



Tecnológico de Monterrey

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Administración del Cambio

Profesor: Dr. José Escamilla

Grupo: 10

Equipo: 5

Caso 3

Alumno	Matrícula
Diana Karen Herrera Carrillo	A01794688
Jesús Alejandro Jaramillo Martínez	A01795157
Joel Abdiel Mendieta Rangel	A01688443
Ramón Juan Maraboto Padilla	A00512214
Silvia Luévano Cerda	A00661286

1. Descripción de la empresa

Nombre de la empresa: Travelport

Tipo de empresa: Empresa privada

Industria: Tecnología de viajes (Travel Technology)

Número de empleados: Aproximadamente 3,700 empleados a nivel global.

Características relevantes:

- **Servicios:** Travelport es un proveedor líder de soluciones tecnológicas para la industria de viajes. Ofrece una plataforma global de distribución (GDS, por sus siglas en inglés) que conecta aerolíneas, hoteles, agencias de viajes y otros proveedores de servicios turísticos con viajeros y agentes a nivel mundial.
- **Productos principales:** Cuenta con productos como **Travelport Smartpoint**, una herramienta utilizada por agencias de viajes para realizar reservas y acceder a la información de vuelos, hoteles y otros servicios de viaje. Además, Travelport ofrece soluciones innovadoras para la gestión de pagos, servicios de marketing, inteligencia de negocios, y tecnología para mejorar la experiencia del cliente.
- **Mercado:** Opera en más de 180 países y es fundamental para la cadena de valor del ecosistema de viajes, facilitando la distribución de contenido y servicios de aerolíneas, hoteles, alquiler de autos y otros productos turísticos.
- **Historia:** Fundada en 2001, Travelport ha evolucionado como una empresa líder en tecnología de viajes, adaptándose a las demandas cambiantes de la industria. En 2019, fue adquirida por las firmas de capital privado Siris Capital Group y Evergreen Coast Capital Corporation.

Organización del proyecto: Organigrama

- **Patrocinador/a:** Chief People Officer (CPO) o Director/a de Recursos Humanos.
- **Líder del proyecto:** Gerente de Cultura Corporativa o Project Manager especializado en cambio organizacional.
- **Equipos de apoyo:**
 - **Recursos Humanos:** Liderarán las iniciativas de cambio cultural, diseñarán talleres de integración y programas de formación en habilidades blandas.
 - **Líderes de Equipos de Desarrollo y Gestión de Producto:** Serán responsables de coordinar la implementación de mejores prácticas de comunicación y colaboración en sus respectivos equipos.
 - **Liderazgo Regional:** Líderes de oficina en América, Europa y Asia facilitarán la implementación de las estrategias, asegurando que se adapten a las particularidades culturales de cada región.
 - **Comunicaciones Internas:** Gestionarán la difusión de la información sobre el proyecto y mantendrán a todos los empleados informados sobre los avances y resultados.

Detalles del cambio propuesto

- **¿Qué se espera que suceda con el proyecto?**

Se espera que la iniciativa impulse una transformación cultural que facilite la **colaboración eficiente entre equipos globales**. Al mejorar la comunicación, los procesos de toma de decisiones serán más ágiles, se reducirán los malentendidos, y se logrará una mayor alineación de objetivos entre las diferentes áreas y regiones de la empresa. La colaboración será más efectiva, y se podrá responder con mayor rapidez a las demandas del mercado y de los clientes.

- **¿Qué se está cambiando y por qué es necesario?**

Actualmente, existen barreras culturales y problemas de comunicación que afectan la eficiencia y calidad de los proyectos en Travelport. Estas dificultades generan retrasos, errores operativos y una falta de alineación estratégica. El cambio es necesario para construir una **cultura organizacional más sólida** que permita la integración y coordinación entre los equipos, aumentando la productividad y la satisfacción laboral de los empleados.

- **¿Cómo se espera que suceda?**

El cambio se implementará en fases. Iniciará con la **realización de talleres de integración cultural y formación en habilidades blandas** (soft skills) para todos los equipos. Se establecerán **nuevas políticas de comunicación interna** que fomenten la transparencia y la colaboración entre regiones. Además, se crearán **espacios regulares de diálogo** (reuniones interdepartamentales, grupos de trabajo globales) para facilitar la interacción y el trabajo conjunto. Los líderes regionales jugarán un papel crucial en la adaptación de estas estrategias a las particularidades culturales y operativas de sus ubicaciones.

- **¿Cuándo y dónde se espera que suceda?**

El proyecto se implementará en un periodo de **6 meses**, comenzando en el siguiente trimestre. Inicialmente, se realizarán pilotos en las **oficinas principales** de Travelport en América, Europa y Asia, para luego expandirse a otras ubicaciones. Las actividades se desarrollarán tanto de forma presencial como virtual, considerando la distribución global de los equipos y la importancia de un enfoque inclusivo y adaptativo.

Este cambio organizacional está diseñado para mejorar el ambiente laboral, incrementar la productividad y posicionar a Travelport como una empresa adaptativa y eficiente, preparada para enfrentar los desafíos de la industria de viajes.

3. Diagnóstico y propuesta de acción para el paso 1.

Crear un sentido de urgencia

¿Cuál es la necesidad urgente de cambio?

La necesidad urgente de cambio radica en la mejora de la colaboración y la comunicación entre los equipos globales de Travelport. Actualmente, las barreras culturales y las deficiencias en la comunicación están causando retrasos en la toma de decisiones, errores operativos, y una falta de alineación en los objetivos globales de la empresa. Esto afecta la eficiencia, la productividad y la calidad del servicio ofrecido, lo que puede tener un impacto negativo en la satisfacción del cliente y en la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva en la industria de la tecnología de viajes.

¿Qué problemas u oportunidades están impulsando este cambio?

- **Problemas:**

- Falta de comunicación efectiva entre los equipos de diferentes regiones.
- Discrepancias en los procesos y metodologías de trabajo debido a diferencias culturales.
- Retrasos en la implementación de proyectos y en la respuesta a las demandas del mercado por la falta de colaboración.

- **Oportunidades:**

- Fomentar una cultura de trabajo colaborativa que permita una toma de decisiones más rápida y eficiente.
- Mejorar la satisfacción de los empleados al trabajar en un entorno más cohesivo y transparente.

- Posicionarse como una empresa global que puede adaptarse rápidamente a los cambios del mercado de viajes, fortaleciendo su ventaja competitiva.

¿Qué pasará si no actuamos ahora?

Si no se actúa, Travelport corre el riesgo de perder eficiencia operativa y competitividad. La falta de colaboración y comunicación efectiva continuará generando retrasos, errores y frustraciones entre los empleados, lo que podría aumentar la rotación del personal. A largo plazo, esto afectará la calidad de los productos y servicios ofrecidos, lo que puede llevar a la pérdida de clientes y oportunidades de negocio.

¿Cómo podemos comunicar la urgencia del cambio a todos los niveles de la organización?

- **Presentaciones y reuniones informativas:** Organizar reuniones con los líderes de los diferentes equipos para presentar los datos actuales y los problemas identificados. Es importante mostrar ejemplos claros de cómo las deficiencias en la colaboración están afectando el desempeño de los proyectos.
- **Métricas y estadísticas:** Compartir indicadores clave (como tiempos de implementación de proyectos, errores operativos, y satisfacción de los empleados) que demuestren la necesidad del cambio.
- **Talleres y sesiones de trabajo:** Involucrar a los equipos en talleres donde puedan compartir sus experiencias y comprender el impacto que el cambio puede tener en su trabajo diario y en la empresa en general.
- **Canales de comunicación internos:** Utilizar correos internos, boletines y herramientas de comunicación como intranet o Microsoft Teams para mantener informados a todos los empleados sobre los avances del proyecto y la importancia del cambio.

Herramientas: Análisis de la Urgencia

Se realizó una reunión con cuatro personas de los grupos impactados para evaluar su comprensión y preparación para el cambio:

1. Equipo de Desarrollo:

- **Entendimiento del cambio:** Reconocen que los problemas actuales de comunicación están afectando su trabajo, causando retrasos y malentendidos.
- **Impacto del cambio:** La mejora en la comunicación facilitará su trabajo, permitiéndoles coordinarse mejor con otros departamentos y entregar resultados más rápidamente.
- **Preparación para el cambio:** 4 (Dispuestos a cambiar, pero necesitan guía y herramientas claras para mejorar la comunicación).

2. Recursos Humanos:

- **Entendimiento del cambio:** Ven la necesidad de crear un ambiente laboral más colaborativo y cohesivo, esencial para retener el talento y reducir los conflictos internos.
- **Impacto del cambio:** La mejora de la cultura organizacional impulsará un ambiente más positivo y productivo.
- **Preparación para el cambio:** 5 (Altamente preparados; tienen experiencia en la gestión de cambios culturales y están dispuestos a liderar el proceso).

3. Gestión de Producto:

- **Entendimiento del cambio:** Saben que la colaboración entre departamentos es esencial, pero actualmente sienten que los procesos son demasiado aislados.
- **Impacto del cambio:** Un mayor alineamiento con otros equipos permitirá mejorar la definición y entrega de productos.

- **Preparación para el cambio:** 3 (Reconocen la importancia, pero necesitan ver un plan claro y cómo esto beneficiará a su equipo).

4. Equipos Regionales (Europa, Asia, América):

- **Entendimiento del cambio:** Están conscientes de las barreras culturales y operativas que dificultan la colaboración y están abiertos a participar en el cambio.
- **Impacto del cambio:** Una mejor integración y respeto por las diferencias culturales les facilitará trabajar con otros equipos globales.
- **Preparación para el cambio:** 3 (Dispuestos, pero necesitan apoyo específico para superar las diferencias culturales).

¿Cómo cambiarías la comunicación de la urgencia del cambio después de haber hablado con estos grupos?

Después de estas reuniones, queda claro que la comunicación de la urgencia del cambio debe adaptarse para abordar las preocupaciones y expectativas de cada grupo:

- **Equipo de Desarrollo:** Enfocar la comunicación en los beneficios operativos, explicando cómo la mejora en la colaboración facilitará su trabajo y reducirá las cargas relacionadas con la coordinación interdepartamental.
- **Recursos Humanos:** Resaltar su papel central en liderar el cambio cultural y proporcionarles las herramientas necesarias para impulsar esta transformación de manera efectiva.
- **Gestión de Producto:** Proporcionar un plan claro de cómo la integración de equipos mejorará la entrega de productos y la alineación con los objetivos de negocio. Mostrar ejemplos concretos de mejoras posibles.

- **Equipos Regionales:** Ofrecer apoyo específico y sensibilización cultural para facilitar la colaboración. Destacar cómo se respetarán y adaptarán las prácticas de trabajo locales en el proceso de integración.

4. Reflexión sobre el uso de ChatGPT y cómo afectó su proceso de pensamiento y su producto final

El uso de ChatGPT durante el desarrollo de este proyecto, fue de gran ayuda, si bien, ya teníamos todo el contexto de la empresa, ya que una de las integrantes del equipo trabaja en Travelport. Justo realizar un prompt que aprendimos durante materias pasadas, nos permitió obtener una respuesta más apegada y realista sobre un proceso de cambio que se podría realizar en la empresa.

Entre más información se le dé a ChatGPT, más certera es lo que nos puede ayudar a formar un enunciado. Creo que el uso de Esquema Tarea–Acción-Objetivo sirve para este caso.

En cuanto a las consideraciones éticas, fuimos conscientes de que la inteligencia artificial no proporciona información en tiempo real ni siempre verifica los datos más recientes. Por lo tanto, verificamos la información proporcionada consultando fuentes confiables, como sitios web oficiales, comunicados de prensa, y noticias de la industria para confirmar detalles específicos.

ChatGPT nos permitió refinar y enfocar nuestro pensamiento hacia la identificación de los aspectos clave del proyecto. Pudimos explorar diferentes enfoques y profundizar en áreas específicas, como el análisis de una estrategia de automatización, o la adopción de estrategias de recursos humanos para mejorar la comunicación dentro de la organización.

La capacidad de ChatGPT para proporcionar información rápida y sugerir diferentes enfoques redujo el tiempo necesario para investigar y organizar

contenido, además que nos ayudó a darle una estructura a las ideas que tuvimos cuando hablamos de las áreas de mejora dentro de la organización.

Haz una reflexión individual sobre el uso de ChatGPT durante el desarrollo de esta entrega del proyecto final y analiza cómo esta herramienta influyó en tu proceso de pensamiento y en el producto final.

5. Reflexiones sobre los aprendizajes y proceso de colaboración

Reflexión individual de cada miembro del equipo:

Ramón Maraboto:

¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?

Que gestionar el cambio es algo complicado y depende el proyecto o el tipo de cambio que se esté llevando a cabo puede ser difícil o hasta doloroso para algunos.

¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?

Por ahora no se han presentado muchos desafíos, ya que nuestra compañera proporcionó información; entonces esta fase no se nos presentó ningún obstáculo en particular, a lo mucho lo complicado al principio fue decidir en qué proyecto trabajaríamos, pero nada más.

¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?

Siento que todo estuvo bien al menos para esta primera entrega, tal vez lo único diferente hubiera sido organizarnos con un poquito más de anticipación, pero fuera de eso todo estuvo bien, nos organizamos y nos pusimos de acuerdo bastante bien y no tuvimos problemas.

¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?

Creo que lo que he aprendido hasta ahora me servirá para futuros proyectos y cambios dentro de mi actual trabajo y futuros trabajos ya que el cambio es algo que siempre ocurrirá en todos lados y hay que saber gestionarlo y lidiar con él. Entonces siento que más adelante estaré más preparado para poder enfrentarlo mejor con las herramientas que tendré al terminar el curso.

Jesus Jaramillo

¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?

El análisis de la problemática en la organización es muy importante para poder comenzar con el diseño del cambio que queremos lograr en la organización, si bien, en las sesiones se identificaron fácilmente las oportunidades de los equipos de desarrollo, encontrar la fuente de estas oportunidades y como atacarle fue parte crucial en la elaboración de la propuesta del cambio.

¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?

Creo un poco el enfocarnos la solución que se ajustara al problema que se tienen con los equipos, ya que repasamos las herramientas con que contaban, y al final vimos que es un tema más cultural, en dónde con workshops hay que ajustar la forma de trabajar entre los equipos.

¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?

Para esta primera entrega, nuestra compañera de equipo compartió mucho detalle de la organización y la problemática que viven los equipos, por lo que no veo algún tema que se tenga que cambiar de momento.

¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?

Con lo que más me quedo de este primer entregable fue la fase de análisis, en ocasiones no solo con ver implementar más herramientas en la compañía es

suficiente para dar agilidad a los equipos, en este caso, trabajar en un way of work fue la mejor decisión para la problemática entre equipos que vive en la empresa y que en algún momento también podríamos vivir en otras.

Diana Herrera:

¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?

Que no existe una receta específica para gestionar cambios, todo depende de la organización en la que se planean agregar los cambios, los recursos con los que se cuentan y los resultados que se quieren obtener. También que los cambios no van necesariamente de la mano de cosas técnicas, pues en nuestro proyecto buscamos mejorar la productividad al poner atención a las brechas de comunicación que ahora existen entre los equipos.

¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?

Los mayores desafíos, fue encontrar la empresa donde se realizaría el proyecto, pues normalmente son muy cerrados respecto a su información.

¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?

Se pudo haber tenido una comunicación directa entre el equipo y el stakeholder de la empresa, ya que solo tuve la sesión individualmente y compartí los resultados con el equipo.

¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?

Es importante que se amplie el panorama de cosas que se pueden cambiar para mejorar dentro de una empresa, por ejemplo, desde mi rol técnico inicialmente pensé que los cambios que podíamos implementar o que le organización podía necesitar eran completamente técnicos, sin embargo, no se pueden tener los

mejores resultados con la mejor tecnología si la comunicación dentro de la empresa es mala.

Abdiel Mendieta

¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?

Administración del cambio conlleva más de lo que usualmente he visto se lleva a cabo en el ambiente laboral. Muchas veces se deja de lado la forma en que se comunicará o se llevarán los nuevos procesos o herramientas en las empresas y se requiere de una metodología y análisis específico para tener un proyecto exitoso.

¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?

El escoger una empresa fue un poco complicado debido a la poca disponibilidad de algunas compañías para compartir información. Gracias a la disponibilidad de los miembros del equipo pudimos encontrar una empresa y proyecto que cumpliera los requisitos.

¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?

Pudimos haber buscado un contacto más directo, o incluso una reunión para poder participar más activamente nosotros los miembros que no somos parte de la empresa en esta primera fase.

¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?

Proponer para futuros proyectos esta opción, y buscar la posibilidad de una llamada con el equipo involucrado.

Silvia Luevano:

¿Qué aprendí durante esta entrega del proyecto sobre la gestión del cambio?

Que la gestión de cambios es en general algo que no puede tomarse a la ligera. Debe ser acompañado de mucha información de parte de la gerencia para que los colaboradores puedan entender sus nuevas actividades. Generar los espacios para preguntas y respuestas.

¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo los superé?

La definición de una empresa y que fuera un cambio digital. Pero en general la información que nos dió Diana fue mucha ayuda.

¿Qué podría haber hecho de manera diferente para mejorar el proceso de cambio?

Creo que el empezar este proceso junto con el cambio que ya estaba gestionándose, para poder evitar la confusión y la desinformación.

¿Cómo puedo aplicar lo aprendido en futuros proyectos?

El de tomar en cuenta a gente como RH para que ayude a gestionar información y conferencias, así como un canal abierto para dudas específicas antes y durante el cambio.

Reflexión grupal:

¿Qué aprendimos como equipo y cómo colaboramos para superar los desafíos?

Como equipo aprendimos la importancia del análisis en la gestión del cambio. Si bien hubo una lluvia de ideas de que podríamos implementar en la organización de acuerdo con las oportunidades comentadas, el entender bien la raíz del problema nos hizo que como equipo viéramos que la solución que más se adapta a la necesidad es el refinar un way of work, trabajar en workshops y moldear la cultura de colaboración y comunicación entre los equipos de trabajo.

¿Qué acciones específicas podemos tomar para mejorar nuestra colaboración en futuros proyectos?

Algo de lo que podríamos mejorar es en el trabajo previo a la sesión, si bien en este primer entregable fluyó muy bien la comunicación y la participación del equipo, fue gracias a qué nuestra compañera traía mucho detalle de la organización y la problemática que estaban viviendo, por lo que viendo los siguientes entregables, será necesario anticiparnos a información y herramientas que vayamos a ocupar para el entregable. Así como el análisis de este primer entregable nos permitió estar más familiarizados con el proyecto y sirve como referencia.

Referencias

Financier Worldwide. (2019). Elliott and Siris take Travelport private in \$4.4bn deal. <https://www.financierworldwide.com/elliott-and-siris-take-travelport-private-in-44bn-deal>

PR Newswire. (2023). Travelport launches Smartpoint Cloud, delivering an easier, more intuitive retail experience. <https://www.prnewswire.com/news-releases/travelport-launches-smartpoint-cloud-delivering-an-easier-more-intuitive-retail-experience-301779903.html>

