

UD2 – INSTALACIÓN Y CONFIGURACIÓN DE SISTEMAS ERP-CRM.

«LA GESTIÓN DEL CAMBIO APLICADA A LOS ERP/CRM» o el lado humano de las NN.TT.

LA GESTIÓN DEL CAMBIO APLICADA A LOS ERP/CRM.

Sé que el tema de la gestión del cambio es un tema bastante manido y que es tratado en ocasiones pero, es un tema demasiado recurrente en la implantación de software de gestión empresarial. Se hará un breve resumen y en añadido, algunos más, a tener en cuenta.

¿QUÉ ES?¹

Estrategia para dar respuesta a una situación que supone una disrupción (RAE: Rotura o interrupción brusca.) en alguna de las áreas de una compañía. Objetivo: analizar y definir un proceso que permita, alcanzar una mejora que implique un cambio en los objetivos, procesos y herramientas de una empresa. La finalidad: adaptar el flujo organizacional al entorno económico y social para garantizar su buena marcha como responsabilidad del equipo gestor, con el gerente general como principal ejecutivo de la firma al mando del cambio.

REFLEXIÓN:

Las personas, por naturaleza, somos conservadoras, una consecuencia, la evolución en la Historia de la Humanidad ha sido lenta. Los cambios generan incertidumbre, miedo, caos..., el instinto de defensa: *evitarlos en lo posible (seguir en el área de confort)*. Si tras hacer las cosas de igual forma durante mucho tiempo, te dicen que has de hacerla de otra forma, puede ser evidenciado la falta de profesionalidad o el cuestionar los conocimientos en el negocio. Sin embargo, las organizaciones (en un entorno actual tan cambiante), y por tanto las personas que trabajan para ellas, *no tienen más remedio y están obligadas a adaptarse o a morir*.

La gestión del cambio (como tarea) en las organizaciones, no solo en soluciones de gestión empresarial (SGE), sino en todos los ámbitos (por ejemplo: comenzar a exportar, diversificar producto, etc.) son imprescindibles para la continuidad de éstas. La mejor forma de hacerlo es: resaltar los costes del NO cambio frente a los del cambio y la amenaza que puede conllevar; involucrando:

- 1 A todos los actores afectados,
- 2 Minimizando la incertidumbre,
- 3 Comunicando la evolución de las mejoras obtenidas
- 4 Transparencia,
- 5 etc.

Un elevado porcentaje de NO éxitos (entiéndase que todas las fases de implantación han sido completadas), en la implantación de una solución de gestión empresarial, se debe a una mala gestión del cambio, es muy importante incidir en ella para minimizar el riesgo.

¿Qué perfiles de usuarios ofrecen resistencia al cambio, y por qué razones?

- a. Los NO nativos digitales (o los nativos del «papel pijama»). Pensamiento: las nuevas herramientas vienen a complicar la gestión y los procesos diarios. Argumentos: Si todo en la empresa funciona como una máquina bien engrasada, ¿para qué imponer nuevos sistemas que vengán a alterarlos? No importa que un informe para gerencia se tarde dos días en preparar, siempre se ha hecho así....
- b. El Incremento de trabajo. Es cierto se requiere un esfuerzo extra al trabajo del día a día (*¿burocracia?*), pero ese esfuerzo está orientado a recoger frutos a medio-largo plazo y facilitar y optimizar el trabajo. En los 10 mandamientos sobre empatía (o *inteligencia emocional en la empresa*): «Trabaja algo más ahora para hacerlo menos el resto de tu vida», o también «No hagas nada y sigue igual toda tu vida». Hay que valorar en su justa medida que, en ocasiones, ese esfuerzo extra, es desproporcionado cuando: no se puede (o quiere) migrar datos, no están disponibles y hay que recolectarlos, En este caso es muy importante definir y limitar el alcance del proyecto para evitar grandes demoras y dilataciones en el tiempo.

¹ ¿Qué es la gestión del cambio y qué habilidades debe tener un directivo para llevarla a cabo?: Universidad en Internet - Unir.net

- c. La posible pérdida del puesto de trabajo (reconversión). El principal argumento de dirección (incluso delante de sus empleados) para implantar herramientas de gestión ha sido la eliminación de personal. Este punto de vista «agrede» directamente las posibilidades de éxito del proyecto dado que el personal tratará, consciente o inconscientemente, de entorpecer el proyecto. **Importante:** hacer ver que es difícil que se eliminen puestos de trabajo, argumentos: reorganizar el personal: para asignarles nuevas tareas de mayor valor, *optimizando mejor el tiempo, permitiendo abordar nuevos procesos y controles que ahora son imposibles por falta de tiempo*. Perfil de empresa: *las organizadas en base a personas y poco a procesos*, por lo que este tipo de cambios pone en riesgo los puestos de trabajo.
- d. La imposición de la decisión. Pensamiento: Algunos usuarios (en ocasiones justificado y en otras no) consideran su labor en la empresa como uno de los pilares fundamentales de sostén de ésta. Razonamiento negativo: *Su exclusión de la toma de decisión sobre la elección de la herramienta, la toma de requerimientos, etc.* da como resultado una resistencia «visceral» contra la solución y el proceso de implantación. Acción: fundamental, trabajar la relación con estos usuarios, pues si realmente su disgusto es justificado, pueden hacer peligrar el éxito del proyecto.
- e. El Individualismo. Perfil: los que pretenden hacer prevalecer su interés individual por encima del interés general del departamento o de la empresa. El usuario «exige» la adaptabilidad a su propio razonamiento por encima del general en la aplicación.
- f. El Menosprecio. Perfil: Usuarios que asocian el perfil del implantador como «el informático», lo que lleva aparejado una visión de estos perfiles como desconocedores de su empresa y negocio, el cual ellos sí dominan perfectamente. En ocasiones, desde las primeras «demos» de producto, pretenden dejar en evidencia al proveedor con dos pretensiones: uno, mostrar su valía y dominio del negocio; dos, rechazar cualquier injerencia externa. Estos perfiles se reconocen rápidamente, incluso solo por su lenguaje no verbal.
- g. La Falta de liderazgo. Si los marineros dan las paladas cuando quieren y no a la orden del piloto o capitán, seguramente la embarcación avance, aunque no de la forma óptima. Es imprescindible que las diferentes sensibilidades (entre usuarios, key users, dirección, ...) estén lo más alineadas posibles para optimizar y rentabilizar el esfuerzo. Controlar o eliminar: i. quien ejerce liderazgo en el proyecto sin dotes de organización y mando, ii. Quien posea escasa cualificación o visión del negocio.
- h. La Evidencia de errores y negligencias. La posibilidad de destapar este tipo de incompetencias es un factor también importante, que manifiesta en el proyecto carencias o limitaciones.

De todo lo anterior, se desprenden que, si deseamos facilitar de la gestión del cambio debemos atender como mínimo a los siguientes factores:

- a. Liderazgo. Armonizar las distintas sensibilidades de los integrantes del proyecto, así como capacidad de decisión (posición intermedia negociada), son claves para minimizar el riesgo de fracaso.
- b. Comunicación. Información a dirección y usuarios de los avances del proyecto, así como de los problemas y soluciones que se han ido originando y salvando. De esta forma habrá una percepción real de avance. No comunicar puede dar la sensación de que el proyecto está paralizado o lo que es peor, excluido.
- c. Implicación y compromiso de los usuarios. La formación inicial donde se explique a los usuarios la solución a implantar y cuáles son los motivos para hacerlo, permitirá hacerlos partícipe del proyecto.
- d. Formación (final y cíclica). Uno de los principales problemas que suele manifestarse en el ciclo de vida de uso de un ERP es la rotación de personal y su consecuente falta de formación. Sistemas que han sido implantados de forma exitosa, asistimos frecuentemente a la degradación de la información, así como el incorrecto uso de éste

- con la salida e incorporación de nuevos usuarios. Mantener una adecuada formación, incluso tras el período post-implantación, es de suma importancia.
- e. **Consultoría.** No es solo instalar y conseguir que el sistema sea funcional, sino que se adapte a las exigencias y necesidades de los usuarios, y consigan un [ROI](#) (Rendimiento sobre la inversión) adecuado del proyecto.