveedores que traigan valor a la Compañía y deben evaluar a dichos proveedores frecuentemente a través de procesos competitivos de compra. Los colaboradores en la Compañía deberán utilizar en primera instancia los proveedores creados en la base que cuenten con negociaciones previas y deberán utilizar el correcto canal de compra, por ejemplo, catálogos, solicitudes a partir de contratos (call of contracts) proveedores preferentes entre otros.

Determinar quién lidera la negociación, selección de proveedor y proceso de contratación, para Colombia existe un umbral monetario definido para determinar quién lidera el proceso de negociación, si el monto de compra es inferior a los 44 millones de pesos el usuario es el encargado de liderar el proceso mediante el auto servicio y sus responsabilidades son identificar y seleccionar al proveedor, obtener la cotización del bien o servicio generar la orden de compra mediante el canal adecuado y validar la necesidad de un contrato. Para requerimientos por encima del umbral es responsabilidad del cliente interno contactar al equipo de compras para iniciar el proceso competitivo de selección, es responsabilidad del equipo de compras obtener más de una cotización, negociar términos comerciales y establecer el marco inicial de contratación con el proveedor. Para ambos casos el cliente interno es el encargado de realizar el proceso de debida diligencia con el proveedor previo a comprometer la compra de bienes y servicios y garantizar de que en caso de que sea necesario se establezca un contrato con el tercero.

Ordenar, recibir y pagar, el cliente interno es el encargado de garantizar que el presupuesto esté previamente aprobado y debe gestionar la orden de compra correspondiente en modelo de autoservicio, así mismo debe garantizar que la orden de compra sea emitida

previa a la entrega del bien o prestación del servicio y confirmar la aceptación del bien o servicio en el sistema tan pronto sea recibido, el equipo de compras deberá aprobar las órdenes de compra y validar que el cliente interno ha completado los pasos previos y los ha adjuntado dentro de la solicitud.

Actualmente aún existen equipos de compras locales que acompañan la gestión del cliente interno y guían las compras o brindan las herramientas para avanzar en el proceso indistinto del umbral monetario, esto representa un cambio significativo ya que, tan pronto se implemente el centro de servicios compartidos las compras por debajo del umbral serán tramitadas en un modelo 100% de autoservicio y el primer punto de escalación en caso de consultas transaccionales como si un proveedor está creado en la base de proveedores, estado de las órdenes de compra, estado de facturación entre otros serán atendidos por un chat bot o un correo electrónico que asignará un caso y dependiendo de la prioridad se asignará un tiempo de respuesta, lo cual representa un gran reto de la inmediatez de servicio presente a un servicio despersonalizado, así mismo las compras por encima del umbral serán asignadas a agentes de compras del centro de servicios quienes liderarán el proceso competitivo de compra.

2.4. Programa de gestión, visión gerencial y objetivos estratégicos.

Todo lo descrito a continuación está basado en los objetivos institucionales de la Compañía que son de alcance público y fueron traducidos por el autor de este documento para fines académicos.

El objetivo específico de la función de compras en la Compañía es comprar mejor para aportar valor a la Compañía y a la estrategia organizacional. En el área de compras

tenemos una oportunidad única de aportar un enfoque empresarial y conocimiento con perspectivas líderes en la industria, a las prioridades estratégicas y brindar los beneficios a nuestros pacientes y consumidores.

Innovación: utilizamos nuestra experiencia para impulsar el valor, la diversidad y la flexibilidad de nuestros proveedores para invertir en la aceleración del descubrimiento, desarrollo y comercialización de una innovadora cartera de nuevos productos.

Rendimiento: Estamos aumentando la eficacia operativa, impulsando el crecimiento de las ventas y la innovación de los proveedores, mejorando la calidad del producto y la velocidad de comercialización de los medicamentos. Estamos aportando valor para invertir eficazmente en nuestro negocio, desde nuestra metodología de ahorro que rastrea el valor y los beneficios entregados, hasta la elaboración de presupuestos de base cero, estrategias de categorías y nuevas formas de trabajar. También estamos facilitando a nuestra gente la compra de bienes y servicios, y estamos diseñando los mejores procesos comerciales para viajes, trabajadores eventuales y reuniones globales.

Confianza: estamos obteniendo bienes y servicios de una manera responsable y sostenible para ayudar a que los pacientes, consumidores y reguladores tengan confianza en la calidad y autenticidad de los productos de la Compañía en todo el mundo. Nuestra estrategia de diversidad de proveedores ha sido premiada y apunta a ser de clase mundial. También apoyamos el compromiso de la empresa de ser un empleador moderno y permitir que todos en la Compañía seamos nosotros mismos, nos sintamos bien y sigamos creciendo cada día.

El área de Compras siempre ha proporcionado la base para mantener a la Compañía funcionando de manera efectiva y eficiente al garantizar que seleccionamos los mejores

proveedores de su clase que comparten nuestro valor fundamental de enfoque en el paciente. Tenemos el mandato urgente de acelerar la innovación, el rendimiento y la confianza en una era transformadora. Es nuestra gente, nuestras relaciones profundas con los proveedores y las partes interesadas lo que permitirá que la Compañía y su modelo operativo se adapten para adoptar plenamente el panorama competitivo disruptivo.

Además de nuestro esfuerzo principal para comprar mejor e impulsar el valor de la Compañía, cuatro pilares clave de enfoque impulsarán nuestras prioridades estratégicas del área de compras:

1. Profesionales y cultura de adquisiciones brillantes: desarrollaremos e invertiremos en nuestra gente para que tengan las habilidades técnicas y comerciales adecuadas para el futuro. Nuestra gente será adaptable, resiliente y se sentirá cómoda con el cambio continuo. Somos responsables de acelerar y optimizar el rendimiento mientras trabajamos de forma ágil y colaborativa con las partes interesadas.

2. Generación de valor: nos asociamos al interior de la Compañía y externamente para crear e implementar estrategias de categoría mundial para garantizar la continuidad del suministro y el abastecimiento responsable, cumplir con nuestros compromisos de ahorro y desbloquear otras fuentes de valor para el negocio.

3. Innovación y tecnología: establecemos asociaciones estratégicas dentro de nuestra base de suministro para innovar eficazmente durante todo el ciclo de vida del producto. Impulsamos mejoras digitales para mejorar los datos y el análisis y utilizamos tecnología de punta para construir procesos, sistemas y herramientas globales más simples y fáciles de usar.

4. Trabajar de forma más inteligente: incorporamos nuevas formas de trabajar para mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso de compra de bienes y servicios.

Nuestros valores y expectativas, estamos comprometidos con vivir los valores de la Compañía de enfoque en el paciente, transparencia, respeto e integridad. Y las expectativas de la Compañía de coraje, responsabilidad, desarrollo y trabajo en equipo tienen una resonancia particular para nosotros en el área global de compras:

- Coraje: Aceptamos el cambio urgente de todo corazón, hacemos valientes casos de negocios y asumimos riesgos inteligentes y apropiados, aprovechando el éxito y los aprendizajes.

- Responsabilidad: Asumimos la responsabilidad personal de satisfacer las necesidades y ambiciones de nuestros grupos de interés internos, que necesitan proveedores y soluciones innovadores para los pacientes y consumidores a los que servimos.

- Desarrollo: Tenemos un apetito por el aprendizaje continuo con capacidades adecuadas para el futuro.

- Trabajo en equipo: colaboramos generosamente entre nosotros y con nuestros grupos de interés como un equipo de compras globales integrado, a menudo virtual pero unido y verdaderamente de alto rendimiento.

Nos embarcamos en una aventura exigente. Y, como cualquier esfuerzo que valga la pena emprender, evoca tanto sentimientos de incomodidad como de emoción. Como profesionales de compras, sabemos que la verdadera magia ocurre con la inteligencia y la imaginación humana. Pero la transformación puede ser difícil, mental y emocionalmente. Los cambios que estamos impulsando son los correctos para asegurar el éxito futuro de la Compañía, pero provocarán turbulencias. Quienes hemos recorrido este camino antes, conocemos bien el gran placer profesional y el orgullo merecido que puede traer. Pero somos

conscientes del costo que algunas partes del viaje pueden tener para algunas de nuestras personas.

Nuestra transformación será imperfecta e impredecible. Pero también traerá las habilidades y experiencias formativas de las que están hechas las carreras en el área de compras: perspicaces, transferibles y extremadamente buscadas. Dejemos que esto, combinado con la oportunidad de poner cohetes impulsores en la misión de la Compañía de ayudar a las personas a hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo, nos brinde a todos el coraje y el aliento que necesitamos para comprometernos verdaderamente con la aventura que tenemos por delante.

3. Descripción de la situación problemática empresarial

La implementación de un centro de servicios compartidos a nivel global para la función de Compras en sí no representa un problema, sin embargo, si tomamos en cuenta que dicha implementación se ejecutará en más de 80 países de forma simultánea, es prácticamente imposible que se tomen en consideración las particularidades de cada mercado para el despliegue de la estrategia, por lo tanto, el reto es encontrar una metodología estandarizada que permita guiar en la gestión del cambio de un modelo tradicional de atención in situ a la atención mediante centros de servicios de compartidos y herramientas de autoservicio.

De acuerdo con Zimmermann (2020), no existe un único camino hacia el cambio y afirma que tampoco disponemos de un programa genéticamente heredado, como en el caso de las aves migratorias, que nos pudiese guiar. Tomando el ejemplo de las aves migratorias a continuación tomaremos algunos de sus aprendizajes y los relacionaremos con la problemática empresarial.

El impulso hacia el cambio proviene de su mismo entorno, el alimento se vuelve escaso. La implementación de modelos de servicios compartidos en la Organización no emerge de un impulso propio, es el entorno y la presión de convertirse en una empresa eficiente lo que la mueven a implementar modelos de atención globalizados.

Las aves migratorias reconocen los cambios en su entorno, los interpretan. Así como las aves leen su entorno, la Organización debe estar en la capacidad de entender mensajes externos e internos para adaptar su estrategia, como en la parábola de la rana hervida de Olivier Clerk, caer en un estado de inercia provocará el recalentamiento de sus sistemas internos hasta llegar al colapso.

Meses antes de iniciar la migración, las aves se preparan para las dificultades del viaje con una alimentación más intensiva. Este es uno de los puntos más relevantes en donde la naturaleza nos aporta varios ejemplos, no solo las aves con la migración, sino las especies que se preparan para los cambios de temporada, uno de los problemas que la Compañía debe evitar es asumir que cuenta con los recursos necesarios para hacer frente al cambio y no realizar una evaluación profunda de las provisiones necesarias, que en el caso de la implementación de un centro de servicios compartidos es un viaje de largo aliento del cual es difícil regresar.

Vuelan en una dirección. Todos los miembros de la bandada tienen claro el objetivo, en caso de no movilizarse simplemente no lograrían sobrevivir y volar solas las expondría a un fracaso casi asegurado, ciertamente los seres humanos tenemos diferentes motivadores, si la Compañía a través de sus líderes no se toman el tiempo para permear el objetivo del cambio la formación en vuelo puede debilitarse y el aterrizaje a una meta en común puede verse demorada.

Muchas aves migratorias vuelan en forma de “v”, lo que significa que crean, para la duración del viaje, una organización de transición distributiva, coordinada, efectiva y eficiente, que les proporciona ventajas: aprovechan el viento y se apoyan mutuamente. Mientras se alinea el objetivo del cambio se debe trabajar en paralelo en el rol que cada miembro de la Organización jugará en el cambio, como un equipo de fútbol todos tienen claro que el objetivo es ganar marcando al menos un gol, mas no todos pueden jugar de delanteros, el equipo debe tener una formación, una alineación técnica que le dé sentido al cambio y el rol que los miembros de Compañía tienen en él.

Manejan el curso de su vuelo considerando factores externos como el clima y la topografía, así como también factores internos como alimentación y salud de sus integrantes. Una vez iniciado el vuelo de la gestión del cambio la Compañía debe evaluar constantemente factores internos como externos y debe estar en la capacidad de detenerse buscar provisiones y revisar el estado de los miembros de su equipo para evaluar si pueden continuar con la ruta trazada o por el contrario deben replantear el camino para garantizar que todos lleguen

3.1. Técnica utilizada en la jerarquización del problema

Escuchar a los clientes internos quienes serán los encargados de experimentar el cambio y más importante aún de decidir si mediante acciones guiadas por el líder del cambio el proyecto fue exitoso o no.

Para recopilar la voz del cliente interno utilizaremos el modelo ADKAR, de acuerdo con Procsi (2018) ADKAR es un marco valioso para que los líderes de la organización, los gerentes de cambio y los gerentes de proyectos lideren efectivamente una amplia variedad de cambios. El lente de ADKAR revela los conceptos clave que influyen en el cambio exitoso, así como las posibles acciones para la implementación de estos conceptos.

El modelo ADKAR es utilizado para evaluar brechas dentro de un proceso de gestión del cambio, como resultado de dicha evaluación se puede identificar la resistencia de los colaboradores hacia el cambio, apoyar a los colaboradores en la transición del cambio y generar planes de acción que aborden las perspectivas técnicas y humanas de la gestión del cambio. De acuerdo con el modelo ADKAR los cambios cobran vida en dos dimensiones el lado técnico del proyecto de cambio y el lado humano del cambio.

La dimensión técnica del cambio el modelo recomienda considerar los siguientes pasos estándar para guiar un proceso de cambio organizacional.

- Identificar una necesidad, para el presente proyecto la necesidad parte de un cambio en el modelo de servicio del área de Compras, dicho cambio es empujado desde casa matriz y se han compartido lineamientos generales de como el modelo de atención cambiará, sin embargo, no se ha compartido información para soportar la gestión de cambio de los clientes internos para adoptar de manera exitosa el nuevo modelo.
- Definir el alcance, el proyecto se desarrollará específicamente para los clientes internos que tengan relación directa o indirecta con los procesos de compra de la Compañía basados en Colombia.
- Diseñar la solución, en base a una encuesta que tomará los principios ADKAR se diseñaran recomendaciones para atender las brechas identificadas.
- Desarrollar e implementar los nuevos procesos, el alcance del proyecto abarcará hasta el planteamiento de soluciones, teniendo en cuenta que el cambio se dará posterior a la realización de este trabajo académico.

La dimensión humana del cambio, podemos tener un marco metodológico robusto para liderar el cambio, sin embargo, si no tomamos en cuenta que el cambio está gestionado por personas lo más probable es que el proyecto fracase, porque atenderá las necesidades únicamente desde el punto de vista del líder de la implementación y no dé a quienes va dirigido el cambio, es aquí que el modelo ADKAR nos brinda 5 elementos para trabajar y tomar en cuenta la dimensión humana en el proyecto.

- Awareness (conciencia), cuán al tanto están los clientes del cambio y de lo que significará para ellos en el día a día, este elemento es clave porque trata gran parte del problema del presente proyecto, la Organización por tratarse de un proyecto global se ha encargado de difundir mensajes genéricos del cambio que abarcan el porqué del cambio, mas no se ha considerado un despliegue local para, tomando en cuenta la madurez del proceso de compra de cada mercado, que no es homogéneo, generar conciencia en la gente de lo que el cambio de modelo significará.
- Desire (deseo) para participar y apoyar el cambio, cuando los cambios son impulsados desde la casa matriz, queda la sensación de que no hay más que hacer, que el cambio es forzado y que los tiempos pasados fueron mejores, pero cuántas veces nos tomamos el tiempo de consultar qué es lo que el cliente interno quiere, qué considera que funciona bien y en dónde concentraría esfuerzos del área para tener un mejor servicio, es fundamental que la gente quiera participar del cambio y actúen como agentes, como líderes individuales y colectivos para adoptar las nuevas formas de trabajo.
- Knowledge (conocimiento) de cómo cambiar, podemos generar conciencia, permear mensajes motivacionales fantásticos que enciendan el deseo de la gente para

participar del cambio, pero sin una guía adecuada, sin una hoja de ruta que sepa direccionar el entusiasmo/ansiedad del cambio los esfuerzos van a verse rápidamente diluidos.

- Ability (habilidad) para implementar el cambio día a día, los cambios no se hacen de la noche a la mañana, son pequeños esfuerzos constantes y continuos los que logran formar un hábito, por lo que, no podemos pretender implementar un nuevo modelo de servicio a manera de un interruptor que puede apagarse y prenderse con un solo toque, debemos guiar a la gente para que active las rutas del nuevo conocimiento y que a medida que el cambio avance los más expertos se conviertan en guías para empujar el cambio día a día.
- Reinforcement (refuerzo) para mantener el cambio, lo peor que podemos hacer es cantar victoria de manera temprana, dejarnos llevar por la ilusión de la motivación de arranque puede rápidamente convertirse en un bajón motivacional si no se trazan puntos de control para recuperar y enrumbar el ánimo del cambio, así como generar estrategias de recuperación en caso de ser necesarias.

Ahora llevando el modelo ADKAR a la acción se desarrollará una encuesta que considere cada una de las dimensiones del modelo de gestión de cambio para luego realizar un análisis de brechas de cada una de ellas.

Awarnes (conciencia), la pregunta que se realizará en esta dimensión será: ¿Conoce usted el proceso de transformación de Compras de cara future ready?, esta pregunta busca saber que tan consciente está la organización del cambio que tendrá el área, tomando en cuenta que el cambio viene direccionado por global se han realizado algunas comunicaciones

de manera central principalmente en el boletín de noticias que envía la compañía a toda la organización de manera mensual.

Desire (deseo), pregunta: ¿Cuán importante es para usted entender el proceso de transformación de Compras? Se busca establecer el deseo de cambio del cliente interno, teniendo en cuenta los factores motivadores, pero también sus convicciones y las consecuencias asociadas al cambio, esta pregunta guarda estrecha correlación con la pregunta de la dimensión Consciencia, ya que, si no se tiene consciencia del cambio será muy difícil encontrar la motivación, el sentido y el propósito del cambio.

Knowledge (conocimiento), pregunta: ¿Conoce las herramientas de autoservicio y canales de atención que ofrece Compras? Mientras se implementan las nuevas formas de trabajo Global desde ya han puesto a disposición de los usuarios herramientas de autoayuda como un chatbot que responde preguntas frecuentes de los usuarios y un portal con artículos de conocimiento que buscan ser el primer punto de escalación en caso de dudas, el objetivo de esta pregunta es saber cuán familiarizados están con estos canales.

Ability (habilidad), pregunta: ¿Puede usted resolver un problema a través de las herramientas de autoservicio? Esta pregunta concatena las dimensiones de conocimiento y consciencia, saben los usuarios que existen canales de autoservicio bien sea una respuesta afirmativa o negativa, los usuarios pueden resolver problemas o preguntas frecuentes por sí solos, esta pregunta es crucial para entender la intensidad futura de los clientes internos para los escasos o nulos recursos internos que tendrá el área de compras.

Reinforcement (refuerzo), pregunta: ¿Son necesarios entrenamientos de refuerzo de las herramientas de autoservicio? Si bien es cierto se han difundido comunicaciones del nuevo modelo y de los canales de atención esta pregunta se asocia con la dimensión de deseo,

puede que haya clientes internos que de cierta manera tengan una habilidad para navegar en los canales de autoservicio pero sientan necesario una guía para hacer más sencilla su interacción con dichos canales, sin embargo, los usuarios que no han tenido aún la oportunidad de interactuar con los nuevos canales no solo enfatizaran su necesidad de conocimiento sino el deseo de aprender y adentrarse en el cambio.

Para la realización de la encuesta consideraremos el universo de clientes internos que tengan relación directa o indirecta con los procesos de compra de la Compañía, el universo a considerar son 176 empleados administrativos a los cuales se les realizará la encuesta.

El perfil de los encuestados son colaboradores principalmente del área administrativa, que realizan solicitudes de compra de bienes o servicios y se pueden dividir en dos grandes grupos, solicitantes que generalmente son usuarios líderes de una función que generan las especificaciones para la compra de bienes y servicios y el segundo grupo de soporte administrativo, quienes realizan la gestión transaccional de realizar las solicitudes de pedido a través de los sistemas internos.

Para determinar el tamaño de la muestra tomaremos en cuenta un nivel de confianza de 90% y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N - 1)e^2 + z^2pq}$$

n =	Tamaño de la muestra	106
N =	Población	176
Z =	Nivel de confianza	90%
p =	Probabilidad a favor	0.9
q =	Probabilidad en contra	0.9
e =	Error de estimación	5%

Figura 1. Cálculo de la muestra. Fuente: Elaboración propia

Será una encuesta descriptiva que buscará determinar el grado de alineación de los clientes internos respecto a las dimensiones de gestión de cambio ADKAR, las preguntas serán cerradas, los encuestados deberán escoger en un rango del 1 al 5 de acuerdo con la pregunta, siendo 1 la escala más baja y 5 el puntaje más alto, la encuesta fue ejecutada a través de una aplicación web propia de la Organización.

4. Resultados de la encuesta y hallazgos detectados que requieren análisis

Luego de realizada la encuesta a un universo de 176 clientes internos, se recibió un total de 121 respuestas, teniendo esto en cuenta se cumplieron los parámetros definidos confirmando un margen de error del 5% e incrementando el nivel de confianza al 95%.

A continuación, se expondrán los resultados de la encuesta basada en el modelo ADKAR con los cuáles plantearemos las estrategias de gestión de cambio en el siguiente capítulo del proyecto.

Pregunta1: ¿Conoce usted el proceso de transformación de Compras de cara future ready?

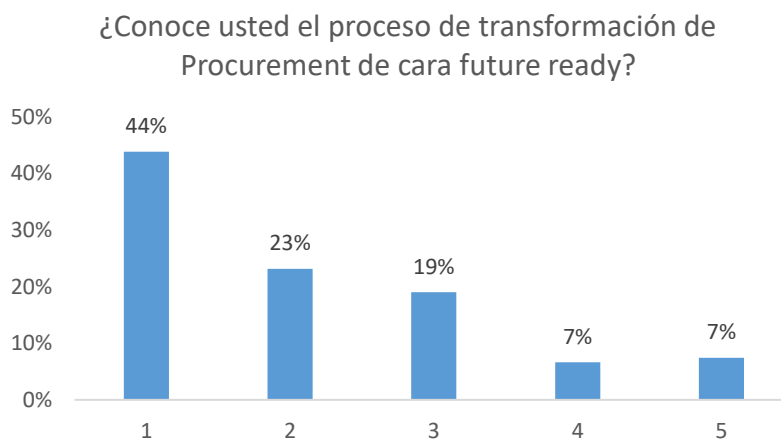


Figura 2. Pregunta 1, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia
Siendo 5 lo conozco completamente y 1 no lo conozco nada.

El resultado muestra que un 67% de personas conocen poco o nada el proceso de transformación del área de Compras (Compras), resultado que muestra una evidente brecha en la dimensión de Conciencia del modelo ADKAR, que el despliegue de información sea liderado desde global y que no haya un despliegue local o un kit de comunicación para adaptarlo pueden ser algunas de las causas para obtención de un resultado tan bajo.

Pregunta 2: ¿Cuán importante es para usted entender el proceso de transformación de Compras?

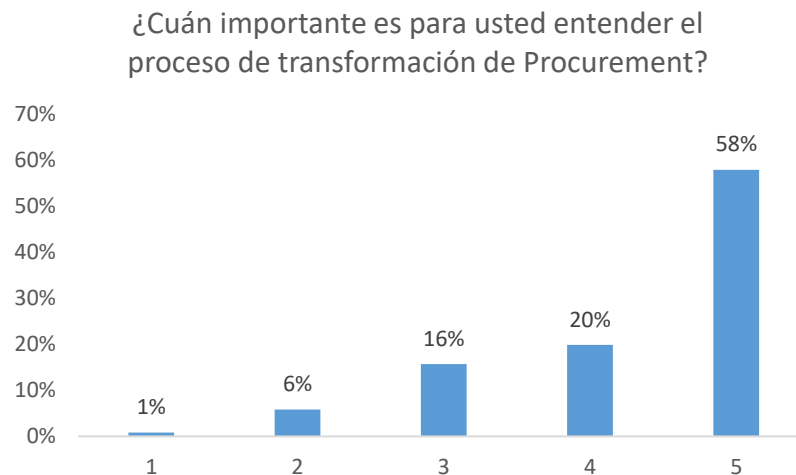


Figura 3. Pregunta 2, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia
Siendo 5 muy importante y 1 nada importante.

El 78% de encuestados respondió que es importante o muy importante entender el proceso de transformación del área de Compras, es un resultado bastante bueno en la dimensión de Deseo en el modelo ADKAR, más aún, entendiendo que la encuesta fue aplicada al universo de usuarios que tienen interacción con el área, ya sea, de manera directa o indirecta.

Pregunta 3: ¿Conoce las herramientas de autoservicio y canales de atención de Compras?

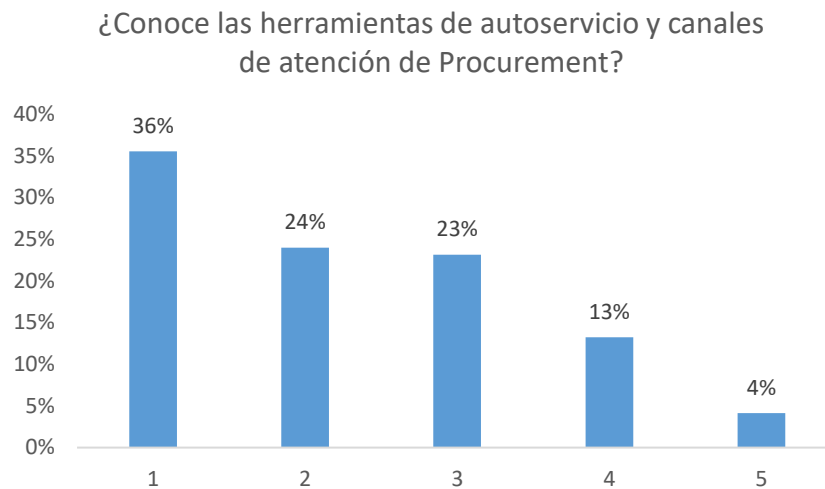


Figura 4. Pregunta 3, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia
Siendo 5 conozco completamente y 1 no conozco nada.

El 60% de los encuestados conoce poco o nada las herramientas de autoservicio que está implementado el área de Compras, esta pregunta guarda una fuerte correlación con la pregunta 1 pero está más ligada al área del conocimiento del modelo ADKAR, en esta pregunta llama la atención que el 36% de los encuestados conoce algo respecto a los modelos de autoservicio, seguramente estas respuestas vienen apalancadas a que las demás áreas de soporte ya han implementado modelos centralizados de atención y por ejemplo ya utilizan bots como primer nivel de atención para usuarios.

Pregunta 4: ¿Puede usted resolver un problema a través de las herramientas de autoservicio?

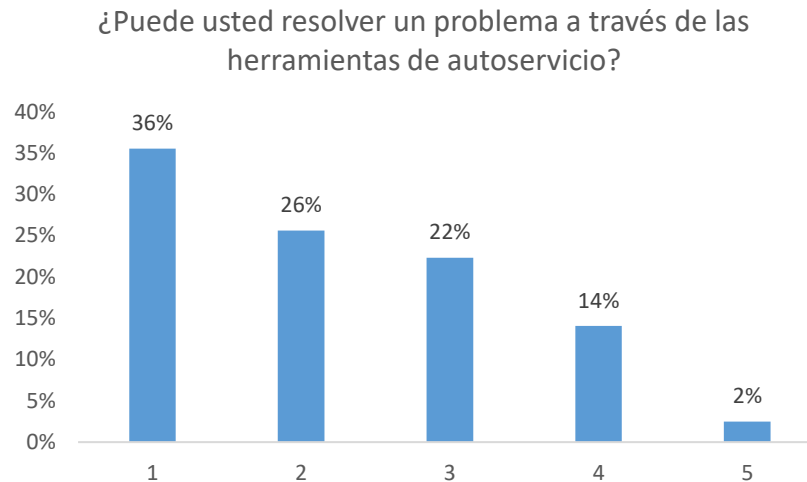


Figura 5. Pregunta 4, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia

Siendo 5 puedo resolver completamente problemas a través de las herramientas de autoservicio y 1 no puedo resolver problemas a través de las herramientas de autoservicio.

El 62% de los usuarios no pudiesen resolver un problema mediante las herramientas de autoservicio, pregunta estrechamente ligada a la falta de conocimiento del nuevo modelo del Área, representa la falta de habilidad de los usuarios para atender problemas del día a día, en esta pregunta llama la atención el 36% de usuarios que medianamente pudiesen resolver un problema a través de los canales de autoservicio.

Pregunta 5: ¿Son necesarios entrenamientos de refuerzo de las herramientas de autoservicio?

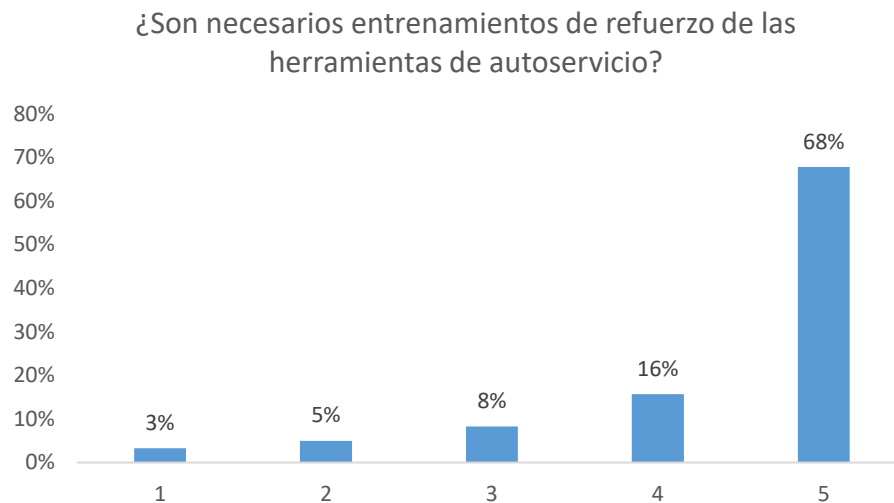


Figura 6. Pregunta 5, encuesta gestión del cambio. Fuente: Elaboración propia
Siendo 5 completamente necesarios y 1 no son necesarios.

El 84% de clientes internos considera necesarios entrenamientos de refuerzo de canales de autoservicio esta pregunta asociada a la dimensión de Refuerzo de conocimiento del modelo ADKAR tiene relación directa a la dimensión de conocimiento en donde los participantes de la encuesta manifestaron no tener conocimiento de herramientas de autoservicio en un 60%.

5. Descripción de las estrategias y planes de acción propuestos para la solución a la problemática empresarial

5.1. Análisis de brechas modelo ADKAR

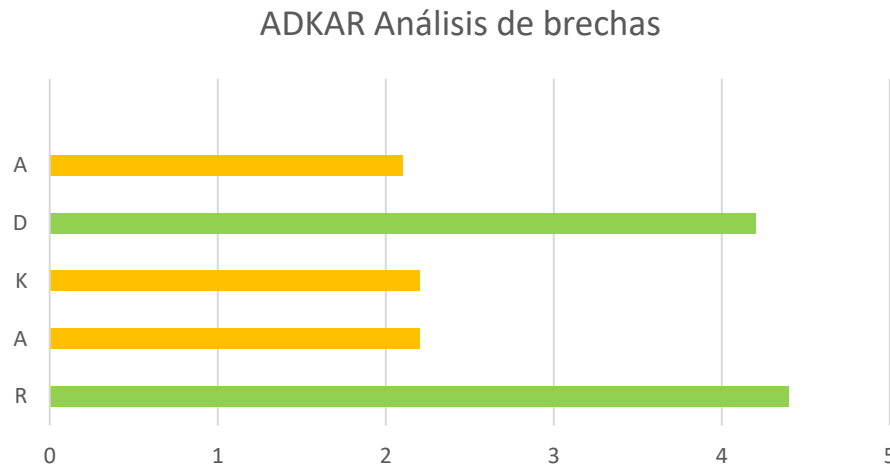


Figura 7. ADKAR Análisis de brechas. Fuente: Elaboración propia

Con los resultados de la encuesta se puede concluir que los colaboradores tienen una alta motivación al cambio, que han recibido información, pero esta no ha sido suficiente para llevarlos a entender las dimensiones técnicas que se esperan, por lo que, es muy importante poner especial énfasis de conciencia (awareness) y conocimiento (knowledge) para cerrar las brechas encontradas resultantes de la encuesta.

5.2. Fases para la implementación de la gestión del cambio

Para definir las fases de la gestión de cambio por el cambio de operación en el área de Compras tomaremos como base las 3 fases de gestión de cambio propuesto por la empresa consultora PROSCI.

5.2.1. Fase 1: Preparando el cambio

De acuerdo con la encuesta aplicada los colaboradores cuentan con un alto nivel de la motivación al cambio por lo que se debe capitalizar esta motivación con un equipo robusto

de gestión de cambio que tiene que centrarse en la estrategia de capacitación y comunicación para los colaboradores para mantenerlos con alto nivel de conciencia y habilidad para ejecutar el cambio.

En esta fase definiremos el equipo de gestión de cambio y su espónsor, de acuerdo con Goncalves y Campos (2018) todo proceso de cambio necesita un espónsor, alguien con credibilidad y poder para generar el cambio, monitorearlo e intervenir cuando sea necesario; y sugieren la creación de un comité de soporte al cambio en tres niveles.



Figura 8. Comité de soporte al cambio

Datos del reporte PMI, *Pulse of the Profession In-Depth Report: Executive sponsor Engagement -Top Driver of Project and Program Success* (PMI, 2014), demuestran que espónsors ejecutivos pobremente involucrados son la causa principal de que los proyectos no alcancen sus metas.

Espónsor, el espónsor definido para el proyecto será el Gerente General, ya que, este proyecto tiene un impacto transversal en la organización y una incorrecta implementación puede, en el largo plazo, causar disrupciones en el negocio e incumplimientos normativos es

por esto que el Gerente General deberá actuar como el influenciador principal para movilizar los vientos de cambio.

Coordinador del comité patrocinador, el Especialista de Comunicaciones actuará como coordinador del comité de cambio, dentro de sus funciones estará el soporte al gerente del proyecto, realizar el plan de seguimiento de actividades y desplegar las actividades de comunicación para el comité implementador y para los colaboradores.

Comité Patrocinador, estará conformado por:

Gerente del Proyecto representado por el Gerente de Compras, su principal labor será liderar el proyecto de cambio y ser la piedra angular para accionar las actividades.

Gerente de Comunicaciones, debido a que el plan de comunicaciones juega un rol determinante en el éxito del proyecto el Gerente de Comunicaciones se encargará de influir en la estrategia de comunicaciones.

Gerente de Tecnología, muchas de las herramientas de autoservicio se basan en el uso de herramientas de automatización su rol principal será el de monitorear su funcionamiento y difundir consejos y actualizaciones de las dudas frecuentes de los usuarios.

Recursos Humanos, debido al alcance del proyecto el rol principal de la Gerencia de Recursos Humanos será evaluar permanentemente en conjunto con el equipo los potenciales impactos del cambio respecto a sobre carga laboral, facilidad de adopción e implementación de nueva cultura organizacional.

5.2.2. Fase 2: Manejando el cambio

En esta fase definiremos el propósito del cambio, mapeo de partes interesadas, plan de comunicación y entrenamiento.

Propósito del cambio, comprender el propósito del cambio es una actividad fundamental dentro de la gestión del cambio, el propósito debe guiar el espíritu de la comunicación hacia los colaboradores y debe presentarse claro para facilitar su entendimiento y adopción, según Goncalves y Campos el propósito puede comunicarse en 3 niveles (figura 8), el ¿Por qué? El corazón del cambio es entender por qué lo estamos haciendo y los beneficios que el cambio traerá, en este proyecto el por qué viene por un marcado deseo de continuar siendo una de las compañías multinacionales farmacéuticas con un modelo de gestión de funciones de soporte líder en su segmento y mantener el rol de referente en este aspecto, que en consecuencia traerá eficiencia en la operación y procesos estandarizados para los colaboradores en todo el mundo, ¿Qué? Cambiaremos el modelo de atención para la compra de bienes y servicios, ¿Cómo? Pasaremos de un soporte en sitio a centros de servicios compartidos y herramientas de autoservicio para la gestión de compras de bienes y servicios.



Figura 9. Tres elementos de la comunicación de cambio. Fuente: Goncalves y Campos (2018) elaboración propia.

Mapeo de partes interesadas, el mapeo de partes interesadas es responsabilidad del gerente de proyecto y debe ser una fuente de consulta constante con actualizaciones periódicas para garantizar que los riesgos mapeados estén bajo control y que las actitudes percibidas de las partes interesadas evolucionen a favor a lo largo del proyecto, una constante en actitudes percibidas por el autor del documento es la preocupación de los grupos de interés por la carga de trabajo potencial que avizoran por la implementación de modelos de autoservicio y el impacto cultural por los centros de servicios compartidos a continuación se presenta el mapeo de partes interesadas (Tabla 1) y la matriz poder interés (figura 9).

Tabla 1. Mapeo de Partes Interesadas. Fuente: Elaboración propia

Parte Interesada	Participación en el proyecto	Qué necesitamos de ellos	Actitudes percibidas	Riesgos
Comité de liderazgo	Facilitar / promover el cambio	Permear el cambio con sus equipos, ser agentes de cambio	Preocupados por la carga de trabajo que pueda llevar para sus equipos	Pueden convertirse en bloqueadores del cambio
Gerencia General	Patrocinador del cambio	Participación, influenciador del cambio	Alineado con el cambio e implementación de modelo global	Puede detener el proyecto
Gerencia de Comunicaciones	Miembro de comité de cambio, facilitar estrategia de comunicación	Alinear estrategia de comunicación, amplificar los mensajes de cambio	Alineado con el cambio preocupado por carga de trabajo	Baja resonancia de campaña de comunicación
Gerencia de Talento Humano	Miembro de comité de cambio, velar por colaboradores y cultura organizacional	Participación activa, influenciador del cambio	Alineado con el cambio preocupado por potencial impacto en nivel de servicio	Puede convertirse en bloqueador del cambio
Gerencia de Tecnología	Miembro del comité de cambio implementar soluciones de automatización	Mejora continua, incrementar niveles de servicio, soportar el cambio	Alineado con el cambio es parte de sus objetivos	Influir en la credibilidad del proyecto
Usuarios	Principales actores del cambio	Adopción del nuevo modelo, entender el porqué del cambio	Preocupados por falta de información y carga laboral	Definen el éxito del proyecto

Parte Interesada	Participación en el proyecto	Qué necesitamos de ellos	Actitudes percibidas	Riesgos
Finanzas	Actores del cambio, reciben el input del proceso de compras para iniciar proceso de cuentas por pagar	Adopción del nuevo modelo, entender el porqué del cambio	Preocupados por carga laboral	Definen en buena medida el éxito del proyecto
Centro de Servicios Compartidos	Gestores del cambio	Responder a los acuerdos de nivel de servicio	Disposición al cambio, entusiasmo	Influyen directamente satisfacción del cliente interno
Compras Global	Definir alcance del proyecto y recursos	Comunicación clara, recursos para implementación	Foco en mercados principales, falta de recursos	Incrementar carga de trabajo equipo implementador
Proveedores	Interactúan con centro de servicios	Retroalimentación del proceso, adopción del nuevo modelo	Preocupación por cambio cultural y de atención	Influyen indirectamente satisfacción del cliente interno

Poder	Alto	Monitorar Proveedores Mantener satisfecho Comité de liderazgo Gerencia general Centro de servicios compartidos	Manejar activamente Usuarios Finanzas	
	Medio	Mantener de su lado Gerencia de comunicaciones Gerencia de talento humano Gerencia de tecnología		
	Bajo	Información general Compras global	Mantener Informado	
		Bajo	Medio	Alto
		Interés		

Figura 10. Matriz poder interés. Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Plan de comunicación y entrenamiento

Es importante resaltar que la comunicación es un proceso en doble vía, es importante definir el propósito de lo que se quiere comunicar pero no es menos importante definir los canales por los cuales llegarán los mensajes y la retroalimentación del receptor, sin un proceso efectivo de retroalimentación no se podrá garantizar que los mensajes están siendo claros y no se podrá ajustar de manera temprana cualquier brecha en la comunicación sino cuando exista un fallo estructural que denote que la intención de comunicación ha fracasado. A continuación, estableceremos una estrategia de acuerdo con las dimensiones de comunicación.

Comunicación cara a cara, se definirán campeones o influenciadores del cambio, su rol será el de conocer información de primera mano del proyecto y empoderarlos para que se conviertan en agentes de cambio, este será un grupo selecto y se manejará una estrategia de comunicación cara a cara para entregar información de manera directa pero lo más importante obtener retroalimentación de sus áreas para medir la temperatura del cambio, de acuerdo con Harvard Business Review (2017) la comunicación cara a cara es 34 veces más exitosa que un correo electrónico.

Comunicación masiva, correos electrónicos y publicaciones en redes sociales internas serán el medio para alcanzar al universo organizacional, el objetivo de estas comunicaciones tiene que ser puntual de mensajes cortos que permitan conciencia del cambio y generen entusiasmo, mas no deben de ser con alto nivel de detalle que abrume al receptor y genere el efecto contrario preocupación y zozobra por el cambio.

Comunicación individual, esta dimensión se reservará cuando se necesite abordar partes interesadas que se estén desalineando de la matriz poder interés, este tipo de comunicación puede ser muy efectivo, pero en contra prestación exige mucho tiempo.

Comunicación activa, esta será la dimensión crítica de comunicación, ya que, se generarán espacios de entrenamientos, sesiones “drop in”, clínicas entre otras para abordar a los clientes internos, que son los actores principales del cambio se propiciarán espacios no solo liderados por el gerente de proyecto sino, a través de los campeones de cambio, esto busca no solo acercar a las personas al cambio sino también, que tengan interlocutores que generen confianza para facilitar el aprendizaje y obtener retroalimentación abierta del proceso.

5.2.4. Fase 3: Reforzar el cambio

El seguimiento a los planes de acción para garantizar la estabilización del modelo hasta convertirse en la nueva forma de hacer las cosas es parte de la gestión del cambio, es por esto por lo que es importante establecer canales para recolectar retroalimentación y generar acciones correctivas, manejar la resistencia al cambio y celebrar los éxitos alcanzados en el proyecto.

Alineado con el plan de comunicación se han establecido diferentes canales de comunicación para llegar a las partes interesadas, siendo el gerente del proyecto y el coordinador del comité patrocinador los encargados de recopilar la retroalimentación recibida la cual será recolectada en un formato de seguimiento que se validará mes a mes y se definirán acciones priorizadas por su impacto en el proyecto e implicación con la matriz poder interés de partes interesadas, la atención temprana a las necesidades de los involucrados es de vital importancia para mantener el compromiso con el proyecto, pero con

pocos recursos y tiempo finito la priorización de acciones es vital para concentrarse en lo verdaderamente importante. El gerente de proyecto deberá atender no solo la retroalimentación sino, deberá manejar los potenciales conflictos que surjan, a continuación, se muestran (figura 10) los 5 estilos de resolución de conflictos como guía para el gerente de proyecto que propone el HCMBOK.



Figura 11. 5 estilos de resolución de conflictos. Fuente: HCMBOK elaboración propia

Celebrar los éxitos alcanzados, no necesitamos realizar grandes fiestas para celebrar cada hito exitoso del proyecto, sino, implementar una cultura de reconocimiento tan grande que se celebren todos los pasos por pequeños que estos parezcan, para esto nos apalancaremos de la metodología Kaizen que se basa en la filosofía japonesa capturada en la frase del filósofo Tao Te Ching “un viaje de miles de kilómetros empieza tan solo con un paso” Maurer, R. (2014), esta filosofía busca acelerar la adopción de programas y generar la mejora continua en la ejecución de sus procesos, y lo mejor de todo es que tiene un bajo valor monetario de implementación, se busca reconocer los logros con cosas no materiales o de

bajo valor para agradecer cada paso que se da para fomentar el cambio, por ejemplo cuando un agente de cambio resuelve la deuda de un usuario puede ser reconocido con una nota de agradecimiento, un emoticón de felicitación, un pequeño chocolate, en fin la idea es demostrar agradecimiento, esto fomentará una retribución en doble vía, la gratificación por reconocer la ayuda recibida seguramente generará ganas de ayudar al resto con la misma duda y por parte del reconocido generará más apertura para seguir ayudando a quienes lo necesitan, así se iniciará el ciclo virtuoso del mejoramiento continuo.

6. Conclusiones y recomendaciones

El cambio es algo inherente en los seres vivos, sin embargo, tomando el ejemplo de la naturaleza, es imprescindible tener roles definidos y un programa articulado para darle sentido y guía al cambio, como en el caso de las aves migratorias que tienen un ave líder que identifica los cambios de su entorno y los guía a través de largos procesos migratorios.

Validar el entorno interno y externo es un primer paso por demás importante para entender la esencia del cambio, se concluyó que la implementación de nuevos modelos operativos es una tendencia en aumento, que la Compañía tiene que moverse de manera ágil para surfear la parte alta de la ola, estos movimientos no son nuevos y es importante saber que está haciendo la industria y la competencia para transmitir sentido de cambio y partiendo del entorno moldear el mensaje al interior de la compañía.

Se determinó que los objetivos estratégicos de la Compañía y del área de Compras están alineados con el proyecto de cambio, se reconoce que la transformación será imperfecta e impredecible pero así mismo se hace énfasis en que la adaptabilidad y resiliencia son competencias fundamentales para abordar estos cambios.

Los principales actores del cambio son los colaboradores, es imperativo contar con un mapeo de “la voz del cliente”, ya que, sin esta sería un programa de autogestión, con esta premisa se concluyó que es responsabilidad del líder local en este caso el gerente de compras movilizar el proyecto.

Se evidenció un alto nivel de compromiso de los colaboradores hacia el cambio, el 78% considera importante entender el cambio en el Área, esto contrastado con el 68% que conoce poco o nada los cambios en el modelo operativo, lo cual nos lleva a la conclusión de que los programas de comunicación han sido deficientes y no han llegado de manera

adecuada a los usuarios que tienen el deseo de aprender y lo consideran relevante para sus funciones.

Determinar los elementos de la comunicación del cambio establece el propósito del proyecto, esto es fundamental para generar mayor adopción y participación de los colaboradores.

Se recomienda que el plan de comunicación no sea rígido y tenga varias aristas que se puedan adaptar al momento del proyecto.

Es altamente recomendable implementar un plan de reconocimientos que sea alcanzable para todos los colaboradores, que reconozca no solo grandes esfuerzos de cambio sino inclusive pequeños detalles en búsqueda de cambio.

Se debe reconocer que la gestión del cambio es un ciclo infinito y que varios de los elementos evidenciados en este proyecto deben permanecer como prácticas habituales de negocios para estar listos para hacer frente a nuevos procesos de cambio.

Referencias bibliográficas

- Kaizen: https://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen#cite_note-1
- <https://www.sispro.gov.co/central-prestadores-de-servicios/Pages/MIPRES.aspx>
- Bayer (s.f.). ¿Qué es un centro de servicios compartidos? Recuperado el 30 de Julio del 2021 <https://www.bayer.com/es/es/blog/espana-que-es-un-centro-de-servicios-compartidos>.
- Roche creará nuevo Centro de Servicios Compartidos en el país. (2017, 16 de febrero). Larepublica.net. <https://www.larepublica.net/noticia/roche-creara-nuevo-centro-de-servicios-compartidos-en-el-pais>.
- Cepal (2020). “Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de Covid-19”. Observatorio Covid-19 en América Latina y el Caribe. Santiago, 3 de abril 2020.
- Mejía, L.F. Bogotá, 26 de marzo 2020. “Choque dual y posibles efectos sobre la economía colombiana”, Nota Editorial, Fedesarrollo.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 31 de marzo de 2021. Un año de pandemia: impacto socioeconómico de la COVID-19 en Colombia. <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/-sabias-que-un-ano-de-pandemia--impacto-socioeconomico-de-la-covid-19-en-col.html>.
- Agencia EFE. Bogotá 28 de mayo de 2021. Los bloqueos por las protestas, otro golpe a la economía colombiana. <https://www.efe.com/efe/america/economia/los-bloqueos-por-las-protestas-otro-golpe-a-la-economia-colombiana/20000011-4547535>
- Colombia Productiva. Diciembre 2019. Plan De Negocios Sector Farmacéutico Visión a 2032.

Escrivá, J., Savall, J., & Martínez, A. (2014) Gestión de compras. 4-5.

Zimmermann, A. (2000) Gestión del cambio organizacional caminos y herramientas 2ª edición. Ediciones Abya – Yala.

Prosci, (2018) ADKAR Model eBook, un modelo de gestión del cambio orientado a resultados para guiar cambios individuales y organizacionales.

Prosci (2017) ADKAR Model Training Buffet.

Gonçalves, V., Campos. (2018) C. HCMBOK® The Human Change Management Body of Knowledge 3ra edición. Ediciones Taylor & Francis Group.

Project Management Institute. (2014). Pulse of the Profession® In-Depth Report: Executive Sponsor Engagement—Top Driver of Project and Program Success. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/top-driver-project-program-success>.

Bohns, Vanessa K. (2017). A face-to-face request is 34 times more successful than an email. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/04/a-face-to-face-request-is-34-times-more-successful-than-an-email>.

Maurer, Robert. (2014). The Kaizen Way, Workman Publishing Company Inc.