4. GESTIÓN DEL CAMBIO Y LIDERAZGO (20%)

**a) Plan de adopción tecnológica por perfil de asesor**

1. Asegurar que la herramienta haya sido probada por los equipos de QA para minimizar los errores al momento de salir en productivo
2. Seleccionar un grupo de sucursales como prueba piloto para el uso de las nuevas herramientas, considerando un periodo de cuatro a seis semanas
3. Capacitar al grupo de sucursales, que fueron seleccionadas de manera previa a la salida en productivo, con al menos tres semanas de capacitación, considerando a todo el tramo de control responsable de la sucursales
4. De manera semanal documentar todas las incidencias que se presentaron e identificar que las origina, esto con el objetivo de atender, de manera oportuna cada situación y prevenir que vuelvan a suceder en las siguientes olas.
5. De manera semanal, recibir el feedback de los colaboradores que están utilizando la nueva herramienta, es importante conocer como ellos viven en la adopción, al cambio, saber quienes presentan resistencia y/o facilidad de aprendizaje
6. Una vez pasado del periodo de prueba, se asignará un nuevo grupo de sucursales más grande que la anterior, para que inicie el mismo proceso de capacitación previa a la salida, repitiendo el mismo proceso para pulir cualquier tipo de error, operativo o tecnológico.

**b) Estrategia de comunicación y capacitación**

* Todos sabemos que los cambios pueden generar temor a ciertas personas sin embargo, es importante anunciar que esta transformación es resultado de un buen desempeño, que se ha tenido en la organización, dando seguridad y confianza a la gente de qué estamos avanzando:
  + Para evitar especulaciones sobre los cambios, es importante anunciar al equipo comercial que se está trabajando en actualizar las herramientas que se tienen para que la operación sea mejor para todos
  + Los procesos de capacitación deben de ser escalonados, de acuerdo a la sucursales que sean asignadas para entrar en cada prueba, no se recomienda capacitar a todo el personal al mismo tiempo, ya que es mejor trabajar en grupos pequeños y poder atender dudas específicas de manera directa.
  + posterior a recibir el feedback de los primeros equipos capacitados, es importante actualizar el material de capacitación de acuerdo a los comentarios recibidos, esto ayudará que los siguientes grupos ser capacitados, no presenten las mismas dudas, puliendo así el material de capacitación y seguimiento.
  + Una vez que todos los equipos se encuentran utilizando la herramienta, se deberá crear un material final de capacitación donde se haya recopilado todas las dudas e incidencias que pudieran presentarse durante este cambio, para que la siguientes personas que empiecen a utilizar la herramienta, cuenten con una capacitación más completa sobre el uso de la misma.

**c) Sistema de monitoreo de resistencia al cambio**

* Es posible realizar encuestas por medio de Survey, Monkey o Google Forms, previo a la salida de la herramienta donde se conozca cuál es la percepción de los colaboradores, si se implementar una herramienta digital y se cambia el proceso, como lo conocen, esto ayudaría a identificar de manera previa a los colaboradores que pudieran resistirse el cambio
* Durante las capacitaciones que se realicen de manera segmentada, se deben realizar evaluaciones para conocer el avance de los colaboradores, y así saber quienes presentan mayor complejidad en la adopción al cambio
* Una vez que la herramienta se encuentre en productivo, se podrán medir los tiempos de operación, estos deben de ir disminuyendo hasta alcanzar un promedio general, aquellos que no logren llegar a ese promedio, es probable que no estén adoptando la herramienta de la mejor manera
* Una vez, teniendo el feedback de los equipos, también podremos identificar quienes presentan dificultades en la adopción, y los motivos que los están limitando

**d) Métricas de éxito de la transformación**

* Respuesta favorable de los colaboradores con el uso de las nuevas herramientas
* Menor número de incidencias registradas por errores de captura a mano
* Mayor satisfacción de los clientes al ofrecerles un servicio más rápido y moderno
* A mediano y largo plazo, un incremento en las colocaciones semanales por la reducción de tiempos operativos
* Mayor número de colaboradores, recibiendo mejores incentivos, de acuerdo a un mejor desempeño por la misma reducción de tiempos
* Mejora en los indicadores generales de la organización
* A largo plazo, un ahorro en gasto de papelería operativa, que permite la rentabilidad de la inversión en la herramienta digital