

# Gestión de Negocio: ¿Cómo convivir en su nueva realidad de negocio?

(Parte 3/4)

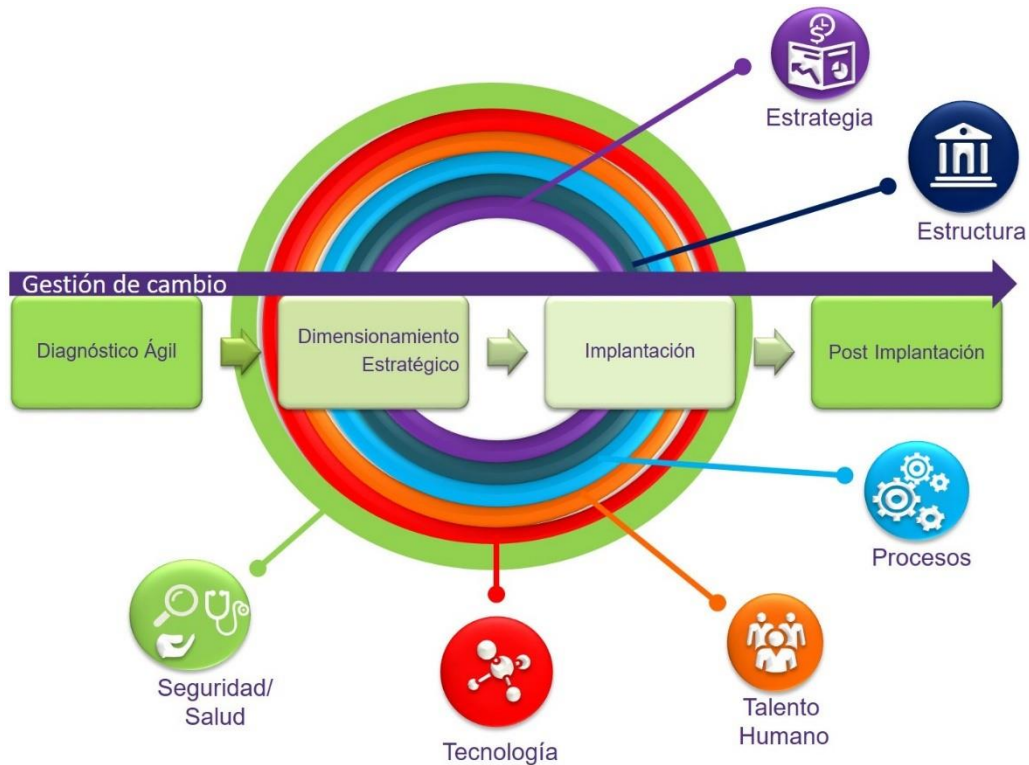
En nuestro primer boletín (1/4) analizamos, entre otros elementos, los siguientes: el desarrollo e impacto nacional e internacionalmente de la pandemia causada por el virus chino (Covid-19), las tendencias en el mundo de los negocios que han sido aplicadas en la operación rutinaria y los esfuerzos para sobrevivir y, también, presentamos nuestra guía metodológica para enfrentar el reto y los riesgos vinculados con la gestión del negocio en la nueva realidad, tomado en cuenta sus elementos internos/externos de la organización y los principales seis (6) drivers/dimensiones clave, a saber: estrategia, estructura, procesos, talento humano, tecnología y seguridad/salud.

En el segundo boletín (2/4), analizamos la Etapa No.1 (Diagnóstico Ágil) de nuestra metodología, y los principales factores a ser revisados y evaluados, los cuales son fundamentales para continuar con la ejecución de las siguientes etapas.

En esta oportunidad, y como parte de este tercer boletín (3/4) de la serie de boletines, estaremos analizando las fases y actividades previstas en la Etapa No.3 (Dimensionamiento Estratégico) de nuestra metodología.



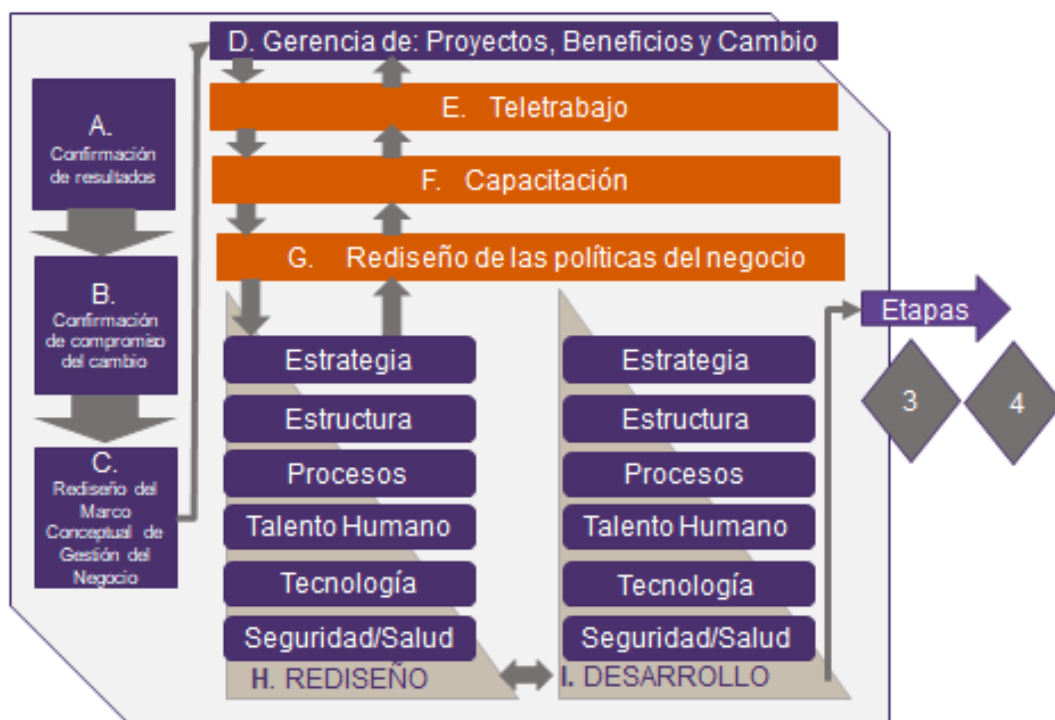
Comencemos recordando nuestro marco metodológico, el cual se muestra en la Figura No.1.



**Figura No.1. Marco Metodológico (Grant Thornton) orientado al Rediseño/Cambio/Ajuste de la Gestión del Negocio.**

Fundamentalmente, la Etapa No. 2 se ha estructurado en fases para un mejor entendimiento y ejecución de las actividades orientadas a obtener resultados que apoyen exitosamente a la gestión del negocio ante la pandemia actual o cualquier evento de crisis. A continuación, se mencionan, brevemente, las fases de la Etapa No.2 (Ver Figura No.2) y las cuales analizaremos a mayor detalle en este boletín.

- **Fase A:** Confirmación de resultados de la Etapa No.1 (Diagnóstico Ágil)
- **Fase B:** Confirmación del compromiso del cambio
- **Fase C:** Rediseño/Cambio/ajuste del marco de gestión del negocio
- **Fase D:** Gerencia de Proyecto, Beneficios y Cambio
- **Fase E:** Teletrabajo
- **Fase F:** Capacitación
- **Fase G:** Rediseño/Cambio/Ajuste de las políticas del negocio
- **Fase H:** Rediseño/Cambio/Ajuste de los 6 drivers del negocio
- **Fase I:** Desarrollo del Rediseño/Cambio/Ajuste de los seis (6) drivers del negocio



**Figura No.2. Descripción de las fases y actividades de la Etapa No.2 (Dimensionamiento Estratégico).**

Seguidamente se describen las diferentes fases y actividades más importantes a llevar a cabo en esta Etapa No.2

**Fase A: Confirmación de resultados de la Etapa No.1 (Diagnóstico Ágil)**

Esta primera Fase, tiene por objetivo obtener la aprobación de los resultados y recomendaciones que han sido identificadas en la Etapa No.1 y que requiere de la Alta Gerencia de la empresa su aprobación, para luego continuar con la ejecución de la Etapa No.2. Cualquier comentario u observación, debe ser aclarado por el equipo encargado de ejecutar la Etapa No.1 y sobre esa base se realizarán las modificaciones pertinentes a los informes de resultados y proceder con la ejecución de la Fase B.

Por tanto, las actividades y tareas en el proyecto, están destinadas a reducir el riesgo de ajustes de alcances no planificados, producto del trabajo significativamente revisado, y reduciendo los malentendidos y sobrecostos. Cabe destacar que los proyectos, no importa cuán pequeños o únicos sean, se beneficiarán de un grado adecuado de planificación preliminar.

**Fase B: Confirmación del compromiso de cambio**

La consecuencia de la pandemia en los negocios ha traído consigo una decisión urgente de cambio que obliga a repensar el negocio y/o revisar y/o reformular y/o ajustar los elementos que constituyen los seis (6) Drivers clave de todas las empresas, como son: Estrategia, Estructura, Procesos de Negocio, Talento Humano, tecnología y Seguridad/Salud.

Para alcanzar el cambio que nos ocupa, entonces, exige que cada miembro (Accionistas, Alta Gerencia, colaboradores) en la empresa acepte e internalice el cambio. En este sentido, el propósito de esta fase se orienta a asegurar el compromiso de la Alta Gerencia a favor del cambio y su compromiso para cumplir con un conjunto mínimo de requerimientos conceptuales y fundamentales destinados a liderar y cumplir con este objetivo y que se implementarán más adelante en nuestro enfoque metodológico. Entre los principales requerimientos están:

- Gestión de los Grupos de Interés
- Gestión de Comunicaciones
- Definición y Construcción del Comité de Emergencia, Gestión del Proyecto/Beneficios/Cambio y Equipos de Trabajo, Gobernabilidad, Plan de Emergencia



- Transferencia de Habilidades y Capacidades
- Alcance del proyecto de rediseño/cambios/ajustes de la Gestión de Negocio, tomando en cuenta los seis (6) Drivers clave de la empresa
- Identificación de la importancia de contar con el rediseño del Marco Conceptual de Gestión de Negocio (Fase C)
- Evaluación de las capacidades actuales de la Gestión del Negocio
- Preparación de un caso comercial para la Gestión del Negocio
- Plan de Implementación o Plan de Emergencia del nuevo Marco de Gestión de Negocio

### Fase C: Rediseño/Cambio/ajuste del Marco Conceptual de Gestión de Negocio

El nuevo Marco Conceptual de Gestión de Negocio, comienza con la identificación del impacto en la visión del negocio. Por lo tanto, es necesario que la Alta Gerencia identifique cualquier variación de la visión del negocio en la nueva realidad y en caso que así fuere, entonces, los especialistas y los miembros del Comité de Emergencia y Equipos de trabajo, deben estar al tanto de ello. Asimismo, se debe contar con una "Ambiente Objetivo", al igual que el Plan de Cambios/Ajustes, que representa el instrumento para alcanzar el "Ambiente Objetivo".

En lo referente al "Ambiente Objetivo", éste representa la descripción de cómo la organización se verá después que los cambios/ajustes se apliquen. Por otro lado, los indicadores de rendimiento y las metas identificadas en paralelo con la visión, proveen de dirección u orientación al Comité de Emergencia y Equipos de Trabajo en las subsiguientes fases y actividades y en los seis (6) Drivers clave.

Para alcanzar la nueva visión (cambiada/ajustada), se requiere que la organización cambie y esto no ocurrirá mientras que todos los colaboradores no hagan lo propio. Uno de los mayores incentivos e iniciativas para cambiar, radica en los indicadores que se lleven a la práctica y las acciones que se toman en consecuencia.

Una vez que la visión, luego de los cambios/ajustes, y los indicadores y metas hayan sido desarrollados y acoplados, entonces, el ambiente estará listo para ser rediseñado. En tal sentido, el "Ambiente Objetivo", incluirá los seis (6) Drivers, para lo cual se requiere incluir mayor detalle, como:

- **Estrategia:** cualquier cambio/ajuste en las estrategias, objetivos y metas realizadas por la Alta Gerencia de la empresa
- **Estructura:** la organización y la infraestructura física requerida que permita a los colaboradores ejecutar los procesos deseados (cambiados/modificados). Se incluye en este Drive, las localidades y oficinas de la empresa para atender a los clientes (producción, distribución, mercadeo/ventas, etc.)
- **Procesos:** los cuales deben satisfacer a los clientes, Alta Gerencia y Accionistas
- **Talento Humano:** las características, habilidades y capacidades que son requeridas para ejecutar los procesos del negocio
- **Tecnología:** que permitirán que los procesos del negocio se ejecuten con eficiencia y efectividad, bajo un ambiente de cultura positiva y con las mejores herramientas disponibles
- **Seguridad/Salud:** con la protección y mecanismos que garanticen que los colaboradores trabajen en un ambiente de salubridad y cumpliendo con las leyes y regulaciones, así con las normativas requeridas en el protocolo de salud contra el virus chino

En tal sentido, se debe entender, por ejemplo:

- El nivel dentro de la estructura de la organización donde se enfocarán los cambios/ajustes, es decir, a nivel de empresa, unidad, función, procesos, talento humano, tecnología, seguridad/salud. Esto incluye: el número de ubicaciones, entidades legales o regiones, y los tipos de procesos (estratégicos/medulares/apoyo) en los que se enfocará el resto de las fases
- Métodos y enfoques a utilizar para llevar a cabo las actividades de cambios/ajustes de los sistemas y la TI
- Las capacitaciones a proporcionar a los colaboradores de los cambios/ajustes y su sensibilización

Por tanto, cuando el rediseño/cambio/ajuste de la estrategia es un hecho definido por la Alta Gerencia de la empresa, y si esto implica que el proceso de servicio al cliente derive en su rediseño en cada unidad de negocio o áreas/funciones/procesos, entonces, la demanda de los clientes en una determinada unidad de negocio pudiera traer cambios en las otras. Por ende, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- El enfoque en el cliente y en el servicio al cliente, deben ser materia central para los sistemas y cultura corporativa o del negocio
- Las tareas requeridas para proveer un alto nivel de calidad de servicio al cliente debe ser determinante y en combinación con el rediseño/cambio/ajuste del flujo de tareas o actividades de los procesos.



- El rendimiento de los rediseños/cambios/ajustes en el flujo de tareas o actividades de los procesos, requiere rediseños/cambios/ajustes en los sistemas de información.
- Las capacidades de la tecnología de los computadores pudieran originar requerimientos de sustitución de versiones de sus componentes (hardware y software operativo).
- El mejoramiento de las tecnologías traerá como consecuencias vinculadas con su evaluación/selección/adquisición/implantación

En consecuencia, se requerirá que el Comité de Emergencia y equipos de trabajo discutan la generación de ideas que cubran los asuntos antes mencionados, llegando a identificar ideas acerca del ambiente requerido por el Marco Conceptual de Gestión del Negocio para convivir en la nueva realidad.

#### **Fase D: Gestión de Proyecto, Beneficios y Cambio**

El propósito de esta Fase, es proporcionar gestión de beneficios y gestión de cambio/ajuste para apoyar al proyecto. Las actividades de gestión de la metodología que se consideran como parte del ciclo de vida cruzado, se han agrupado como sigue:

- **Gestión de Proyecto:** (a) Confirmar los parámetros del proyecto, (b) Desarrollar la estructura detallada del proyecto, (c) Desarrollar las estimaciones y cronogramas preliminares, (d) Mejorar/adecuar el plan del proyecto, (e) Determinar el enfoque para el seguimiento y la presentación de reportes, y (f) Comunicar el plan y llevarlo a la práctica.
- **Gestión de Beneficios:** (a) Definir las actividades de gestión relacionadas con los beneficios durante el proyecto, (b) Definir las actividades relacionadas con los beneficios durante la post-implantación, (c) Determinar el enfoque para el seguimiento y la presentación de reportes de proyecto relacionados con los beneficios con base en los indicadores KPI's, OKR's, entre otros, (d) Determinar las entradas del Plan del Proyecto para actividades relacionadas con los beneficios, (e) Evaluar las perspectivas de beneficios, y (f) Elaborar los informes de realización de beneficios
- **Gestión de Cambio:** (a) Desarrollar talleres de preparación para el cambio/ajuste, (b) Determinar la idoneidad de la evaluación a aplicar en la preparación para el cambio/ajuste, (c) Determinar el momento y el enfoque para la evaluación de la preparación para el cambio/ajuste, (d) Planificar las sesiones de evaluación del cambio/ajuste, (e) Llevar a cabo sesiones de evaluación de la preparación para el cambio, (f) Evaluar y resumir preparación de la organización para el cambio/ajuste, (g) Evaluar y resumir evaluación de la preparación para el cambio, (h) Identificar problemas de preparación para el cambio y oportunidades de mejora, (i)

Revisar los hallazgos de la evaluación de la preparación para el cambio/ajuste, (j) Planificar y llevar a cabo talleres de preparación para el cambio en curso, según sea necesario, (k) Definir otras actividades de gestión de cambios/ajustes.

El Plan del proyecto de cambio/ajuste, así como el plan de gestión de beneficios se preparan, mantienen y gestionan durante el ciclo de vida. Se inician las primeras actividades de gestión del cambio, como el teletrabajo, la gestión de los interesados, la gestión de las comunicaciones y las reuniones/talleres de preparación para el cambio. Como se muestra en la Figura No.1, donde se muestran las diferentes fases de la Etapa No.2, esta Fase cruza transversalmente al resto de las fases del ciclo de vida, por lo que se pueden utilizar diferentes componentes de la fase en cualquiera de las otras fases.

#### **Fase F: Capacitación**

El propósito de la Fase F, está orientado a diseñar, crear, entregar, medir, revisar y mantener la capacitación para respaldar el marco de gestión de riesgos empresarial.

Debido a que esta es una fase del ciclo de vida que está caracterizada por cruzar transversalmente el resto de las fases, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los componentes de esta fase pueden proporcionar entradas y recibir salidas de todas las demás fases del ciclo de vida del proyecto (como se muestra en la Figura No. 1)
- El tiempo y la interacción con las otras fases variarán dependiendo de la naturaleza de cada compromiso

Los tipos de capacitaciones que pudieran ser necesitados, diseñados, creados, e impartidos para apoyar la implantación del Marco de Gestión del Negocio, incluyen:

- Capacitación de concienciación general para una audiencia relativamente grande sobre los cambios/ajustes y terminologías utilizadas
- Capacitación especializada de un proceso específico (por ejemplo: teletrabajo, mercadeo, ventas, atención a clientes, cadena de suministros, producción, producción, protocolo de salud, herramientas de tecnología, ciber seguridad, entre otros)
- Implantación de los cambios/ajustes en los sistemas de información



Esta fase permite al equipo del proyecto desarrollar e impartir la formación necesaria para satisfacer los requerimientos de competencia de la empresa para la gestión del negocio. Los insumos clave para determinar estos requisitos de competencia incluyen:

- Los hallazgos producto de la ejecución de la Etapa No.1
- El compromiso de la Alta Gerencia y decisiones asumidas en las Fases previas en esta Etapa No.2

Las actividades que se ejecutan en esta fase pueden incluir:

- Se completa una evaluación de las necesidades de capacitación para derivar la audiencia de capacitación y una lista de necesidades de capacitación
- Se seleccionan los enfoques de capacitación y se desarrollan estándares de formación para garantizar la calidad y coherencia del esfuerzo general de la formación
- Se crean o cambian los diseños de la capacitación detallados para cada capacitación o curso, contenido de instrucción específico y flujo de temas
- Se desarrollan cursos de formación basados en las tareas que han sido cambiadas/ajustadas
- Se completa una evaluación de las necesidades de los instructores y se pueden diseñar y llevar a cabo cursos apropiados "formación de instructores" para garantizar que los instructores se capaciten adecuadamente y estén disponibles para impartir los cursos de capacitación pertinentes con un nivel constante de calidad
- Después de pilotos exitosos, se llevan a cabo como la primera prueba en tiempo real del contenido de la capacitación donde se puede identificar cualquier problema con la logística, el contenido, el tiempo y/o el flujo de instrucción
- Luego de los pilotos exitosos, el programa de capacitación se debe entregar a las audiencias objetivo. Los resultados se miden y revisan y se realzan los cambios en el contenido y la entrega
- Se crean los planes y responsabilidades para la medición, desarrollo e impartición de formación de cursos

Cabe destacar que los indicadores de desempeño de la capacitación no deben enfocarse sólo en variables como "cuántos participantes han sido capacitados", "cuántos cursos han terminado", sino cuán efectiva ha sido la capacitación revisando áreas tales como "incremento de productividad", "familiaridad con determinado proceso o características del sistema o cambios en los niveles de cumplimiento", entre otros.

Adicionalmente, el apoyo de formación continua proporciona la capacitación y la experiencia de colaboradores clave, que los programas de aprendizaje se desarrollen sin problemas y que las preguntas y preocupaciones de los participantes sean respondidas o resueltas.

### **Fase G: Rediseño/cambio/ajuste de las políticas del negocio**

El propósito de esta fase se orienta a las modificaciones requeridas e identificadas como parte del nuevo Marco Conceptual del Negocio (Fase C) y con base en los resultados que provengan de los rediseños de los seis Drivers en las Fases H e I. Por esta razón, la Fase G se considera que cruza las fases las Fases H e I.

Si bien las actividades del rediseño de las políticas comienzan a medida que se rediseñan los Drivers clave de la Gestión del Negocio, es posible que se requieran revisiones a los borradores de políticas a medida que se crean/cambien/ajusten los diversos Drivers.

En este sentido, es necesaria la inclusión de varias actividades diferentes relacionadas con las políticas, como son: (a) Incorporación de principios de la Gestión del Negocio y que abordan materias como tesorería, seguridad/Salud y Ambiente, gestión de fraudes y seguros, mercadeo y ventas, (b) Creación o cambio de la política que defina conceptos, roles y responsabilidades clave de funciones/áreas/procesos y aborden áreas específicas o vénetos específicos, y (c) Creación de políticas por escrito que documenten los comportamientos en la nueva realidad de negocios que no están documentados

La definición de un conjunto claro de políticas actualizado proporciona una declaración de la perspectiva y el enfoque de una organización y que rigen los seis (6) Drivers y los procesos del negocio. Las políticas proporcionan una declaración de referencia en torno a la cual se pueden desarrollar los procesos y procedimientos de la gestión de negocio.

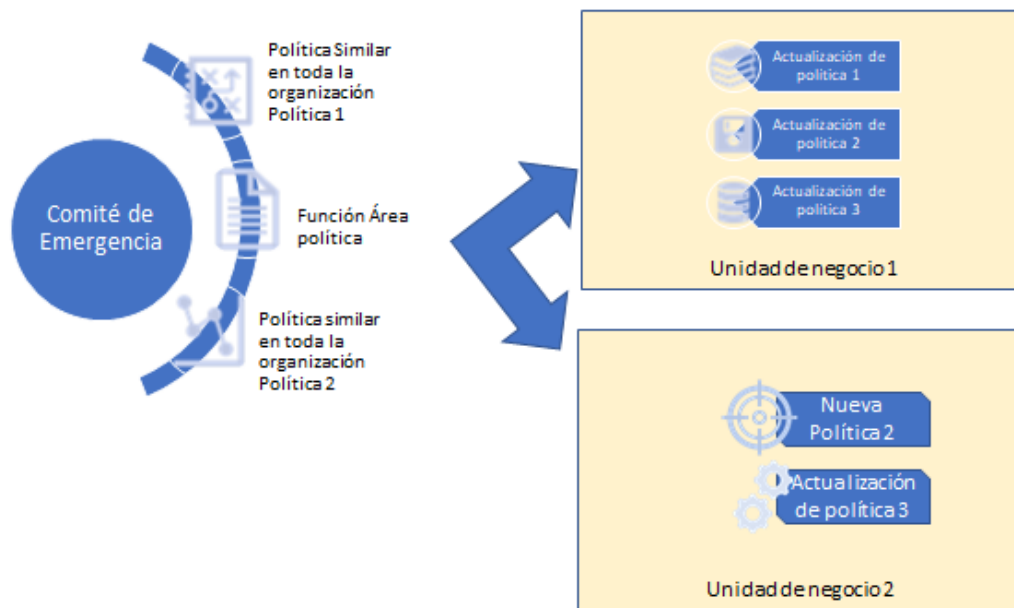
Con base en ello, se confirma el número y tipos de políticas que se rediseñarán/cambiarán/ajustarán y se preparará una definición detallada del alcance para cada área. Por ejemplo, la empresa puede tener requisitos para políticas separadas que aborden:

- Requisitos legales de un país específico
- Regulaciones industriales específicas
- Actividades comerciales de un segmento comercial en particular
- Actividades comerciales específicas

En la Figura No.3, se muestra cómo el rediseño/cambio/ajuste de una política pudiera ser contrapuesta o en conflicto con otra de la gestión del negocio, o que den lugar a la necesidad de cambiar/ajustar ciertas actividades comerciales de la empresa. En este sentido, el número y tipo de políticas que se prepararán depende de una serie de factores que incluyen:

- El marco de políticas existentes dentro de la organización

- Políticas existentes que están integradas en el comportamiento, pero no documentadas formalmente
- Cultura organizacional en relación con el establecimiento y adopción de políticas
- Estructura de la organización
- Madurez relativa de la gestión del negocio en toda la organización, y
- Nivel deseado de madurez en la gestión del negocio



**Figura No.3. Confirmación de una política y su alineación con otra en el proceso de rediseño/cambio/ajuste**

A continuación, se presenta un resumen de las actividades a llevar a cabo en esta Fase G.

- *Confirme los objetivos comerciales con los que deben alinearse las políticas bajo rediseño/cambio/ajuste*
- *Prepare definiciones detalladas del rediseño/cambio/ajuste del alcance de la política*
- *Complete un recorrido estructurado de los requisitos detallados de la política y su alineación con otras áreas de la gestión del negocio*
- *Estructure el equipo que se encargará de la redacción de la política (rediseñada/cambiada/ajustada o nueva)*
- *Obtenga información especializada en estándares legales, regulatorios y de políticas y las actividades de creación de contenido, según sea necesario*
- *Prepare el cuerpo de políticas alineadas con cada política que rigen las áreas/funciones/procesos*
- *Prepare una plantilla de políticas que son impactadas por el rediseño/cambio/ajuste de cualquiera de los Drivers*
- *Elabore el borrador de la estructura y contenidos de la política*
- *Haga un recorrido estructurado del contenido del borrador de la política con el equipo de trabajo encargado del contenido*
- *Complete un recorrido estructurado del contenido del borrador de la política con el equipo del contenido*
- *Alinee el contenido del borrador de la política con las otras actividades del rediseño/cambio/ajuste*
- *Finalice el contenido de la política relacionada con el área/función/proceso*
- *Obtenga la aprobación formal por escrito del contenido de la política y las implicaciones de costos*

## Fases H e I: Rediseño y Dimensionamiento de los seis (6) Drivers de la empresa y Desarrollo

El propósito de las Fases H e I, está orientado a rediseñar/cambiar/ajustar los elementos necesarios y dimensionarlos y desarrollarlos, para enfrentar, eficiente y efectivamente, la nueva realidad de la gestión del negocio. De aquí que la ejecución de las actividades de estas fases tiene un enfoque de carácter paralelo una vez que el Driver Estrategia se haya rediseñado/cambiado/ajustado. En todo caso, la coordinación de esta actividad debe ser garantizada por el Comité de Emergencia, el Gerente del Proyecto, y los equipos de trabajo.

A continuación, se describen las actividades a ejecutar en cada uno de los Drivers.

### Actividades H1 e I1: Rediseño/Dimensionamiento de la Estrategia y Desarrollo

A continuación, se detalla cada uno de los elementos que fueron parte del compromiso asumido por la Alta Gerencia en la Fase B y que son fundamentales establecer para cumplir con los objetivos del proyecto de rediseño/cambio/ajuste y dimensionamiento.

#### • Gestión de los Grupos de Interés

El propósito de este elemento o actividad es identificar a los grupos de interés vinculados con la empresa bajo estudio y diseñar/ejecutar los planes que logre el compromiso deseado o trazado. Como todos sabemos, los grupos de interés son aquellos grupos o individuos que está afectados y pueden influir en los cambios requeridos por el negocio para enfrentar la pandemia y la vuelta a la nueva realidad. Como hemos mencionado arriba, los cambios requeridos no pueden ser implementados sin que los individuos o colaboradores no cambien. En este sentido, para facilitar estos cambios, los grupos de interés deben ser identificados, sus intereses deben ser identificados, así como su reacción a los cambios. Con toda esta información un plan debe ser construido/evaluado/aprobado por la alta gerencia o el Comité de Emergencia de Proyecto.

El proceso de construcción del compromiso de los grupos de interés comienza con el liderazgo de la empresa es reiterado por medio de su aprobación, lo cual es crítico y fundamental para alcanzar los objetivos trazados en todo plan o estrategia establecida. Esto requiere la identificación de los grupos internos (colaboradores, gerencia, propietarios, sindicatos) y grupos de interés externo (proveedores, clientes y competidores o competencia, la comunidad, el gobierno nacional/regional/local).

El líder del cambio y sus actividades debe asegurarse que todos los grupos de interés participen y sean incluidos y direccionados apropiadamente, tanto para asegurar un continuo apoyo o mitigar o eliminar los antagonismos ante el cambio.

Los competidores o la competencia no se incluyen en las acciones establecidas en el plan ya que no se tendrá seguridad del compromiso que se adopte para el cambio. Una excepción es cuando un "benchmarking" o estudio comparativo de mercado sea completado ya que los competidores están incluidos.

La primera barrera de los colaboradores para cambiar es el temor a los efectos negativos sobre ellos. Por tanto, se debe allanar el camino desde muy temprano y de modo urgente para transmitirle tranquilidad y poder hacer del cambio un elemento motivador. En este sentido, existen diferentes temores y en cada nivel de la empresa, a saber:

- A nivel Ejecutivo, la gerencia podría temer que el proyecto de cambio falle
- La gerencia media podría temer que sus cargos dentro de la empresa pudieran ser eliminados o reducidos de alcance
- Los colaboradores de la primera línea podrían temer la pérdida de sus trabajos

#### • Gestión de comunicaciones

El propósito de esta actividad es establecer y gestionar las comunicaciones con los grupos de interés acerca del proceso cambio que sufre la empresa durante y luego de la cuarentena. En esta actividad se desarrolla los medios de comunicación requeridos para que los cambios a implementar sean efectivos y eficientes, Por lo tanto, se debe elaborar un Plan de Comunicaciones que promueva e informe de los cambios, donde se identifique la audiencia, los mensajes y sus fuentes, los medios a utilizar, las actividades previstas, las responsabilidades, los mecanismos de retroalimentación y seguimiento, las medidas y metas trazadas.

A continuación, se resume las actividades del Plan de Comunicaciones para el proceso de cambio: Audiencia, Mensajes, Simplicidad, Honestidad para construir confianza, No culpe el pasado, Utilice las voces de los clientes con frecuencia, comunique buenas noticias, comunique cuáles serán los cambios, los medios disponibles (redes sociales, google, WhatsApp, twitter, facebook, podcasts, correos electrónicos, youtube, entre otros).

#### • Definición y Construcción de los Equipos

El propósito de esta actividad es establecer un núcleo o equipo del cambio que sea transversal a las funciones/unidades del negocio, con disciplina y capacidad para planificar e implementar el cambio y transferir el plan de cambios y las capacidades necesarias a los miembros de la empresa. Dada la urgencia de los cambios que se deben producir e implantar en los negocios, el grupo del cambio debe identificar los responsables de cada función/unidad a lo largo de la empresa, que será



designado para encabezar la implantación de los cambios.

- **Trasferencia de Habilidades y Capacidades**

La transferencia de habilidades y capacidades de integración de cambios en una empresa, permite mejorar su capacidad para fortalecer las habilidades existentes, mejorar algunas de ellas y facilitar alcanzar la transformación en sí misma. El rol de la gerencia es crear un ambiente en el cual las habilidades a transferir se facilitan utilizando las técnicas apropiadas.

Se requiere describir los roles y responsabilidades de cada miembro o colaborador y el tipo de habilidades y capacidades necesarias para alcanzar las metas del Proyecto de Cambio, a saber: Líder del Cambio, Sponsors/propietarios/aprobadores de las actividades del proyecto de cambio, los miembros del equipo de la alta gerencia, el Gerente del proyecto de cambio, el Equipo de Cambio.

- **Organización del Proyecto y el Comité del Cambio (Emergencia)**

Existe un número importante de consideraciones dirigidas a la estructuración, creación y establecimiento del Comité de Cambio (Emergencia) y su gestión a lo largo de la ejecución del Proyecto.

Para analizar estos aspectos es necesario, primeramente, recordar las claves para la designación de los miembros del núcleo del Comité de Cambio, las cuales mencionamos a continuación.

- Multidiciplina de los miembros
- Estar preparado para cambiar el equipo del Proyecto y hacer los ajustes necesarios
- Asignar la plantilla de miembros del equipo de cambio con personal que cuente con las habilidades y capacidades necesarias

- **Conjunto de Factores para la Selección de los Miembros del Comité de Cambio (Emergencia)**

A continuación, se menciona los factores a considerar para la selección de los miembros del Comité de Cambio (Comité de Emergencia).

- Experiencia en el desarrollo de oportunidades de desarrollo relativas a las tareas del Proyecto y en las actividades de la gestión de cambios a ser implementados
- Familiaridad con la metodología
- Experiencia con cambios previos
- Características personales
- Diseño de sistemas
- Diseño de controles operacionales/financieros, estructuración y reporte

- **El Sponsor del Proyecto de Cambio**

El Sponsor del Cambio es una persona dentro de la organización quien es el propietario del cambio. Donde el Sponsor del Cambio dependa del alcance del cambio. Cuando el cambio cubre toda la organización, el Sponsor del Cambio usualmente es un miembro de la directiva de la empresa. Cuando el cambio comprende una simple unidad del negocio, el Sponsor del cambio usualmente es una persona responsable por una unidad abajo de mediano o bajo nivel. Cuando el cambio es de nivel de un proceso clave, el sponsor del cambio es el propietario del proceso quien debe asegurarse de la eficiencia de los controles y la efectiva operacional.

- **Gerente del Proyecto de Cambio**

El Gerente del Proyecto del cambio tiene muchos atributos como el Sponsor del Proyecto, sin embargo, el gerente del Proyecto del cambio no es responsable por la definición del curso del cambio durante el proceso de visionar y no tiene por qué ser un miembro de la organización. Es de hacer notar que, si el gerente del Proyecto es una persona externa de la organización, su objetividad pudiera ser mayor. El gerente del Proyecto del cambio reporta al Sponsor del cambio y es responsable del Proyecto durante el día a día y su éxito con base en el presupuesto establecido y todos los cambios identificados en el Proyecto y sus actividades.

A continuación, se resumen las responsabilidades del Gerente del Proyecto de Cambio.

- Organizador del esfuerzo
- Construir un ambiente positivo para el cambio
- Facilita la visión y los procesos de cambio
- Alocar y clasificar los recursos
- Transferir capacidades al Sponsor del cambio y al Comité del Cambio (Emergencia)
- Mejorar continuamente los procesos bajo su responsabilidad

- **Comité de Cambio (Emergencia)**

Los cambios en toda la organización requieren el involucramiento del equipo de la alta gerencia en comparación con los cambios en una unidad en particular, no obstante, podría ser de mucha utilidad someter estos cambios de mediano y bajo nivel al Comité de Cambio.

El Comité de Cambio podría reunirse para aprobar el Plan del Proyecto de Cambio y sus productos. En tal sentido, a continuación, se describen algunas de las responsabilidades del Comité.



- Identificación de los cambios en los “Drivers” y validación de la estrategia/factores críticos de éxito/visión
- Aprobar presupuestos
- Designar las metas
- Implementación de los cambios

- **Cambio de la estrategia del negocio**

Para desarrollar la estrategia del negocio, se debe involucrar el Comité de Cambio (Comité de Emergencia) para definir, entre otros aspectos, los siguientes:

- El Mercado que se quiere atender y competir
- Cómo el Mercado se encuentra segmentado en la nueva realidad
- Los segmentos donde se desea competir
- Cuáles son las participaciones del negocio en los segmentos del Mercado
- El valor que se ofrecerá por cada producto y/o servicio (beneficios únicos y deseable)
- Cuáles son las iniciativas estratégicas
- Los planes de acción para alcanzar las iniciativas estratégicas
- Las metas e indicadores de gestión de las metas a cumplir, instrumentos y medios de mercadeo, canales de ventas, necesidades de recursos, entre otros
- Las funciones estratégicas involucradas en las iniciativas
- Las funciones críticas del negocio asociadas a las estrategias adoptadas
- Conjunto de indicadores para medir rendimiento de las funciones críticas
- Los planes de acción para cada función orientados a alcanzar las iniciativas estratégicas y las metas a alcanzar en una línea tiempo
- Determinación del estudio FODA del negocio

La caracterización de la estrategia provee una descripción detallada de cuál es el segmento del mercado donde la empresa compite hasta el momento y en el cuál se desea competir, con los productos/servicios, ya sea reformulados o completamente nuevos. Por tanto, se debe incluir en este análisis lo siguiente:

- Especificar los segmentos del Mercado donde la empresa continuará participando y en el cuál participará en los próximos meses o tal vez en el próximo año, y la justificación racional en la selección del segmento

- Especificar los productos y servicios que se introducirán en el segmento del mercado con tiempos y fortalezas de cada producto/servicio, lo cual incluye
- Definir las iniciativas y opciones de reducción de costos a nivel corporativo/unidad de negocio/área/función/proceso, que incluya estimaciones de ahorro de costos y velocidad y viabilidad en el tiempo, para con ello tomar decisiones asertivas
- Detallar el impacto de la pandemia/cuarentena y el impacto post-cuarentena en las estimaciones de mercado por cada producto/servicio, los índices de ventas con respecto al antes y después, los planes a desarrollar por cada producto/servicio y su mercadeo y venta, las necesidades de las fuerzas de mercadeo y venta y la estimación de las nóminas de mercadeo y venta, entre otros
- Prueba de maximización del valor de los grupos de interés, que incluye: cálculo de ingresos mensuales para la empresa en los próximos meses y la industria, y su comparación con los últimos tres (3) años; estimación del valor futuro para los grupos de interés para los próximos doce (12) meses, calculando su valor presente; evaluar el impacto del Proyecto del Cambio calculando el valor presente neto de efectivo a ser generado incluyendo en impacto de los cambios en los próximos tres meses
- Desarrollar los planes que describan las acciones de mercadeo disponibles y las herramientas a utilizar, en conjunto con los medios a utilizar, todo ello en vinculación con las estrategias antes mencionadas y los medios digitales y tradicionales
- Desarrollar una estrategia de teletrabajo que permita al máximo que el personal que no requiera asistir a las oficinas puedan laborar desde sus hogares, todo lo cual reduciría la probabilidad de contagios del Virus. Además, es necesario indicar que para aquel personal que obligatoriamente debe asistir a las oficinas, se deben trazar planes de rotación por turnos que permitan la asistencia en diferentes días a las oficinas de los colaboradores
- Desarrollar un protocolo de salud para todo aquel que ingrese a las oficinas y que reduzca el contagio o posible contagio. En este sentido, se debe desarrollar un protocolo de salud que cumpla con las medidas emanadas por las autoridades y expertos en esta materia

## Actividades H2 e I2: Rediseño/Dimensionamiento de la Estructura y Desarrollo

En caso de que el rediseño/cambio/ajuste de la estrategia del negocio implique la toma de decisiones

acerca de la estructura de la empresa, entonces, se debe pensar en las diferentes opciones, como son:

- **Estructura organizacional en red:** también descrita como “organización virtual”. Sus características son: se utiliza en alianzas y procesos de outsourcing, es desagregada verticalmente, permite la integración con proveedores y clientes, cuenta con niveles pequeños de organización basadas en la misión de actividades críticas, tiene un claro entendimiento del valor agregado, y se apoya en una coordinación informal y mecanismos del mercado. En cuanto a su aplicación, se puede decir que es altamente compleja y en organizaciones que requieren especialización e innovación y cuando múltiples competencias son necesarias
- **Estructura organizacional tipo Funcional:** esta opción se basa en las funciones que se ejecutan en el negocio. Entre sus características, están: la definición de responsabilidades individuales es muy estrecha, se fundamenta en el agrupamiento de especialidades ocupacionales similares y relacionadas, el control y la coordinación son primariamente por medio de una jerarquía vertical, y los presupuestos se basan en costos
- **Estructura organizacional tipo Divisional:** esta opción de diseño es también conocida o descrita como “basada en producto” o “basada en el mercado”. Sus componentes se conocen como “unidades estratégicas de negocio”. Entre sus características, se encuentran: se organiza alrededor de los productos críticos, servicios, mercados, regiones geográficas o clientes, está presente en agrupaciones organizacionales vinculadas a sus resultados o productos en donde los resultados de las organizaciones se basan en reportes gerenciales, se enfoca en el desarrollo y entrega de los resultados organizacional, sus ingresos basados en planificación y el ejercicio de presupuesto, y cuenta con un alto nivel de autonomía entre divisiones
- **Estructura organizacional tipo Híbrida:** esta opción combina diferentes opciones de diseños analizadas previamente. Entre sus características están: combina las opciones de diseño funcional y divisional, se hace énfasis divisional en algunas áreas y énfasis funcional en otras, los costos e ingresos basados en planificación y presupuestos y dependiendo del área, puede aparecer como la cadena de inicio a fin que manufactura productos o servicios los cuales se venden de principio a fin
- **Estructura organizacional tipo Matricial:** esta opción se caracteriza por la definición y construcción de equipos de trabajo por proyectos, y haciendo uso de las capacidades del talento humano de las diferentes áreas del negocio. En lo referente a sus características, tenemos que: el reporte de los colaboradores involucrados es doble; se crea la combinación de departamentalización por función y por

producto o proyecto; se crea énfasis simultáneo en los intereses divisional y funcional; la planificación y el presupuesto se basan en áreas de división y función; puede parecer en estructuras basadas en procesos

### Actividades H3 e I3: Rediseño/Dimensionamiento de los procesos y Desarrollo

El propósito de estas dos actividades vinculadas entre sí, es llevar a cabo el rediseño/cambio/ajuste y proceder al desarrollo o construcción de los procesos de negocio que se vean afectados o impactados por los resultados de los Drivers Estrategia y Estructura. Cabe destacar, que la ejecución de estas actividades, pueden llevarse en paralelo con los drivers Estrategia y Estructura, siempre y cuando el enfoque metodológico se apegue a la modalidad FastTrack, es decir, en un marco de reuniones colectivas de los accionistas y Alta Gerencia y en períodos muy cortos que hagan que los resultados correspondientes sean obtenidos en muy pocos días. De lo contrario, los tiempos de espera castigarán negativamente el producto esperado.

El rediseño de Procesos es el corazón del cambio o transformación. Incluye las siguientes actividades: mapeo de procesos; identificación de requerimientos de datos de los procesos y abordar los problemas; evaluación de alternativas del sistema; recorrido estructurado de los procesos y tareas rediseñados; costos y beneficios de implementar los procesos rediseñados; recorridos completos estructurados de los rediseños del proceso; confirmar la existencia de mapas de procesos; determinar el nivel de detalle requerido; confirmar el alcance/límites de cada proceso, por ejemplo, ¿deben incluirse o no todas las interfaces o vínculos con los otros sistemas?; determinar qué otros datos se recopilarán, además de los datos del flujo de trabajo (costos, duración, tiempos de espera, propiedad, responsabilidades). El uso de una herramienta, como BPM, ayuda a agilizar esta actividad y facilitar el rediseño de los procesos; determinar el nivel de detalle requerido; confirmar el alcance/límites de cada proceso, por ejemplo, ¿deben incluirse o no todas las interfaces o vínculos con los otros sistemas?; determinar qué otros datos se recopilarán, además de los datos del flujo de trabajo. Por ejemplo: costos, duración, tiempos de espera, propiedad, responsabilidades; crear un primer borrador del proceso objetivo ideal; determinar los **requerimientos de datos de los procesos y abordar los problemas; evaluar las alternativas del sistema** que apoya el proceso, considerando si la implementación o desarrollo se realizará por medio de modificar los sistemas existentes para incorporar procesos ajustados o adquirir nuevos sistemas para dar apoyo a los procesos relacionados; entre otras.



#### Actividades H4 e I4: Rediseño/Dimensionamiento del Talento Humano y Desarrollo

El propósito de esta fase es llevar a cabo el rediseño/cambio/ajuste necesario en el Talento Humano para apoyar al rediseño de la estrategia/estructura/procesos. Como primera actividad, es pertinente la revisión del Talento Humano y proceder a rediseñar los requerimientos de los cargos/roles/responsabilidades de los colaboradores. En tal sentido, se debe tomar en cuenta lo siguiente: las decisiones requeridas en materia de traslados de los colaboradores a otras unidades de negocio/funciones/áreas/procesos de la empresa; las necesidades puntuales de capacitación; las desincorporaciones requeridas; cuando existan requerimientos para subcontratar elementos de la estructura de la organización, lo cual exige la selección y nombramiento de proveedores externos adecuados; una vez que se cubran los requerimientos de todos los colaboradores y miembros en general de la organización, se sugiere llevar a cabo reuniones para informar lo correspondiente de las decisiones tomadas y el proceso llevado a cabo.

A continuación, se resumen las tareas a llevar a cabo y en cuanto a las **políticas de Talento Humano** que serían rediseñadas y desarrolladas, todo ello con base en los lineamientos generales (normas, procedimientos, entre otros) de la gestión de Talento Humano y que constituyen una entrada en la Fase G a cargo del rediseño/cambio/ajuste de políticas.

*Rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas (normas y procedimientos) de la gestión del Talento Humano identificadas*

- Rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas con respecto de la documentación que requieran
- Rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas (normas y procedimientos) del plan de carrera de los colaboradores
- Rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas (normas y procedimientos) relacionadas con el reclutamiento y la gobernabilidad
- Rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas (normas y procedimientos) relacionadas con la formación de los colaboradores y evaluación de las capacitaciones
- Rediseñar/rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas (normas y procedimientos) relacionadas con reubicación.
- Rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas (normas y procedimientos) relacionadas con evaluación de desempeño.
- Rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas (normas y procedimientos) relacionadas con desarrollo y promoción profesional
- Rediseñar/cambiar/ajustar y desarrollar las políticas (normas y procedimientos) relacionadas con las recompensas

- Validar las políticas (normas y procedimientos) de la Gestión de Talento Humano
- Identificación y determinación del Talento Humano de la organización

#### Actividades H5 e I5: Rediseño/Dimensionamiento de la Tecnología y Desarrollo

Durante el ciclo de la emergencia han surgido problemas nuevos, así como situaciones nuevas en los procesos de negocio que apoyan la cadena de valor del negocio, por lo que las soluciones tecnológicas deben ser ajustadas para apoyar los cambios que han surgido. Trabajando de forma integrada con el Comité de Emergencia, se debe establecer la prioridad de estos cambios para atenderlos de manera estratégica y pronta. En ese sentido, es necesario que las unidades de TI establezcan un programa de atención para remediar los cambios. Este programa deberá considerar las siguientes fases del ciclo de vida de los sistemas de información: diseño, configuración, pruebas unitarias, pruebas integrales y, puesta en marcha.

De igual manera deberán considerarse los ambientes en donde se realizarán estos cambios, dado que se trata de mantener la operación actual sin fallas que pongan en riesgo su continuidad. Para esto es necesario establecer ambientes de: desarrollo, mantenimiento, calidad, y producción.

Una vez que los cambios son probados y aceptados, es necesario realizar la documentación que evidencie y apoye los cambios.

Por otro lado,

#### Actividades H6 e I6: Rediseño/Dimensionamiento de Seguridad/Salud y Desarrollo

Estas dos actividades a ser ejecutadas, se pueden resumir en los 10 pasos formulados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), los cuales se muestran a continuación.

- Establecer un equipo bipartito para organizar el retorno al trabajo
- Decidir quién regresa al trabajo y cómo
- Adoptar medidas de ingeniería y organizacionales
- Adoptar medidas de limpieza y desinfección de locales en forma regular
- Promover medidas de higiene personal
- Proveer equipos de protección personal y velar por su uso efectivo
- Vigilar la salud de las personas trabajadoras
- Considerar los factores de riesgo psicosocial y otros riesgos
- Revisar los planes de emergencia y evacuación
- Monitorear y actualizar las medidas de prevención y control

## ¿Cómo puede ayudar Grant Thornton?

Podemos apoyarlo mientras navega sobre el impacto de COVID-19. Nuestros socios de Grant Thornton proporcionan apoyo y asesoramiento independiente. Si desea discutir sobre alguno de los puntos planteados, contáctenos,



**Roderick Marquis**  
Audit Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E roderick.marquis@ve.gt.com



**Jorge Gómez**  
Audit Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E jorge.gomez@ve.gt.com



**Carlos Díaz**  
Tax Partner  
Grant Thornton Venezuela  
E carlos.diaz@ve.gt.com



[www.grantthornton.com.ve/](http://www.grantthornton.com.ve/)

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.  
"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.