

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito

María Belén Reyes Pilco

Tutor: Edgar Álvarez Calvachi

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, María Belén Reyes Pilco, autora de la tesis intitulada “Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

María Belén Reyes Pilco

Resumen

La competitividad del entorno exige anticiparse cada vez de forma más rápida a las necesidades del mercado, por ello las organizaciones establecen estrategias más retadoras e inmediatas, sin embargo esto conlleva cambios de forma y fondo en las organizaciones, dicha estrategia es el paraguas global que alineará otros aspectos como las estructuras, cargos y funciones que apalanquen el cumplimiento de los objetivos establecidos para la Organización.

Ante la necesidad de un cambio estructural en la división de cobranzas de la empresa financiera de cara a la nueva visión estratégica y objetivos planteados, es necesario realizar un diagnóstico sobre la apertura de los colaboradores a los procesos de cambio. El objetivo es proponer un plan de la división que contemple una propuesta de reestructuración de cargos y gestión del cambio para la alineación previa de los colaboradores hacia las nuevas definiciones.

La gestión del cambio busca garantizar la aplicación de cambios significativos de forma ordenada, controlada y sistemática para las variaciones organizacionales.

El proceso de reestructuración conlleva varios aspectos metodológicos como la comprensión de la cultura y estrategia organizacional para dar paso a la elaboración de una estructura que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos que contempla la organización mediante la implementación de cargos que cumplan roles que necesita la organización y que sean enfocados en la optimización y productividad.

Sin embargo el ejercicio de una reestructuración no termina con el establecimiento de organigramas funcionales que clarifiquen cuáles serán los roles que como colaboradores se debe cumplir, es fundamental el énfasis en la preparación, acompañamiento y seguimiento de las personas, sus habilidades y competencias en este proceso. La gestión del cambio busca garantizar que se apliquen cambios significativos de forma ordenada, controlada y sistemática para el cambio organizacional que implique cambiar más que nueva gente o los nuevos procesos, se orienta en instalar un cambio de mentalidad de las organizaciones y sus directivos.

A mi esposo y mi sobrina.

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que sacrificaron su tiempo por acompañarme a conseguir este sueño profesional, a mi esposo por ser compañero, amigo y pilar, a mi sobrina fuente de inspiración e impulso para ser mejor cada día, y a mi hermana que me guía y apoya incondicionalmente.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	13
Capítulo primero.....	15
1. Marco teórico	15
1.1 Cultura organizacional	15
1.2 Cambio Organizacional	16
1.3 Gestión del Cambio	17
1.3.1 Modelo Kotter:.....	17
1.3.2 Modelo curva de Bridges	18
1.4 Gestión de proyectos de cambio	19
1.5 Estructura Organizacional	23
1.6 Descripción y valoración de cargos	24
2. Descripción de la empresa	26
3. Metodología	28
3.1 Definición de la estructura	29
3.1.1 Análisis capacidad instalada.....	30
3.1.2 Levantamiento manuales de funciones	31
3.1.3 Valoración de cargos.....	32
3.1.4 Ratificación estructura	34
Capítulo Segundo	37
4. Metodología de evaluación de resistencia al cambio	37
5. Recolección de datos	38
6. Procesamiento de datos	38
7. Análisis de datos	42
Capítulo Tercero	49
8. Gestión del cambio	49
8.1 Etapas de proceso de cambio	49
8.2 Definir y preparar al patrocinador del proyecto.....	55
8.3 Definición del objetivo, propósito, identidad y metas del proyecto	55
8.4 Reunión inicial con alta directiva.....	56
8.5 Mapeo y clasificación de stakeholders	56
8.6 Evaluar los impactos organizacionales.....	58
8.7 Comunicación	64
Capítulo Cuarto	69

Conclusiones	69
Recomendaciones	72
Anexo 1: Formato Descriptivo de funciones	74
Bibliografía	77

TABLA DE FIGURAS

Gráfico 1 Fases gestión del cambio en proyectos	20
Gráfico 2 Fases gestión del cambio en proyectos	21
Gráfico 3 Estructura Actual	27
Gráfico 4 Mapa de Procesos	29
Gráfico 5 Estructura organizacional nueva	34
Gráfico 6 Resultados de la división por factores.....	43
Gráfico 7 Resultados de la división por áreas.....	44
Gráfico 8 Resultados de la división por áreas	45
Gráfico 9 Resultados de la división por áreas	46
Gráfico 10 Resultados de la división por áreas	46
Gráfico 12 Resultados de la división por áreas	48

TABLAS

Tabla 1 Distribución Head Count.....	30
Tabla 2 Valoración de cargos.....	33
Tabla 3 Zonas flexibilizadas y rangos	40
Tabla 4 Modelo de Encuesta de Diagnóstico	41
Tabla 5 Resultados de la división por factores.....	42
Tabla 6 Resultados de la división por áreas	44
Tabla 7 Planificación Gestión del cambio: Precambio	50
Tabla 8 Planificación Gestión del cambio: Transición.....	52
Tabla 9 Planificación Gestión del cambio: Renovación	54
Tabla 10 Matriz de Clasificación de Stakeholders	57
Tabla 11 Evaluación Impactos Organizacionales	59
Tabla 12 Plan de Comunicación Gestión del Cambio	64

Introducción

Este ejercicio busca alinear la visión de los directivos y las necesidades propias de la organización mediante una evaluación de puestos, comprendiendo la relación que tiene el cargo dentro del contexto estructural, el enfoque en la comprensión del negocio y la gestión del ocupante para llegar a una adaptación idónea al rol, esto alineado a la cultura, prioridades, objetivos y planteamiento de una nueva estructura de la división.

El gestionar del cambio dentro del proceso de reestructuración puede minimizar el impacto que este genera en la dinámica diaria de la organización, optimizando el potencial de las personas y contribuyendo a su motivación y compromiso con el proceso.

Cada organización dispone de procesos, estructuras, objetivos y políticas similares, sin embargo la cultura que la enmarca será un factor dentro del proceso de aceptación y adaptación de éste cambio organizacional.

Por tal motivo se plantea la pregunta central de la investigación ¿Cómo diseñar un plan de gestión del cambio y reestructuración organizacional?

De igual manera la hipótesis que se presenta es, sí la gestión del cambio disminuye los índices de resistencia de los colaboradores ante el proceso de reestructuración organizacional de la división de cobranzas de una empresa financiera en la ciudad de Quito.

El objetivo general del estudio es diseñar un plan de gestión del cambio y reestructuración organizacional de la división de cobranzas de una empresa financiera en la ciudad de Quito.

Los objetivos específicos son:

- Analizar nuevos roles y funciones de los cargos de la división de cobranzas para el diseño de una estructura organizacional;
- Diseñar un organigrama funcional alineado a la visión estratégica de la organización y objetivos específicos; y
- Elaborar una propuesta del plan integral de gestión del cambio con base en la información relevada y analizada.

Capítulo primero

1. Marco teórico

El presente capítulo busca explicar de manera conceptual los principales términos, metodologías y modelos aplicables en el análisis.

1.1 Cultura organizacional

Para abordar el tema de la gestión del cambio es necesario comprender la relación de la cultura dentro de la organización debido a la influencia que tiene en el trabajo directo con las personas y con ello en la adaptabilidad con sus roles, funciones y entorno. Desde la perspectiva de Edgar Shein, cultura organizacional implica

“Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Shein 1988, 26).

Los elementos de la cultura organizacional contribuyen a la anticipación y adopción de cambios que plantea el entorno para mejorar el servicio y satisfacer con calidad las demandas que le impone la sociedad. Entre más fuerte es la cultura el impacto que generará sobre sus integrantes será mayor.

Pese a que existe una cultura organizacional dominante, dentro de la organización pueden existir varias subculturas con diferentes características y elementos, por lo que el entendimiento y su alcance descriptivo es fundamental para entender el impacto del comportamiento humano dentro de la organización.

La esencia de la cultura organizacional permite a los individuos expresar y experimentar acontecimientos, responder a los problemas de su subsistencia y adaptación. Plantea tres niveles que se interrelacionan:

Nivel 1: Artefactos: Es el nivel más visible, viene dado por el espacio físico, y social. Aplica la observación del espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje escrito o hablado, producciones artísticas y la conducta que expresan sus miembros. (Shein 1988, 31)

Nivel 2: Valores: Hace referencia a la idea del individuo sobre lo que debe ser a diferencia de lo que es frente a nuevas situaciones o problemas la primera alternativa

tendrá como referencia un valor en ausencia de un principio aceptado que determine lo que es táctico o real. (Shein 1988, 31)

Nivel 3: Presunciones básicas: Se genera cuando una solución a un problema sirve reiteradamente queda asentada y gradualmente llega a ser entendida como una realidad. En ocasiones pueden estar tan arraigadas que los individuos pueden considerar inconcebibles conductas basadas en ideas diferentes. (Shein 1988, 34)

Edgar Shein plantea que no se puede entender el desarrollo y cambio planificado en las organizaciones a menos que se considere a la cultura como una fuente principal de la resistencia al cambio.

No se considera suficiente si con el objetivo de perfeccionar las organizaciones se trabaja de manera aislada los procesos de estructuración organizacional como esquemas de autoridad, reparto del trabajo, jerarquías y redes de comunicación. En su lugar es necesario cambiar las actitudes y percepciones de las personas de manera simultánea.

Para el cambio se requiere desaprender de la información pasada, apalancando los procesos de aprendizajes nuevos que conlleven a una seguridad psicológica y motivación cognoscitiva para el desarrollo de nuevos procesos culturales, resolución de problemas y reducción de la ansiedad.

1.2 Cambio Organizacional

El cambio cultural depende del marco de referencia de cada individuo, presunciones iniciales del proceso, y de los objetivos del mismo, es por ello la relevancia el rol que tienen los implicados en el diseño e implantación de dichos cambios.

“El cambio depende de la perspectiva con que lo perciba, de los efectos inmediatos y de las expectativas de lo que se desea obtener: como un miembro se ve afectado personalmente; como un agente de cambio que trata de generar respuestas nuevas y distintas; un miembro que no se ve afectado pero mira los efectos en el resto el grupo; y un observador externo que reconstruye los eventos. Otro factor es el horizonte temporal, si es a corto plazo la afectación de los cambios podrán ser evidenciados en una mayor probabilidad, mientras que si es a largo plazo las personas no afectadas

serán las que perciban las tendencias con mayor probabilidad” (Shein 1988, 290 - 291).

1.3 Gestión del Cambio

La gestión del cambio dentro de un proyecto organizacional se orienta a la aplicación de tácticas que nos permitan incentivar al equipo humano a tener una nueva visión frente al cambio como eje fundamental de transformación para el cumplimiento de sus objetivos, mejora en su productividad y optimización del entorno laboral.

El impacto del cambio en los colaboradores no debe ser un elemento aislado, por el contrario debe ser una de las prioridades de los líderes; la incertidumbre y resistencia al cambio puede convertirse en uno de los principales problemas de los directivos a pesar de que el resto del proyecto sea exitoso, y es que la inseguridad de las personas no permitirá el cambio de “chip” que se necesita en estos casos.

La gestión de las personas desde la parte organizacional e individual es fundamental ya que generará ese compromiso, colaboración y afinidad con el proceso; es por ello que la prioridad es elaborar una planificación que abarque todos estos aspectos en cada una de las etapas del cambio para que los colaboradores estén preparados ante lo que va a suceder.

1.3.1 Modelo Kotter:

Para el diseño de la gestión del cambio tomaré como referencia elementos de uno de los modelos de mayor relevancia, el planteado por Kotter, quien cita:

“La lección más general que hay que aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambios atraviesa una serie de fases que, en total, usualmente requieren de un lapso considerable de tiempo. El saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios. Una segunda lección general es que errores críticos en cualquiera de las fases tienen un impacto devastador, desacelerando el ímpetu y anulando logros que han costado mucho trabajo conseguir. Tal vez porque existe poca experiencia en la renovación de organizaciones, es que personas aún muy capaces cometen al menos un error”. (Kotter 1995, 1)

Este modelo basa la gestión del cambio en ocho pasos.

Crear sentido de urgencia: Consiste en identificar las oportunidades y amenazas que refuercen la necesidad del cambio.

Crear coalición: Para convencer a los colaboradores sobre el cambio es necesario generar coaliciones con los líderes de la organización y trabajar conjuntamente sobre la motivación del resto de personas.

Crear visión del cambio: Generar una visión del motivo del cambio y de la visualización sobre el futuro.

Comunicar el cambio: Corresponde a las tácticas de comunicación que se emplearán para la socialización de la visión del cambio.

Gestionar la resistencia: Es necesario analizar el entorno, recursos que fortalecerán y acompañarán el proceso y sobre todo de aquellos obstáculos que se presentarán en el trayecto, a fin de identificar sus necesidades, dudas, influencias y así definir planes de acción diferenciados que permitan eliminar estas trabas.

Generar triunfos a corto plazo: Al generar metas a corto plazo y con ello triunfos tempranos los colaboradores podrán evidenciar las ventajas del cambio.

Construir sobre el cambio: Con cada avance que se genere es fundamental que se analice las fortalezas y oportunidades de mejora del proceso que permitan robustecer el mismo y fortalecer una mejora constante.

Promover el cambio cultural: Es fundamental que el trabajo se realice de manera integral profundizando en la cultura de la organización es su día a día, comportamientos conjuntamente con el apoyo de los líderes.

1.3.2 Modelo curva de Bridges

Dentro de la aproximación psicodinámica las personas cambian cuando atraviesan las distintas fases del cambio, y es por eso se citará el modelo del cambio que presenta William Bridges.

Las organizaciones son lugar de constante cambio, y bajo el contexto de una reestructuración es fundamental que tengamos una alta comprensión de los efectos que pueden tener una transición dentro del comportamiento de los colaboradores y lo que ellos pueden hacer si el cambio no es manejado correctamente generando resultados inversos a lo esperado, Bridges se enfoca en que el cambio organizacional tienen tres

fases, en las que es necesario que los colaboradores tengan un propósito, una imagen mental, un plan, y un rol dentro de la gestión cambio. (Bridges 2004).

Fase 1: Etapa final: Que representa las reacciones iniciales ante el cambio como miedo, negación frustración, sensación de pérdida, sentimientos propios de la alta expectativa por la que se atraviesa.

Fase 2: Etapa de exploración: Es la etapa intermedia en la cual se hace presente el escepticismo, ansiedad y la desesperanza generando disminución en la productividad.

Fase 3: Etapa de nuevos comienzos: Se hace presente la aceptación y adaptación al cambio renovando el compromiso generado.

1.4 Gestión de proyectos de cambio

La metodología planteada en el Human Change Management Body of Knowledge o HCMBOK®, describe tipos de cambios negociados y participativos y hacia allá buscamos enfocarnos con la gestión del cambio, parten del planteamiento de un objetivo e intentan generar un propósito, impulsando el compromiso y sentido del cambio, comprendiendo la integralidad de las personas involucradas. Generan un mayor valor que permite la optimización, mejora, cumplimiento de los procesos y objetivos de la empresa.

El cambio es un proceso obligatorio dentro del ciclo de vida de las organizaciones, quien no pasa por esta fase no evolucionará de manera que no podrá sobrevivir en el mercado competitivo en el que nos desarrollamos actualmente afectando a las personas intervinientes en el cambio. (Goncalvez y Campos 2014, 25)

“La gestión del cambio es planificar, aplicar, medir y monitorear las acciones de gestión del factor humano en los proyectos de cambio, aumentando así las posibilidades de que los resultados esperados sean alcanzados o inclusive superados” (Goncalvez y Campos 2014, 27)

La curva de aceptación de cambio es un flujo por el que absolutamente todas las personas atravesaremos, sin embargo en distintas frecuencias, etapas y períodos de tiempo, la gestión del cambio lo que busca es optimizar este trayecto para que la consecución de resultados se presenta de manera más temprana y sin afectación sobre las personas involucradas.

El HCMBOK® consolida varias prácticas, herramientas y metodologías que apalancarán la gestión del cambio como parte de un proyecto más no como un elemento aislado, lo que permitirá tener mejores resultados dentro de la cultura organizacional.

En el siguiente gráfico se relaciona las fases de los proyectos con las fases de gestión de cambio.

Gráfico 1 Fases gestión del cambio en proyectos



Fuente: (Goncalvez y Campos 2014)

El modelo abarca actividades de gestión en cada una de las fases propuestas sin embargo una de sus mayores ventajas es la flexibilidad frente a las distintas necesidades organizacionales que demande el proyecto a fin de que sea alcanzable y ejecutable.

Gráfico 2 Fases gestión del cambio en proyectos



Fuente: (Goncalvez y Campos 2014)

Inicio y planificación: Se evalúa los componentes que influenciarán en el compromiso del equipo. El propósito debe considerar el objetivo, stakeholders y alternativas de compromiso.

Las actividades que contemplan esta fase son: mapeo de patrocinador del proyecto, definición el objetivo, propósito y metas del proyecto, mapeo y clasificación de los stakeholders, evaluación de las características de la cultura y sus efectos en el cambio, definir roles y responsabilidades, adecuar el ambiente físico, planear la asignación y desarrollo del equipo, evaluar la predisposición del clima para los cambios y sus impactos, establecer el plan de gestión del cambio, planificación del kick off del proyecto. (Goncalvez y Campos 2014, 37)

Adquisición: Se vinculan al proyecto los proveedores, es necesario trabajar de manera adecuada ya que una nueva cultura y objetivos diferenciados se relacionarán en el proceso.

Las actividades que abarca la segunda fase son: Evaluar el choque cultural entre proveedores y equipo, definir necesidades adicionales de entrenamiento, identificar alternativas de la gestión del conocimiento, mapear estilos de liderazgo de los proveedores, validar roles y responsabilidades de los proveedores, planificar la integración de los proveedores a la cultura de la organización. (Goncalvez y Campos 2014, 71)

Ejecución: Se pone en marcha todo lo planificado, el cumplimiento de los roles en esta etapa es fundamental, y el refuerzo en temas de comunicación, motivación, clima y gerenciamiento de los problemas.

Sus acciones son: Realizar el evento del kick off, evaluar impactos organizacionales, gestión del aprendizaje, definir el futuro del equipo posterior al cierre del proyecto, planear la desvinculación gradual del equipo del proyecto. (Goncalvez y Campos 2014, 80)

Implementación: en esta etapa los problemas o situaciones no planificadas pueden llegar a presentarse generando estrés en los integrantes del equipo, en esta etapa se podrá evidenciar el trabajo en equipo y las orientaciones de los stakeholders hacia el cambio.

Se inicia con una evaluación del nivel de alistamiento y la seguridad de los usuarios para la implementación, posteriormente el asegurar el compromiso de los líderes con la implementación, realizar reuniones de decisión de la implementación “Go / No Go” y finalmente el comunicar el resultado de la reunión. (Goncalvez y Campos 2014, 92)

Finalización: Las expectativas de los stakeholders pasan a un primer plano en esta etapa por lo que su gestión será fundamental para incrementar el nivel de compromiso y la evolución de la cultura organizacional, adicionalmente es factible en este punto que haga énfasis en el aprendizaje para consolidación de conocimientos.

Sus actividades son: Ejecutar la desmovilización gradual del equipo del proyecto, reconocer el desempeño del equipo y el individual, definir un mapa de lecciones aprendidas, asesorar la preparación de los usuarios para entrenar a nuevos colaboradores, asegurar la preparación del equipo de mantenimiento y soporte de la fase post-proyecto, asegurar la reasignación adecuada de las personas al proyecto, celebrar las conquistas y metas alcanzadas. (Goncalvez y Campos 2014, 99)

Producción: Esta es la última fase en la que el cambio requiere ser sostenido hasta su consolidación e integración a la cultura organizacional. Pueden existir personas que quieran volver a la situación anterior sin embargo de la gestión que se realice dependerá que sea sólido el cambio. Su acción final es asegurar el sostenimiento del cambio mediante la definición de indicadores medibles que permitan evaluar el avance

para el cumplimiento de los objetivos planteados, verificar el uso y aplicación satisfactorio del cambio propuesto, retroalimentar de doble vía sobre oportunidades de mejora en el proceso, definir acciones con las personas que no se adaptaron al cambio, mantener la verificación constante hasta que los indicadores se hayan consolidado. (Goncalvez y Campos 2014, 107)

Como se plantea en el HCMBOK® la gestión del cambio debe ser adaptada a las necesidades de la organización; no todas las metodologías, modelos o empaquetados son aplicables para obtener resultados similares, la cultura y los integrantes de las organizaciones tienen particularidades que generarán la necesidad de adaptación y modificación de los factores.

1.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional corresponde a las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. (Mintzberg 2001, 6)

Mintzberg en su obra plantea la división de la organización en cinco partes básicas en su base el “núcleo operativo” al que corresponden los operarios que realizan el trabajo básico; seguido está la “tecnoestructura” están los analistas para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización haciendo que el trabajo de otros sea más efectivo; adicionalmente se cita al “staff de apoyo” unidades que entregan apoyo fuera de la corriente de trabajo operacional. “La línea media” es el nexo entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica, son aquellos gerentes de línea media con autoridad formal. Y finalmente la “cumbre estratégica” agrupan a las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización enfocados en asegurar el cumplimiento de su misión. (Mintzberg 2001, 14).

“El diseño de una nueva estructura consiste en girar todos los elementos que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así como funciona la organización.” (Mintzberg 2001, 25).

Este análisis se enfocará en elementos puntuales para la recomendación de la nueva estructura, se realizará una agrupación por producción, es decir conformación de unidades con base en los servicios que prestan dentro de la división general; dimensionamiento de las unidades, estandarización de los procesos de trabajo; y

optimización del tramo de control en función de impacto que generen los cargos de la división.

Una estructura organizacional desarrollada de manera efectiva y bajo una metodología eliminará tramos jerárquicos innecesarios, duplicidad de funciones, burocracia, entre otros, contribuyendo a alcanzar estrategias y objetivos organizacionales mediante planes de acción medibles y cuantificables, claridad y comprensión de la contribución de los cargos y dimensionamiento del impacto que generan en la organización.

1.6 Descripción y valoración de cargos

Para el proceso de reestructuración organizacional se utilizará la Metodología de Puestos de Hay Group concebida a comienzos de la década de los 50's. Sus raíces se encuentran en los métodos de comparación de factores, en los cuáles Edward N. Hay había sido pionero. En su forma evolucionada, se ha convertido en el proceso más utilizado para evaluar puestos gerenciales, profesionales y técnicos.

El proceso de evaluación y definición debe centrarse en la naturaleza y requerimientos del puesto en sí y no en la capacidad, antecedentes, características o salario del titular del puesto, reflejando el contenido real y actual del rol. (Hay Group 2006, 2-2)

La descripción de un cargo permite identificar la situación e incidencia real dentro la organización, determinado su contenido y alcance.

Los principales campos de utilidad de una correcta aplicación de descripción de cargos son: identificar la contribución para el entendimiento de lo que se debe lograr y sobre lo que se va a medir, clarificar la forma de organización y distribución del trabajo, identificar las brechas existentes en función de la demanda de los cargos, identificar habilidades y experiencia que se requiere para cumplir ciertas funciones. (Hay Group 2006, 2-6)

En cuanto a la valoración de cargos, es un proceso mediante el cual se asigna un peso relativo dentro de la estructura para así determinar la jerarquía, líneas de reporte y comunicación formal dentro de la organización. Para este ejercicio se utilizan elementos claves como información común, comparación, consenso entre los

intervinientes, valorar al cargo no al titular, enfocarse en el aquí y el ahora, evaluar factores comunes para todos los cargos.

Este proceso contribuye a definir una medida objetiva del tamaño del cargo como insumo para el ordenamiento y distanciamientos en función de peso de cada uno. En el mercado existen distintos métodos para realizar la valoración de cargos, entre ellos se encuentran el ranqueo, clasificación que miden globalmente al cargo y los métodos de puntos y el de comparación de factores que desglosan elementos comunes para ser medidos en escalas graduadas.

Las escalas de guías del método de valoración Hay se crearon en 1951, entendiendo la necesidad de comprender las razones que apalancaban la comparación entre los distintos puestos de diferentes áreas.

Los factores aparecían agrupados en patrones que parecían ser propios de ciertos tipos de puestos. (Hay 2006, 5-2)

2. Descripción de la empresa

La empresa tiene una filosofía de modernización, innovación y responsabilidad hacia la comunidad al asumir una clara vocación de apoyo al desarrollo y creación de la cultura en nuestro país. Su característica principal es disponer de elevados estándares éticos, al exigirse un desempeño de calidad y un manejo financiero transparente, gracias a un contingente humano de primera línea.

La división de cobranzas es un brazo ejecutor de la gestión de recuperación del grupo financiero, sin embargo su estructura organizativa no apalanca el cumplimiento de los resultados, debido a la duplicidad de tareas, áreas como silos, procesos no estandarizados y tareas que no generan valor y burocratizan los procesos.

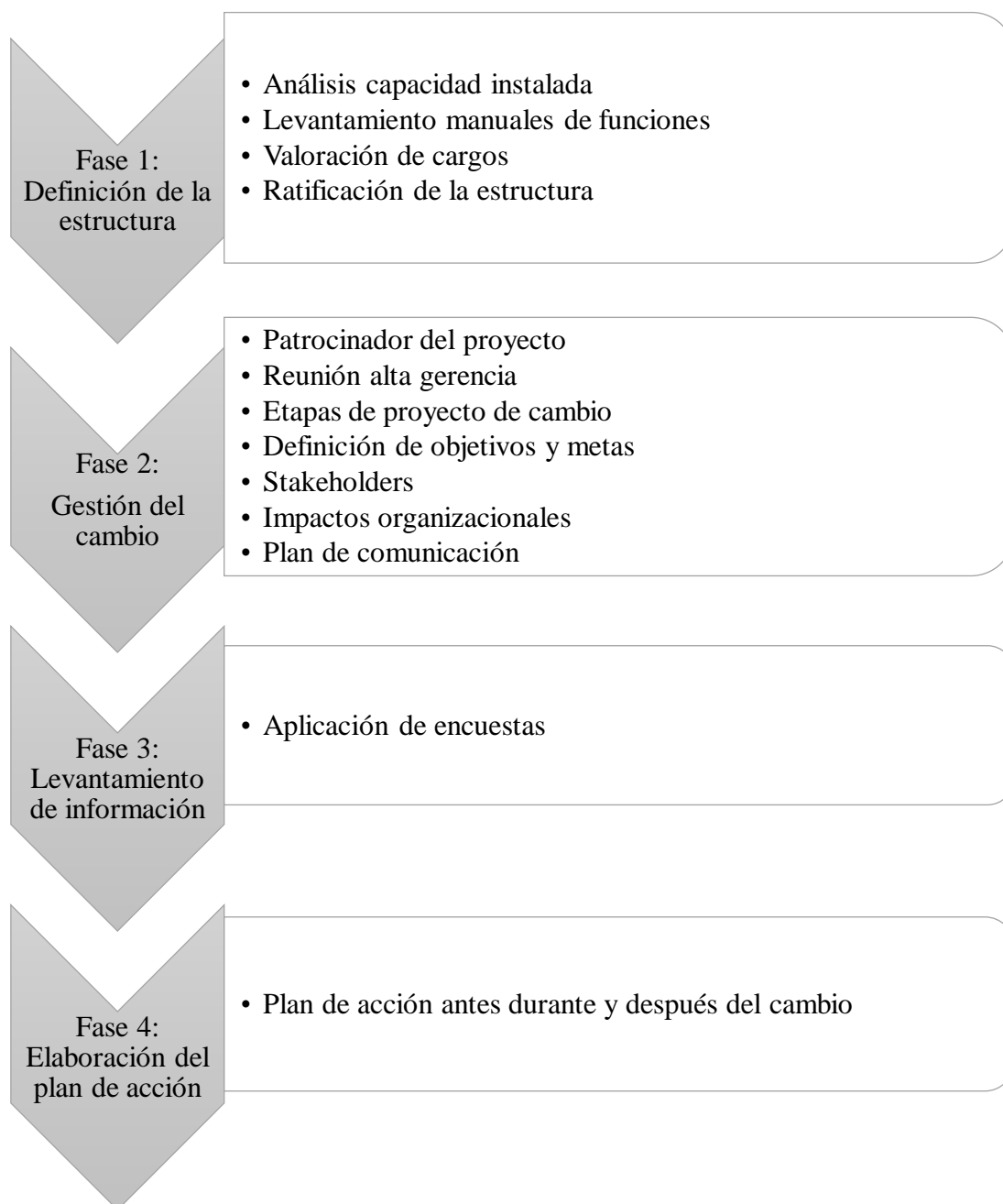
La complejidad en la continuidad y permanencia en el mercado hace necesario cambiar, alinear y optimizar a través de una estructura funcional que elimine el cruce de funciones, estandarice los procesos y genere sinergia en las áreas que permitan alcanzar resultados efectivos para mejorar la satisfacción de los clientes.

Para el cumplimiento de los objetivos se requiere de los colaboradores una mayor especialización en su gestión, mejora en los resultados, cumplimiento, reconocimiento y por ende mejores oportunidades de desarrollo profesional.

La estructura organizativa estaba alineada a los distintos productos de recuperación que tiene la división, sin embargo cada área se enfocaba en la administración y gestión de recuperación de su producto, servicio al cliente, tareas administrativas y operativas, lo que generaba sobre carga de trabajo en actividades que no generan valor a la organización.

La concepción de la nueva estructura organizacional busca enfocar a las áreas del negocio en la recuperación del cien por ciento de los presupuestos definidos y generar áreas especializadas en servicios operativos y de servicio al cliente con un enfoque integral de manera que puedan solventar requerimientos de distintos productos y tipos de cartera que requieran las áreas internas. De esta manera se puede obtener un mayor control y seguimiento de los flujos de procesos mediante la claridad de funciones y enfocando la mayor distribución de head count a las áreas de gestión.

3. Metodología

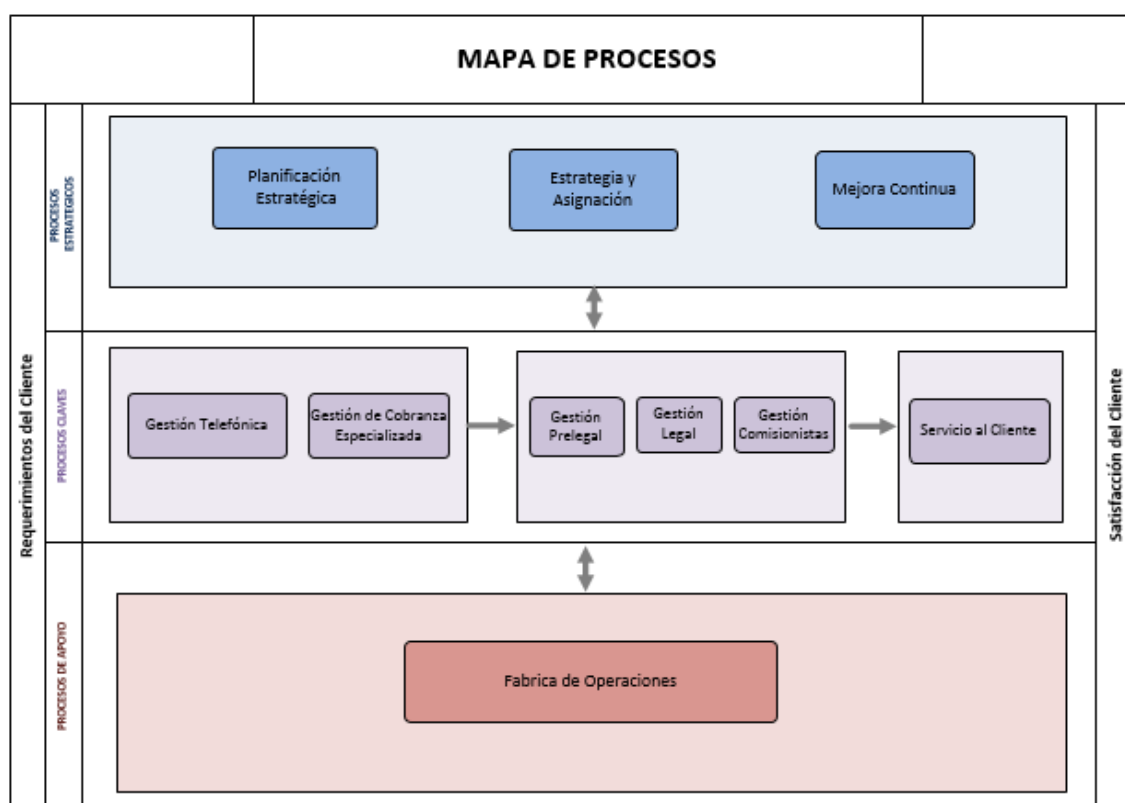


3.1 Definición de la estructura

El análisis de la nueva estructura parte de las siguientes necesidades y premisas de la división:

- Optimizar el tramo de control para garantizar un seguimiento adecuado de la gestión.
- Establecer un control por oposición a las áreas del negocio desde el centro de operaciones.
- Eliminar zonas grises entre áreas y duplicidad de funciones.
- Reasignar el mayor número de head count en las áreas del core.
- Contribuir a la existencia de bandas salariales conforme el impacto de las posiciones en el negocio bajo las premisas de equidad interna y competitividad externa.
- Evaluar los procesos actuales a fin de optimizarlos a fin de alinear la nueva estructura.

Gráfico 4 Mapa de Procesos



Fuente: Inventario de procesos, 2017

3.1.1 Análisis capacidad instalada

Basados en que uno de los principales inconvenientes de la estructura actual es la duplicidad de funciones, el trabajo inició con la medición de cargas de trabajo, análisis de las actividades, frecuencias y tiempo de las mismas a fin de definir qué actividades realiza cada cargo y que número de colaboradores se requiere para ejecutar dicha actividad es función de las necesidades de la organización.

Para realizar este ejercicio se realizó el levantamiento de información en sitio, mediante entrevistas y la evaluación de formularios de cargas de trabajo así como asignación de portafolio de clientes y regionalización de la división.

La capacidad instalada definida para la división es de 522 recursos:

Tabla 1 **Distribución Head Count**

Área	Head Count
Gerencia Negocio Cobranza	2
Gerente	1
Coordinador	1
Gerencia Cobranza Gestión Interna	399
Gerente	1
Jefe	4
Supervisor	24
Ejecutivo	370
Gerencia Cobranza Gestión Externa	36
Gerente	1
Jefe	5
Coordinador	30
Gerencia Cobranza Servicio al Cliente	54
Gerente	1
Jefe	3
Ejecutivo	50
Gerencia Operaciones	31
Gerencia	1
Jefe	2
Especialista	5
Analista	20
Asistente	3

Fuente: Elaboración propia, 2017

Esta fase se realizó conjuntamente con el área de procesos a fin de que las nuevas actividades y funciones estén alineadas a los procesos definidos para la división.

3.1.2 Levantamiento manuales de funciones

Una vez obtenida la información base se inició la aplicación de la metodología Hay Group, con la herramienta de análisis y descripción del cargo. La metodología indica que el proceso inicia con la entrevista a los titulares de los cargos para obtener información general, completa y actualizada sobre las responsabilidades del cargo, y características del entorno. En este caso las reuniones se realizaron conjuntamente con las gerencias de las áreas debido a la confidencialidad del proceso.

Los elementos que debe tener todo descriptivo de cargo son:

- Identificación: Especifica los datos generales de cargo y el nombre del mismo que debe reflejar la naturaleza del rol y adicionalmente debe ser homologable en el mercado.
- Propósito General: Expresa la misión del cargo en la organización, razón de ser; permite comprender para que está el cargo mediante el qué hace el cargo, dónde lo hace y para qué lo hace.
- Finalidades: Son enunciados detallados y específicos del propósito general, especifican procesos en los cuales participa el cargo de manera permanente y positiva.
- Dimensiones: Relación de magnitudes económicas o cuantitativas afectadas por el cargo de forma directa. Como: número de colaboradores directos y dependientes del cargo y variables económicas.
- Organigrama: Estructura organizativa en tres niveles próximos: cargo descrito, cargos dependientes del mismo superior, superior jerárquico, cargos dependientes del cargo descrito.
- Actividades: Breve resumen de las principales actividades que debe desarrollar el cargo sin llegar a ser un manual de procedimientos.
- Relaciones: Con quien se relaciona significativamente el cargo, motivo y la frecuencia, interna y externamente.
- Autoridad y autonomía: Decisiones que debe consultar antes de ejecutar y decisiones sobre las que tiene libertad para actuar.
- Perfil: Formación académica, experiencia previa, conocimientos específicos y competencias que requiere el cargo.

- Otros roles: Funciones atribuidas pero que no son inherentes al cargo. (Hay Group 2006, 106 - 110) . Anexo 1

3.1.3 Valoración de cargos

Una vez elaborados, revisados y aprobados los manuales de funciones la información es compartida en un comité de valoración de cargos para la definición de la valoración jerárquica de acuerdo a la familia de cargos definida para la organización.

La metodología seleccionada señala que los factores más significativos podían agruparse en el conocimiento requerido para desempeñar un puesto, la clase de pensamiento necesario para solucionar los problemas que el puesto debe resolver y la responsabilidad.

- Conocimiento, experiencia y habilidades. Corresponde a la experiencia, conocimientos y habilidades que se necesita para desarrollar adecuadamente un rol.

- Amplitud y profundidad de conocimientos: Conlleva actividades desde la rutina de trabajo hasta el conocimiento particular y especializado dentro del aprendizaje adquirido

- Habilidad gerencial: Es la exigencia de coordinar o integrar la diversidad de funciones y recursos para lograr resultados finales

- Relaciones humanas: Necesidad de relacionarse directa y activamente de personas a persona para obtener resultados del cargo.

- Solución de problemas. Es la calidad y autonomía del pensamiento para lograr soluciones idóneas ante distintas situaciones que demanda el rol.

- Ambiente de referencia: Ambiente en el cual se desarrolla las funciones, corresponde al apoyo y guía disponible para la construcción de soluciones.

- Complejidad y exigencia del pensamiento. Complejidad del proceso mental que se requiere en actividades propias del cargo.

- Responsabilidad. Pondera la capacidad de responder o responsabilizarse por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización.

- Libertad para actuar: Autonomía para actuar que tiene el cargo.

- Magnitud: Contribución del cargo a cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Impacto: Forma en la que el cargo incide en el logro de los resultados dentro de su magnitud. (Hay Group 2014, 1-3)

Los puestos pueden clasificarse no sólo por orden de importancia dentro de la estructura de una organización, sino que también podían determinarse distancias entre rangos, o entre distintos aspectos de los puestos.

Posterior al ejercicio de valoración los cargos fueron ordenados jerárquicamente de la siguiente manera:

Tabla 2 Valoración de cargos

NIVEL	PUNTOS	FAMILIA DE CARGOS	CARGO
P16	1217-1500	VICEPRESIDENCIA 3	
O15	980-1216	VICEPRESIDENCIA 2	
N14	801-979	VICEPRESIDENCIA 1	GERENTE NEGOCIOS COBRANZAS
M13	701-800	GERENCIA 4	
L12	609-700	GERENCIA 3	GERENTE COBRANZA GESTION INTERNA
K11	529-608	GERENCIA 2	GERENTE COBRANZA GESTION EXTERNA GERENTE OPERACIONES
J10	461-528	GERENCIA 1	GERENTE SERVICIO AL CLIENTE
I9	401-460	JEFATURA 3	JEFE COBRANZA GESTION TELEFONICA
H8	351-400	JEFATURA 2	JEFE COBRANZA GESTION ESPECIALIZADA JEFE COBRANZA GESTION EXTERNA JEFE COBRANZA GESTION LEGAL JEFE OPERACIONES
G7	305-350	JEFATURA 1	JEFE SERVICIO AL CLIENTE
F6	265-304	ESPECIALISTA, SUPERVISOR	SUPERVISOR COBRANZA GESTION TELEFONICA SUPERVISOR COBRANZA GESTION ESPECIALIZADA ESPECIALISTA OPERACIONES
E5	231-264	EJECUTIVO, COORDINADOR	COORDINADOR COBRANZA GESTION EXTERNA COORDINADOR COBRANZA GESTION LEGAL EJECUTIVO SERVICIO AL CLIENTE

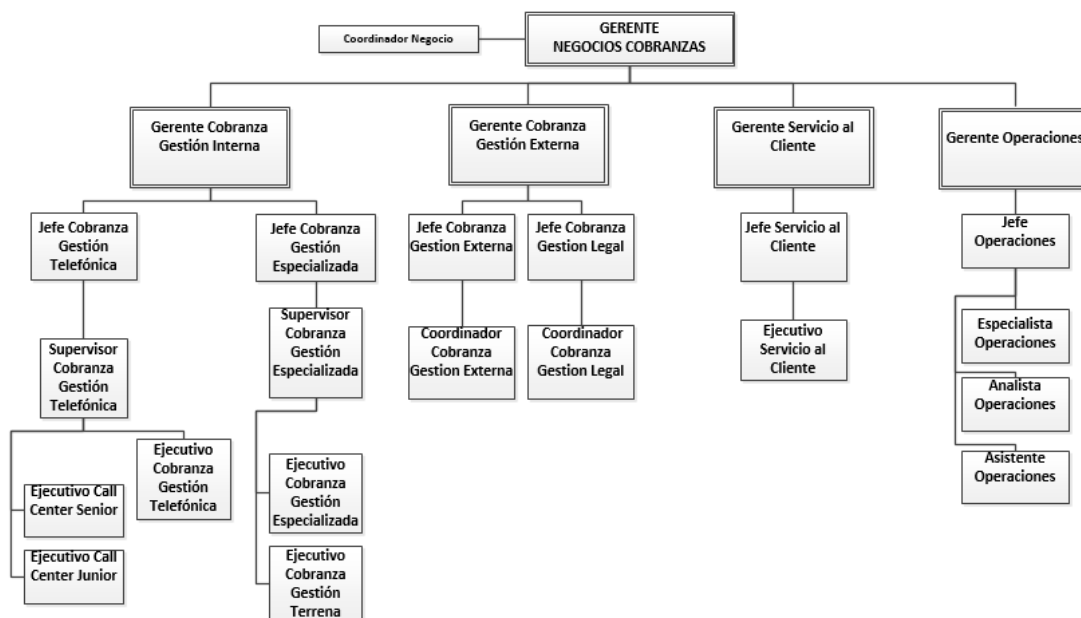
D4	201-230	EJECUTIVO, ANALISTA	EJECUTIVO COBRANZA GESTION TELEFONICA EJECUTIVO COBRANZA GESTION ESPECIALIZADA ANALISTA OPERACIONES COORDINADOR NEGOCIO
C3	176-200	GESTOR, ANALISTA	GESTOR CALL CENTER A EJECUTIVO COBRANZA TERRENA ANALISTA SERVICIO AL CLIENTE
B2	153-175	GESTOR, ASISTENTE	GESTOR CALL CENTER B ASISTENTE OPERACIONES
A1	133-152	ASISTENTE	

Fuente: Calculadora Hay Group, 2017

3.1.4 Ratificación estructura

Una vez concluido el análisis se propuso la siguiente estructura organizacional para la división:

Gráfico 5 Estructura organizacional nueva



Fuente: Elaboración propia, 2017

Los objetivos principales de las áreas fueron definidos de la siguiente manera.

- Gerencia Negocio Cobranzas

Definir, dirigir y gerenciar el plan estratégico y modelo conceptual de recuperación de cartera mediante: segmentación, canales de contacto, estrategias legales, desarrollo e implementación de proyectos y presupuestos; a fin de garantizar el flujo de la división de forma eficaz y eficiente, cumplimiento de metas definidas, entrega de información consistente, y minimización de contingentes y riesgos legales.

- Gerencia Cobranza Interna

Dirigir, implementar y controlar estrategias y modelos de recuperación de cartera especializada, telefónica, y terreno, presupuestos, asignación de cartera, mecanismos de refinanciación; a fin de contribuir a la eficiencia y eficacia de los canales garantizando el cumplimiento de los objetivos y estrategias de recuperación.

- Gerencia Cobranza Externa

Planificar, dirigir, y controlar estrategias y procesos de recuperación judicial, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de recuperación, mitigación de contingentes legales para la empresa y clientes.

- Gerencia Servicio al Cliente

Diseñar, implementar y controlar estrategias de atención al cliente, niveles de servicio al cliente interno y externo, cumplimiento de los procedimientos, políticas e indicadores de gestión, a fin de asegurar la eficiencia y eficacia en el servicio al cliente contribuyendo al cierre del ciclo de recuperación asignada..

- Gerencia Operaciones

Diseñar, implementar y controlar los procesos correspondientes a la operación del negocio, relacionados con la cobranza extra judicial, judicial, a fin de garantizar la eficiencia en la ejecución de los procesos que apalanquen el cumplimiento de los niveles de servicios establecidos e indicadores de recuperación.

Capítulo Segundo

4. Metodología de evaluación de resistencia al cambio

La resistencia al cambio se refiere a cualquier pensamiento o acción dirigida contra un cambio, y la flexibilidad, que constituye la habilidad para absorber altos niveles de cambio con mínimas disfuncionalidades de comportamiento. (Chacón 2005, 73).

El instrumento que se aplicó es “Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores” de Gustavo García Chacon que permite realizar un diagnóstico de los niveles y causas de resistencia o flexibilidad de los individuos frente al desarrollo de procesos de cambio planificados.

El disponer de información relacionada al conocimiento sentimientos y percepción de los colaboradores en relación a la resistencia o flexibilidad permite administrar la posición de los mismos para que se cumpla los objetivos del cambio mediante tácticas para controlar la resistencia al cambio.

Para esto el análisis se enfoca en los siguientes factores:

4.1 Factores individuales asociados al saber/conocer: Se refieren a los rasgos individuales asociados a la formación, experiencia y competencias necesarias para soportar y contribuir con el proceso de cambio organizacional.

4.2 Factores individuales asociados a la responsabilidad (hacer): Se refiere a la comprensión y cumplimiento o disposición a cumplir el conjunto de responsabilidades básicas del individuo asociadas al proceso de cambio, en función del rol específico que éste debe cumplir durante el desarrollo del mismo.

4.3 Factores individuales asociados al querer/sentir/desear: Características del conjunto de rasgos personales asociados al proceso de cambio organizacional

4.4 Factores organizacionales asociados a los procesos de cambio: El objetivo de esta sección es obtener información acerca de la percepción del individuo acerca de las características de algunos elementos o factores organizacionales, en función de su contribución o adecuación a los procesos de cambio de la organización.

Factores organizacionales asociados a los otros stakeholders (involucrados):

Se refiere a los rasgos, características o cualidades de las personas involucradas, interesadas o afectadas por el proyecto de cambio en la organización.

Factores organizacionales asociados al proyecto: conjunto de rasgos o características asociadas al desempeño del proyecto o proyectos asociados al proceso de cambio y que pueden influir (facilitar/dificultar) al desarrollo del mismo. (Chacón 2005, 90-94)

5. Recolección de datos

Por el impacto del proyecto la encuesta aplicada se enfocó en dos de los factores principalmente, la información obtenida permitirá definir acciones para disminuir la resistencia al cambio y fortalecer la flexibilidad ante el mismo.

Factores individuales asociados al querer/sentir/desear

1. Seguridad y confianza ante el cambio
2. Optimismo ante el cambio
3. Motivación ante el cambio
4. Compromiso ante el cambio
5. Flexibilidad ante el cambio
6. Voluntad para cambiar

Factores asociados al proceso de cambio

7. Comunicación organizacional
8. Cultura organizacional
9. Clima organizacional
10. Niveles de participación
11. Liderazgo

6. Procesamiento de datos

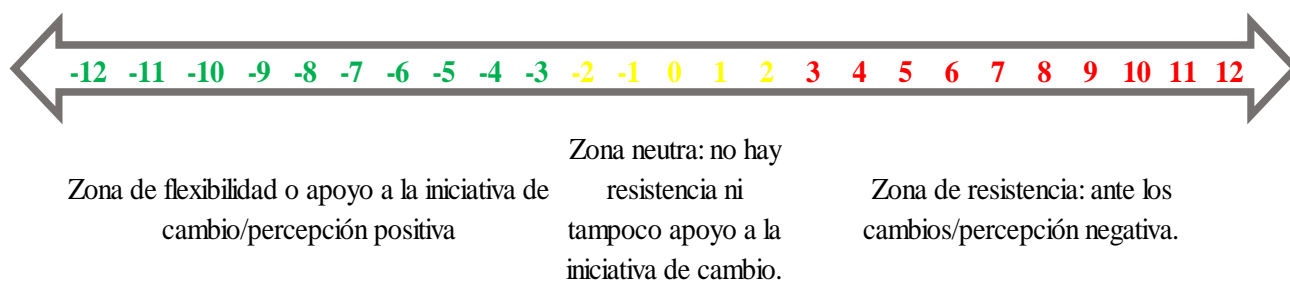
Los instrumentos están conformados por una serie de factores con una escala cualitativa particular y un baremo cuantitativo que va de -12 a 12, que nos permite recoger información sobre los índices de resistencia al cambio. Lo importante es

que el instrumento toma información sobre el sentido (resistencia o flexibilidad) e intensidad de las respuesta.

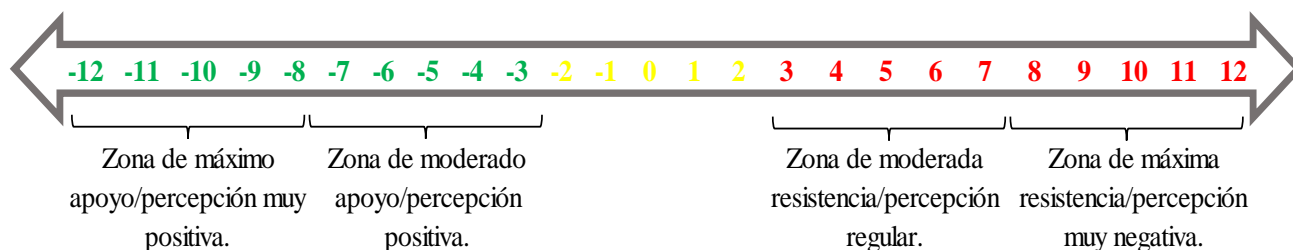
Se utiliza gráficos radiales haciendo la analogía a las telarañas, a medida que la telaraña sea mayor existe mayor probabilidad que el individuo sea vencido o atrapado por la resistencia.

“Los baremos cuantitativos diseñados (de -12 a +12) tienen relación con el nivel de resistencia o apoyo del cambio. El valor mínimo (-12) estará relacionado a una menor resistencia al cambio (mayor flexibilidad o apoyo) y el valor máximo (+12) estará relacionado a una mayor resistencia al cambio (menor flexibilidad o apoyo).

Los segmentos considerados en el instrumento, asociados a la escala o baremo cuantitativo, pueden asociarse a tres zonas definidas:



Atendiendo igualmente a los segmentos intermedios podremos dividir las zonas de resistencia y flexibilidad de la siguiente manera:



Cualquier individuo podría estar moviéndose entre estas zonas en función de la variación de los niveles de resistencia. Un individuo que se mueve hacia afuera (por fuera de la zona neutra) se convierte en una fuerza restrictiva y un individuo que se mueve hacia adentro (por dentro de la zona neutra) se convierte en una fuerza impulsora. La idea principal del campo de fuerzas, según Lewin, es que un cambio podrá lograrse en la medida en que las fuerzas impulsoras sean mayores a las fuerzas restrictivas. (Chacón 2005, 96-97)”

Tabla 3 **Zonas flexibilizadas y rangos**

Zonas flexibilizadas	Rangos
Zona de máximo apoyo al cambio	De -12 a -8
Zona de moderado apoyo al cambio	De -7 a -3
Zona neutra (no hay resistencia, tampoco apoyo)	De -2 a +2
Zona de moderada resistencia al cambio	De +3 a +7
Zona de máxima resistencia al cambio	De +8 a +12

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 4 Modelo de Encuesta de Diagnóstico

ENCUESTA DIAGNÓSTICO																									
Objetivo:	Obtener información respecto al sentir de los colaboradores frente al proceso de cambio de estructura de la división de cobranzas, por tal motivo, le pedimos la mayor sinceridad al momento de responder la encuesta, ya que nos permitirá construir acciones que le faciliten el proceso.																								
Instrucciones:	A continuación se presentan afirmaciones en donde Usted deberá seleccionar una sola respuesta (escala cualitativa), luego de escoger su respuesta se desplegará una escala numérica, donde 5 significa una mayor presencia (sentir) de la afirmación y 1 una menor presencia de lo mencionado. Todas las afirmaciones tienen la misma escala numérica del 1 al 5. Es obligatorio llenar todas las preguntas y no dejar ninguna sin responder.																								
	Le recordamos que cuando hablamos de cambio, nos referimos específicamente a la reestructura que se llevará a cabo en la división.																								
Seguridad y confianza ante el cambio	Estoy muy seguro y confiando					Me siento seguro (tengo confianza)					No me siento seguro ni inseguro					Poseo algunas dudas (no confío del todo)					Poseo muchas dudas (tengo desconfianza)				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Optimismo ante el cambio	Es muy favorable (no puede ser mejor)					Parece favorable (es muy bueno)					Es lo normal (ni bueno ni malo)					No parece favorable (no sé si es bueno)					Es desfavorable (es muy malo)				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motivación ante el cambio	Estoy muy motivado (tengo mucho interés)					Estoy algo motivado (algo interesado)					No me siento motivado o desmotivado					No estoy muy motivado (me falta entusiasmo)					No estoy nada motivado (me aburre)				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Compromiso ante el cambio	Me siento comprometido con el cambio					Trato de comprometerme					No siento compromiso (acepto que es necesario)					Tengo algo de miedo a comprometerme					Siento indiferencia				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Flexibilidad ante el cambio	Me adapto a los cambios (me gusta lo nuevo)					Me adapto medianamente					Me conformo con lo que pase					Me cuesta adaptarme					Definitivamente no me adapto				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Voluntad para cambiar	Estoy dispuesto (daré mis aportes)					Estoy medianamente dispuesto					Solo cumplo con mis obligaciones					No estoy del todo dispuesto					No estoy dispuesto (no me interesa)				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Comunicación organizacional	Muy adecuada (favorece procesos de cambio)					Adecuada (favorece algo al cambio)					Normal					Poco adecuada (debe mejorar)					Inadecuada (no favorece al cambio)				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cultura organizacional (creencias, hábitos, valores de los colaboradores)	Muy favorable al cambio					Favorable al cambio					Normal					Algo desfavorable					Desfavorable a procesos de cambio				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Clima organizacional (ambiente laboral)	Muy favorable al cambio					Favorable					Normal					Algo desfavorable					Totalmente desfavorable				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Niveles de participación	Existe mucha participación (decisiones concensuadas)					Bastante participación (se consulta a la gente)					Mediana participación (se consulta en ocasiones)					Poca participación (se consulta poco)					Ninguna participación (decisiones unilaterales)				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Legitimidad del poder	Los líderes son plenamente aceptados					Hay bastante aceptación hacia los líderes					Son normalmente aceptados					Los líderes tienen poca aceptación					Los líderes no son aceptados				
	-12	-11	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Fuente: (Chacón 2005)

7. Análisis de datos

La aplicación de la encuesta se realizó a una población de 547 colaboradores a nivel país, con base en el cálculo del tamaño de muestra con población finita se parametrizó un nivel de confianza de 98 con un margen de error aceptado del 2%, el resultado de la muestra fue de 471, en este caso se obtuvieron un total 478 respuestas que representa el 87,39% del total de colaboradores, por cuanto el número de respuestas obtenidas es adecuado.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= tamaño de la muestra buscada	471
N= tamaño de la población o universo	547
Z= parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC)	98
e= error de estimación máximo aceptado	2%
p= probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)	50%
q= (1-p) probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	50%

Tabla 5 Resultados de la división por factores

	FACTORES EVALUADOS	RESULTADO	ZONA
FACTORES INDIVIDUALES	SEGURIDAD Y CONFIANZA	-7	MODERADO APOYO
	OPTIMISMO ANTE EL CAMBIO	-7	MODERADO APOYO
	MOTIVACION ANTE EL CAMBIO	-3	MODERADO APOYO
	COMPROMISO ANTE EL CAMBIO	-11	MAXIMO APOYO
	FLEXIBILIDAD ANTE EL CAMBIO	-11	MAXIMO APOYO
	VOLUNTAD PARA CAMBIAR	-11	MAXIMO APOYO
FACTORES INDIVIDUALES	PROMEDIO	-9	MAXIMO APOYO
FACTORES ORGANIZACIONALES	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	-8	MAXIMO APOYO
	CULTURA ORGANIZACIONAL	-8	MAXIMO APOYO
	CLIMA ORGANIZACIONAL	-7	MODERADO APOYO
	NIVELES DE PARTICIPACION	-5	MODERADO APOYO
	LIDERAZGO	-7	MODERADO APOYO
FACTORES ORGANIZACIONALES	PROMEDIO	-7	MODERADO APOYO

Fuente: Elaboración propia, 2017

El índice global: -8,00, a nivel general los colaboradores se encuentran en la zona de flexibilidad y apoyo al proceso de cambio.

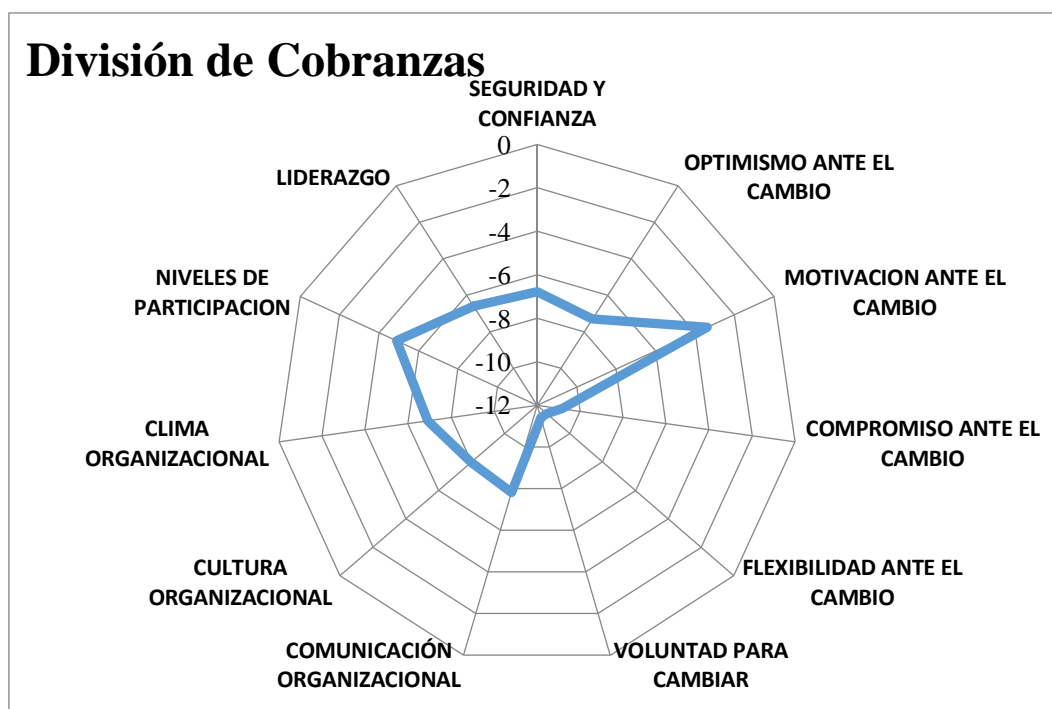
En relación a los índices por dimensiones:

Índice asociado a los factores individuales: -9, es decir en su mayoría los colaboradores tienen una percepción positiva del proceso de cambio, sin embargo es importante prestarle atención a los elementos de moderado apoyo, especialmente a la motivación que tienen ante el cambio por el que están atravesando.

Índice asociado a los factores organizacionales: -7, en este factor se ratifica la tendencia a la flexibilidad y apoyo de los colaboradores, presentando una mayor oportunidad de mejora en elementos relacionados a los niveles de participación en el proceso, que representa los resultados inferiores.

Los resultados fueron agrupados por dimensiones y áreas de la división.

Gráfico 6 Resultados de la división por factores



Fuente: Elaboración propia, 2017

En el gráfico que se presenta se visualiza una amplitud en los resultados relacionados a los factores organizacionales, que constituyen la principal fuente de

resistencia en el proceso, más es importante comprender que factores puntuales generan estos resultados.

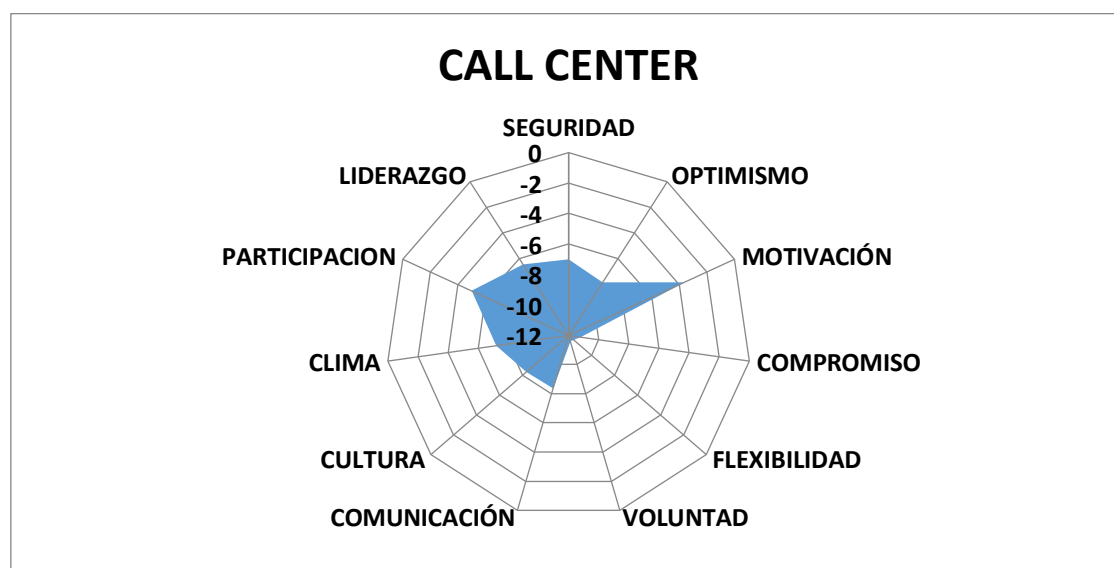
Adicionalmente es sustancial analizar los resultados por área a fin de identificar otras zonas de apoyo, resistencia o neutras en las que se encuentran los colaboradores, que serán insumos fundamentales dentro de la planificación de la gestión del cambio

Tabla 6 Resultados de la división por áreas

RESULTADOS POR AREA	SEGURIDAD	OPTIMISMO	MOTIVACIÓN	COMPROMISO	FLEXIBILIDAD	VOLUNTAD	COMUNICACIÓN	CULTURA	CLIMA	PARTICIPACION	LIDERAZGO
CALL CENTER	-7	-8	-4	-11	-12	-12	-8	-8	-7	-5	-6
COBRANZAS MASIVA	-7	-7	-3	-11	-12	-12	-8	-8	-7	-6	-8
COBRANZAS EN SITIO	-6	-6	-3	-10	-11	-11	-8	-8	-7	-5	-6
FABRICA OPERACIONES	-12	-6	-3	-12	-12	-12	-11	-6	-6	-7	-11
GERENCIA NEGOCIO	-8	-9	-4	-10	-12	-12	-8	-6	-6	-3	-4
RECUPERACION LEGAL	-8	-8	-3	-11	-12	-12	-8	-8	-6	-5	-7

Fuente: Elaboración propia, 2017

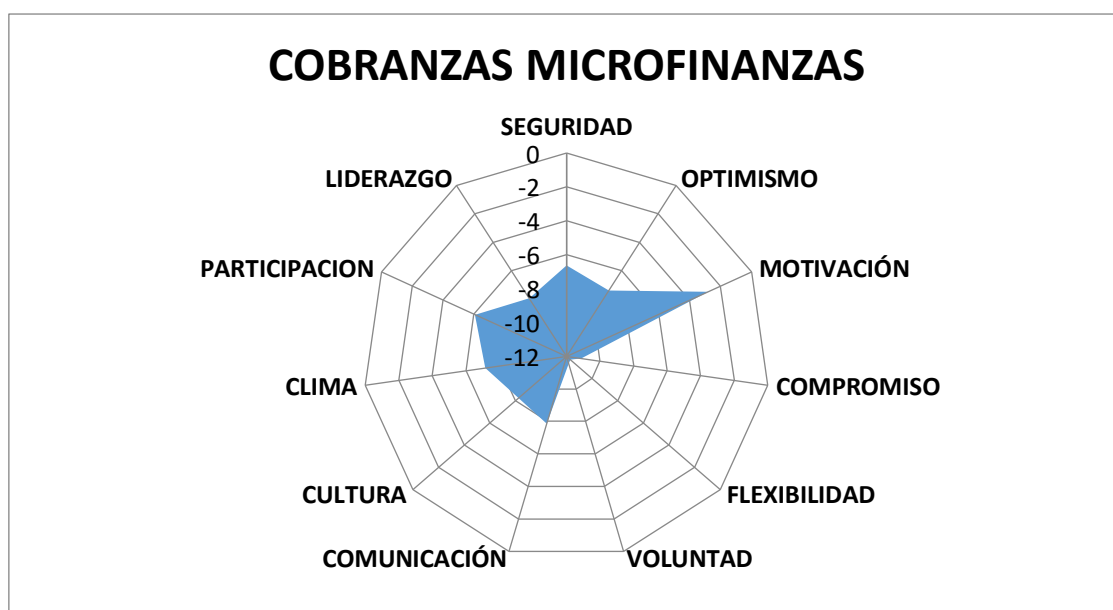
Gráfico 7 Resultados de la división por áreas



Fuente: Elaboración propia, 2017

Índice global: -8 Los colaboradores del área de manera general se muestran flexibles o motivados a apoyar la iniciativa especialmente por los factores individuales que los movilizan.

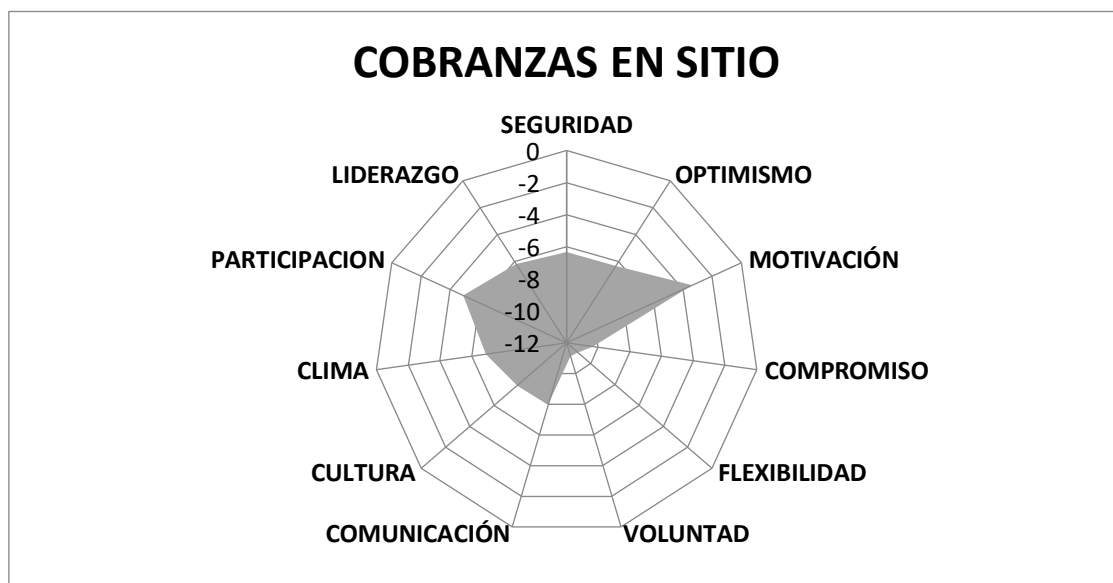
Gráfico 8 Resultados de la división por áreas



Fuente: Elaboración propia, 2017

Índice global: -8 El área se encuentra en la zona de máximo apoyo al proceso de cambio de la división, en este caso los factores individuales toman un mayor impacto que los factores organizacionales.

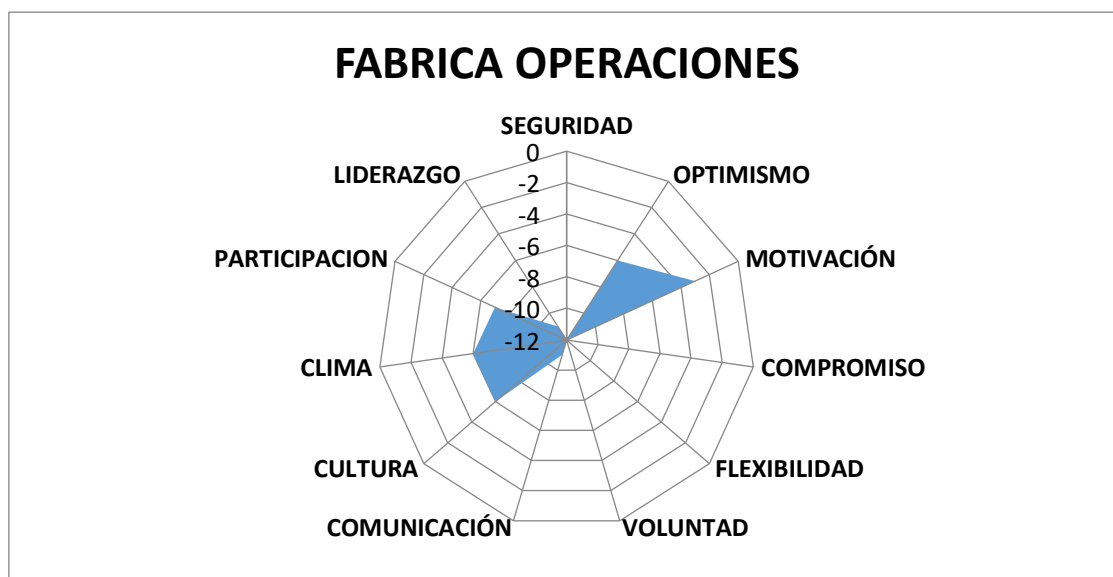
Gráfico 9 Resultados de la división por áreas



Fuente: Elaboración propia, 2017

Índice global: -7 Los colaboradores apoyan moderadamente al proyecto de cambio con una mayor oportunidad de mejora en los factores organizacionales sin embargo estos no constituyen factores de resistencia.

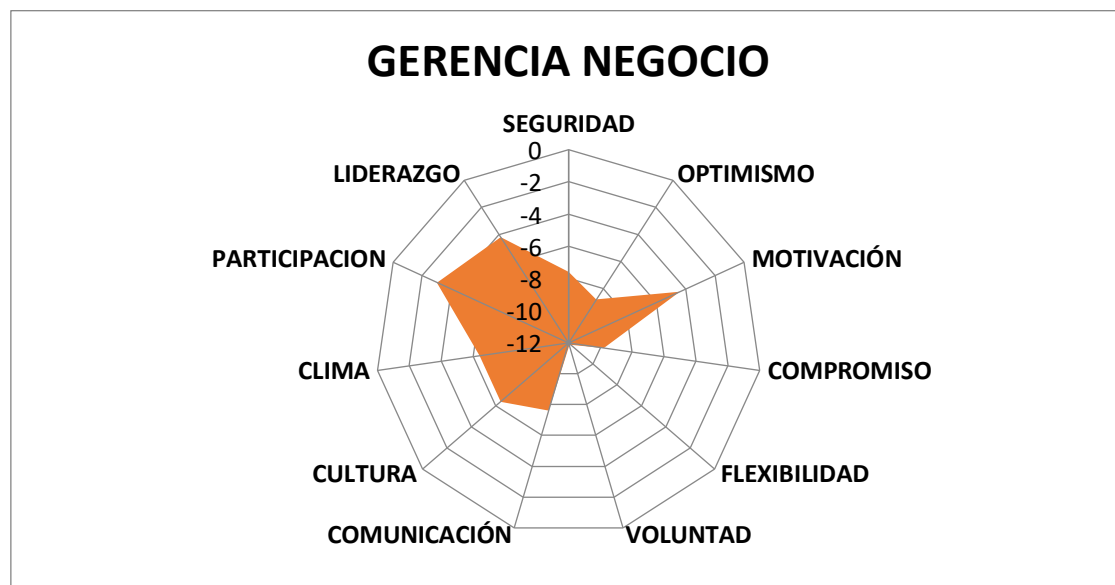
Gráfico 10 Resultados de la división por áreas



Fuente: Elaboración propia, 2017

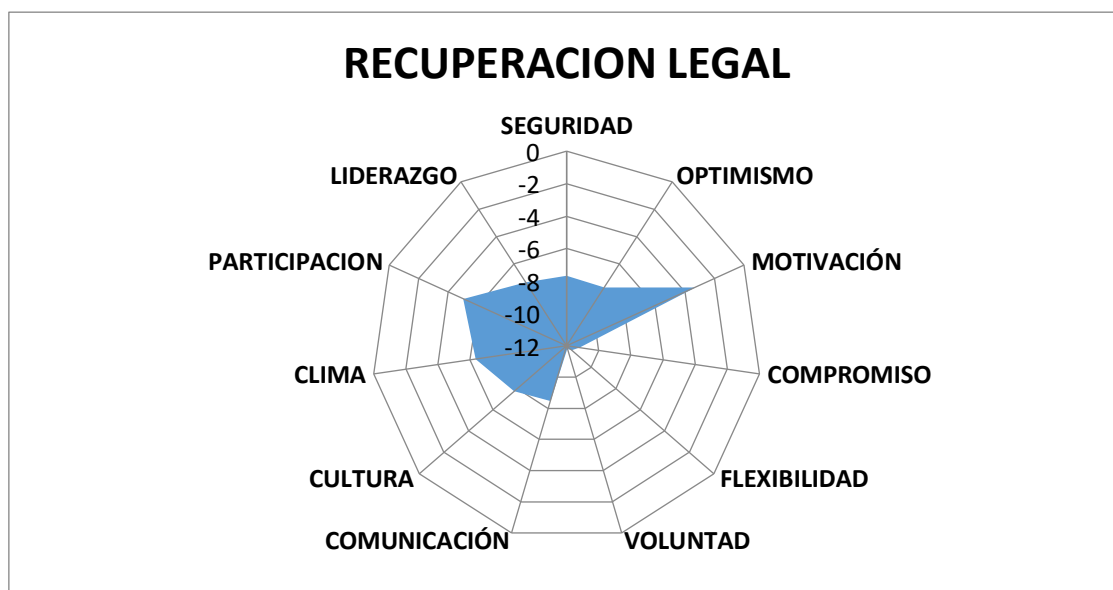
Índice global: -9 Es el área con mayor apoyo y positivismo hacia la iniciativa, un elemento a considerar trabajar en el área es la motivación individual al cambio.

Gráfico 11 Resultados de la división por áreas



Fuente: Elaboración propia, 2017

Índice global: -7 Los colaboradores del área apoyan moderadamente en la división, los factores organizacionales como participación y liderazgo son los más cercanos a la zona neutra por que deben ser considerados en la planificación en mayor porcentaje.

Gráfico 12 **Resultados de la división por áreas**

Fuente: Elaboración propia, 2017

Índice global: -8. El área se expresa flexibilidad y apoyo al cambio planteado por la organización, en mayor porcentaje por los factores individuales.

Capítulo Tercero

8. Gestión del cambio

Si bien el cambio es un proceso por el que de alguna manera atraviesan todas las organizaciones, el desafío es que este cambio sea gestionado, para que se cumpla con los objetivos planteados de manera efectiva y eficiente.

Los procesos de cambio no suelen ser efectivos debido a que los directivos de las organizaciones no enfocan sus esfuerzos en entender los intereses e impactos de las personas involucradas, quienes se convertirán en los principales aliados o detractores del proyecto.

La gestión del cambio debe constituir un aliado estratégico de la organización y para obtener resultados idóneos partiremos de un análisis previo de la situación de la división a fin de diseñar un plan de cambio adaptado a sus propias particularidades.

8.1 Etapas de proceso de cambio

El mapeo de los componentes de este modelo de gestión del cambio lo que busca es alinearse a las necesidades de la organización e individuos a fin de reducir el nivel de incertidumbre y la resistencia natural de los colaboradores en procesos de cambio, favorecer el proceso de adaptación de los colaboradores al cambio y que sea la más adecuada y oportuna en tiempo, proporcionar a los colaboradores conocimientos, habilidades o destrezas que les permita estar listos y dispuestos para trabajar en el nuevo entorno.

El plan de trabajo fue diseñado para abarcar las tres principales etapas del proceso del cambio que permiten delimitar en qué fase de encuentra el colaborador en función del avance del cambio organizacional.

Precambio: Actividades definidas previas a la implementación del cambio.

Transición: Acciones que se desarrollarán sobre la marcha del proyecto.

Renovación: Actividades que se ejecutarán una vez que el cambio haya sido implementado, ayudará al seguimiento de la efectividad del cambio.

Tabla 7 **Planificación Gestión del cambio: Precambio**

Diseño Plan de Gestión del Cambio		
Etapa del Cambio: Pre cambio		
Componente	Responsable	Observaciones
1. Enfoque de gestión del Cambio		
1.1 Desarrollar el enfoque de gestión del Cambio	Desarrollo Humano	Participación de la Gerencia
1.2 Evaluación de la cultura organizacional y sus reflejos en el cambio	Desarrollo Humano	Matriz HCMBOOK
1.3 Comunicar plan del cambio con la primera línea de reporte	Desarrollo Humano	Realizar en el Comité Gerencial
1.4 Desarrollar la historia de cambio	Desarrollo Humano	Taller con las primeras líneas
2. Stakeholders		
2.1 Identificación de Stakeholders	Desarrollo Humano	Matriz HCMBOOK
2.2 Plan de sostenimiento para Stakeholders	Desarrollo Humano	Desarrollarlo con base en la encuesta de resistencia al cambio
2.3 Ejecución del plan de sostenimiento Stakeholders	Desarrollo Humano	
2.4 Identificación de Líderes del Cambio	Desarrollo Humano	Definir con base en los roles de las posiciones jerárquicas
2.5 Generar roles y responsabilidades para los Líderes del Cambio	Desarrollo Humano	
3. Comunicación		
3.1 Elaborar el plan de Comunicación	Comunicación Organizacional	
3.2 Definir simbología para cierre de una etapa e inicio del cambio	Comunicación Organizacional / Desarrollo Humano	
3.3 Ejecutar el plan de comunicación	Comunicación Organizacional	Matriz de comunicación

3.4 Ajustar el plan de comunicación	Comunicación Organizacional	En función de cambios que se generen en el desarrollo de la planificación
4. Gestores de cambio		
4.1 Identificar los gestores de cambio y definir responsabilidades	Desarrollo Humano	Líneas de supervisión
4.2 Socialización a los gestores de cambio / asignación de responsabilidades	Desarrollo Humano	
4.3 Definir las actividades de cambio (esquema de la reunión) en las implementaciones	Desarrollo Humano	Reunión con equipo de Gestión del Cambio previa implementación
5. Impacto		
5.1 Evaluación impactos organizaciones	Desarrollo Humano / Estructura Organizacional	Matriz HCMBOOK
5.2 Determinación de comportamientos esperados	Desarrollo Humano	Taller primeras líneas (conjuntamente con la elaboración de la historia de cambio)
5.3 Realizar diagnóstico de resistencia al cambio	Desarrollo Humano	Encuesta de resistencia al cambio
5.4 Análisis y generación de plan de acción	Desarrollo Humano	
5.5 Revisión de indicadores de gestión	Desarrollo Humano / Gerencias de área	Se implementa en la etapa de transición
6. Gestión del conocimiento		
6.1 Elaboración DNC (desarrollo de habilidades para los nuevos procesos)	Capacitación	Participación procesos y jefaturas de área
6.2 Aprobación DNC	Capacitación	Gerencia Negocios Cobranzas
6.3 Sensibilización de Manejo del Cambio		
6.3.1 Definición de participantes	Capacitación	
6.3.2 Coordinación de la logística	Capacitación	
6.3.3 Ejecución la capacitación	Desarrollo Humano	

6.4 Herramientas para el Cambio (Líneas de supervisión)		
6.4.1 Definición de participantes	Capacitación	
6.4.2 Coordinación de la logística	Capacitación	
6.4.3 Realización de la capacitación	Capacitación	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 8 **Planificación Gestión del cambio: Transición**

Diseño Plan de Gestión del Cambio		
Etapa del Cambio: Transición		
Componente	Componente	Observaciones
1. Enfoque de gestión del Cambio		
1.1 Revisión del plan de gestión del cambio	Desarrollo Humano	
1.2 Lecciones aprendidas	Desarrollo Humano	Taller primeras líneas
1.3 Ajustes planificación inicial	Desarrollo Humano	
2. Stakeholders		
2.1 Desarrollo de encuesta para medir proceso de transición	Desarrollo Humano	
2.2 Aplicación encuesta	Desarrollo Humano	
2.3 Análisis y generación de resultados	Desarrollo Humano	
2.4 Proporcionar información a Red de Liderazgo sobre resultados encuesta	Desarrollo Humano	
2.5 Definición de acciones y ejecución	Líneas de supervisión	

3. Comunicación		
3.1 Evaluar el plan de comunicación	Comunicación Organizacional	
3.2 Ajustar el plan de comunicación	Comunicación Organizacional	
3.3 Continuar con el plan de comunicación	Comunicación Organizacional	Comunicar casos de éxito en el manejo del cambio
4. Gestores de Cambio		
4.1 Seguimiento y monitoreo a los	Desarrollo Humano	Reuniones semanales para análisis de casos
5. Impacto		
5.1 Seguimiento y medición de indicadores	Desarrollo Humano	Visualización de primeros resultados
5.2 Celebración de logros alcanzados	Desarrollo Humano	Metas cortas
6. Gestión del conocimiento		
6.1 Talleres macro procesos		
6.1.1 Definición de participantes por taller	Capacitación	Conjuntamente con el área de Procesos
6.1.2 Coordinación de la logística	Capacitación	
6.1.3 Realización de la capacitación	Capacitación	
6.2 Video Sensibilización al cambio		
6.2.1 Lanzamiento del video como refuerzo	Comunicación Organizacional	
6.3 Encuesta para levantar necesidad en refuerzo de conocimientos		
6.3.1 Desarrollo de encuesta	Desarrollo Humano	
6.3.2 Aplicación encuesta	Desarrollo Humano	
6.3.3 Análisis y generación de plan de acción	Desarrollo Humano	

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 9 **Planificación Gestión del cambio: Renovación**

Diseño Plan de Gestión del Cambio		
Etapa del Cambio: Renovación		
Componente	Responsable	Observaciones
1. Enfoque de gestión del Cambio		
1.2 Evaluar la efectividad del plan	Desarrollo Humano	Identificación de comportamientos de colaboradores que no se alinearon al cambio
1.3 Lecciones aprendidas	Desarrollo Humano	
2. Stakeholders		
2.1 Desarrollo de encuesta para medir proceso de alineación	Desarrollo Humano	
2.2 Aplicación encuesta	Desarrollo Humano	
2.3 Análisis y generación de plan de acción	Desarrollo Humano	
2.4 Proporcionar información a Red de Liderazgo sobre resultados encuesta	Desarrollo Humano	
2.5 Definición de acciones y ejecución	Desarrollo Humano	
3. Comunicación		
3.1 Continuar con el plan de comunicación	Comunicación Organizacional	Ajuste para el plan de comunicación de acuerdo a la etapa
4. Gestores de Cambio		
4.1 Seguimiento y monitoreo a los gestores de cambio	Desarrollo Humano	Revisar la cantidad de incidencias identificadas
5. Impacto		
5.1 Desarrollo de encuesta seguimiento en sus nuevos roles	Desarrollo Humano	
5.2 Aplicación encuesta	Desarrollo Humano	

5.3 Análisis y generación de plan de acción	Desarrollo Humano	
5.4 Seguimiento a medición de indicadores	Desarrollo Humano	Aplicar posterior al primer mes de la implementación
5.5 Celebración de logros alcanzados (metas de más reto)	Desarrollo Humano	
6. Gestión del conocimiento		
6.1 Identificar si se requiere fortalecer algún proceso	Capacitación	Resultados obtenidos de la encuesta de seguimiento de nuevos roles
6.2 Análisis y generación de plan de acción	Capacitación / Desarrollo Humano	

Fuente: Elaboración propia, 2017

8.2 Definir y preparar al patrocinador del proyecto

Seleccionar un patrocinador, una persona que apoye e intervenga cuando se requiera, debe tener un rol activo, y comprometido con el cambio, su participación permitirá obtener información útil para el planteamiento de los objetivos, definición de participantes en el proyecto e insumos de trabajo. (Goncalvez y Campos 2014, 40).

8.3 Definición del objetivo, propósito, identidad y metas del proyecto

El objetivo identifica lo que va a ser cambiado, en este caso es la reestructuración organizacional.

El propósito, permitirá comprender y promover a los intervinientes el motivo de su aplicación, con la reestructuración se busca tener claridad en las funciones, procesos estandarizados y sinergia que apalanque eficiencia y eficacia.

La identidad representada a través de un nombre y logo que refleje el propósito (Goncalvez y Campos 2014, 42 - 43).

8.4 Reunión inicial con alta directiva

Para generar un mayor compromiso por parte de la alta directiva es fundamental generar una reunión previa en la cual se expondrá la relevancia del proceso de cambio y cuáles son las metas que se buscan alcanzar. Esta reunión la utilizamos como espacio para definir el siguiente paso, además de desarrollar una historia de cambio.

8.5 Mapeo y clasificación de stakeholders

“Un stakeholder es cualquier persona, grupo de personas o entidad que se verá afectada por los cambios directa o indirectamente”, el tener identificada y clasificada esta información permitirá trabajar en una gestión del cambio más certera ya que en función de esto se desarrollara distintos planes: comunicación, manejo de conflictos e interacción. (Goncalvez y Campos 2014, 45)

La elaboración del mapa se trabajó con tres insumos:

- Retroalimentación conjunta con el patrocinador, equipo del proyecto y Recursos Humanos, a fin de disponer de varios puntos de vista y opiniones cruzadas de la lista de Stakeholders.
- Información levantada en la reunión de alineamiento y presentación del proyecto, reuniones de seguimiento y entrevistas aleatorias con los colaboradores relacionados a la fase del proyecto.
- Resultados de encuestas de resistencia al cambio

La clasificación se debe realizar con base en la capacidad de influenciar en decisiones y a su adhesión al cambio por parte de los Stakeholders.

Es indispensable que la matriz sea actualizada constantemente durante el proyecto, ya que nos permitirá disponer de información del avance de la gestión y acciones derivadas.

Tabla 10 **Matriz de Clasificación de Stakeholders**

Matriz de Clasificación de Stakeholders					
V 1.0 - 2012		Desarrollado por Erika França dos Santos - HCMP - cert. 000280			
Vendedor	Apoya y vende el proyecto naturalmente, se siente orgulloso de participar.				
Soporte	Apoyará desde que entienda claramente el propósito.				
Inestable	No apoyará ni resistirá, pero será influenciado a lo largo del tiempo.				
Probable Resistente	En realidad es aquél que todavía no puede ser clasificado, sus señales no son claras y es probable que se revelen con el andar del proyecto.				
Saboteador Abierto	Es el saboteador que no esconde su insatisfacción y no consigue contener su ímpetu de resistirse abiertamente al cambio.				
Saboteador Oculto	Es aquél que parece apoyar, pero por detrás, se resiste. Éste es el más difícil y necesita una atención especial, pues puede valerse de artimañas o ardides que minen el proyecto sin que el gestor del mismo se dé cuenta en forma clara, de lo que está ocurriendo.				
CARGO FUNCIÓN	DEPARTAMENTO	DECISOR	INFLUENCIADOR DIRECTO	INFLUENCIADOR INDIRECTO	ESPECTADOR
Colaborador 1	Gerencia Negocio Cobranzas	Vendedor			
Colaborador 2	Cobranzas en Sitio		Saboteador Oculto		
Colaborador 3	Cobranzas en Sitio			Probable Resistente	
Colaborador 4	Cobranzas en Sitio				Inestable
Colaborador 5	Cobranzas Masiva	Vendedor			
Colaborador 6	Cobranzas Masiva			Inestable	
Colaborador 7	Cobranzas Masiva			Soporte	

Colaborador 8	Cobranzas Masiva				Probable Resistente
Colaborador 8	Cobranzas Masiva				Probable Resistente
Colaborador 9	Recuperación Legal			Probable Resistente	
Colaborador 10	Recuperación Legal			Inestable	
Colaborador 11	Recuperación Legal				Inestable
Colaborador 12	Vicepresidencia Negocio	Vendedor			
Colaborador 13	Cobranzas En Sitio, Cobranzas Masiva y Microfinanzas Recuperación Legal				Inestable

8.6 Evaluar los impactos organizacionales

Una vez que se ha definido la nueva estructura organizacional es fundamental identificar los impactos relacionados a la gestión del cambio enfocada en los stakeholders. Estos impactos deberán ser gestionados mediante planes de desarrollo, capacitación y comunicación.

En esta primera etapa previa a la implementación, la evaluación de los impactos se realizó mediante la aplicación de entrevistas y levantamiento de información en reuniones de alineamiento de la nueva estructura conjuntamente con los involucrados en el proceso de planificación y diseño, Gerencias y Recursos Humanos. Para las siguientes etapas de la gestión de cambio se realizarán actualizaciones de esta evaluación para lo cual se sugiere incluir cuestionarios para disponer de la mayor información posible considerando que el número de los colaboradores impactados será superior.

Esta etapa será de ajustes para el plan inicial a fin de “revisar las acciones de reducción de los factores de antagonismo, revisar el fortalecimiento de los factores de compromiso e identificar riesgos inherentes” (Goncalvez y Campos 2014, 83)

Tabla 11 Evaluación Impactos Organizacionales

		Evaluación de los Impactos Organizacionales			Preparado por: Belén Reyes
		Proyecto: Gestión del cambio para la implementación de estructura			Fecha de creación: 2017
Tipos de impactos posibles <i>* Describir otros tipos si es necesario - utilizar una línea asignada por el impacto</i>		Severidad	Stakeholder Afectado	Plan de Acción	Responsable
Nuevas competencias de gestión que serán necesarias					
Liderazgo		Medio	Todas las líneas de supervisión, Gerentes, Jefes, Supervisores	Realizar la evaluación de competencias bajo la metodología institucional, con base en los resultados es necesario realizar una retroalimentación apreciativa a fin de generar planes de acción para el desarrollo de competencias	Líneas de supervisión Colaboradores Recursos Humanos
Servicio y orientación al cliente		Medio	Todos los colaboradores		
Visión de valor		Medio			
Trabajo en equipo		Medio			
Consecución de resultados		Medio			
Planificación, organización y control		Medio			
Comunicación		Medio			
Alteraciones en el nivel de autonomía de las funciones					

Cambio de línea de reporte	Alto	Jefe Cobranzas en Sitio, Supervisor Cobranzas en Sitio, Supervisor Cobranzas Microfinanzas, Colaboradores Cobranzas en Sitio, Microfinanzas y Domiciliaria	Aplicación del plan de gestión del cambio	Equipo de gestión del cambio
Cambio del tramo de control gerencial	Medio	Gerente Negocio Cobranzas		
Cambio autonomía en la toma de decisiones	Alto	Jefe Cobranzas en Sitio, Supervisor Cobranzas en Sitio		
Nuevos roles y funciones				
Nuevas actividades manteniendo el rol principal del cargo	Medio	Jefe Cobranzas Microfinanzas, Supervisor Cobranzas Microfinanzas, Colaboradores Microfinanzas	Aplicación del plan de gestión del cambio Medición de perfiles personas vs cargo Capacitación en los nuevos procesos y actividades	Equipo de gestión del cambio Recursos Humanos Procesos
Nuevas actividades con nuevo alcance del cargo	Alto	Sub gerente Cobranzas en Sitio, Sub gerente Cobranzas Masiva, Sub gerente Cobranzas Legal, Jefe Cobranzas en Sitio, Supervisor Cobranzas en Sitio, Colaboradores Cobranzas en Sitio y Domiciliaria	Aplicación del plan de gestión del cambio Medición de perfiles personas vs cargo Capacitación en los nuevos procesos y actividades	Equipo de gestión del cambio Recursos Humanos Procesos

Eliminación de carga operativa en el rol	Medio	Todos los cargos que gestionen recuperación de cartera y que sean líneas de supervisión del core	Aplicación del plan de gestión del cambio Capacitación en los nuevos procesos y actividades	Equipo de gestión del cambio Recursos Humanos Procesos
Eliminación de actividades inherentes al rol	Bajo	Sub gerente Cobranzas en Sitio, colaboradores gestión domiciliaria	Aplicación del plan de gestión del cambio	Equipo de gestión del cambio
Adecuación de los perfiles				
Medición del APP (adecuación puesto persona)	Alto	Todos los cargos de la división	Evaluación del APP integral mediante la evaluación de resultados de DISC, competencias, Evaluación de Desempeño	Recursos Humanos Gerencias
Asignación de cargos en la nueva estructura	Alto	Todas las personas de la división	Con base en los resultados del APP se asignará los cargos de la nueva estructura	Recursos Humanos Gerencias
Identificación de las brechas en los perfiles	Medio	Todas las personas de la división	Identificar las brechas en los perfiles a fin de gestionar procesos de desarrollo y capacitación	Recursos Humanos
Nuevos conocimientos especializados				
Capacitación en recuperación de cartera	Medio	Colaboradores Gestión Domiciliaria	Capacitar sobre técnicas de recuperación de cartera	Recursos Humanos Líneas de supervisión
Normativa legal vigente	Medio	Colaboradores Cobranzas en Sitio	Conocimiento básico de normativa legal vigente para atención de clientes de cartera castigada y legal	Recursos Humanos Líneas de supervisión

Instrumentaciones crediticias	Medio	Todos los cargos que no gestionen recuperación de cartera	Capacitar sobre procesos operativos de recuperación de cartera	Recursos Humanos Líneas de supervisión
Conciliaciones contables	Medio	Todos los cargos que no gestionen recuperación de cartera	Capacitar sobre procesos operativos de recuperación de cartera	Recursos Humanos Líneas de supervisión
Revisión de la estructura organizacional				
Reestructuración de toda la división	Alto	Toda la división	Cambio integral de la estructura funcional de la división	Recursos Humanos
Integración entre las áreas o departamentos				
Integración entre las áreas o departamentos de acuerdo a la naturaleza de sus funciones	Alto	Cobranza en Sitio, Cobranza Masiva	Unificación de línea de reporte de acuerdo al objetivo de las funciones	Recursos Humanos Procesos
Reducción o el aumento del personal				
Reasignación de personal	Bajo	Toda la división	Se redistribuirá el head count de la división entre las áreas propuestas sin generar incremento o disminución el mismo	Recursos Humanos Procesos
Implicaciones en otros procesos o sistemas				
Rediseño de los procesos existentes	Medio	Toda la división	En función de la reestructuración se deben definir nuevos procesos internos y transversales en la organización	Procesos Gerencias de la División

Cambios comportamentales y culturales				
Reorientar la manera en que se ejecuta el negocio y el cumplimiento de los objetivos maximizando el desempeño	Medio	Toda la división	Aplicación del plan de gestión del cambio	Equipo de gestión del cambio
Cambio en la estrategia de la división, procesos, tecnología y comportamientos de los colaboradores				
Desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios				

	Informar sobre las actividades que se realizarán como parte del plan de gestión del cambio	Primeras y segundas líneas	Video, mailing, sit & watch, banners	Comunicación, RRHH, Gerencias					X	X	X									
	Comunicar los avances de la reestructuración	Primeras y segundas líneas	Mailing	Recursos Humanos					X	X	X									
	Comunicar el rol de los gestores del cambio	Gestores del cambio (primeras líneas)	Mailing	Comunicación, equipo de gestión del cambio					X	X										
	Compartir la nueva visión de la división como una afirmación de a donde se apunta	Toda la organización	Mailing, sit & watch, boletín interno	Comunicación					X	X										
Reestructuración	Compartir información relacionada a los cambios de estructura del área.	Toda la división	Mailing	Recursos Humanos								X	X							
	Informar los nuevos alcances de las áreas	Toda la organización	Mailing	Recursos Humanos								X	X							
	Comunicar los nuevos responsables de las áreas y sus responsabilidades	Toda la división	Video, mailing	Comunicación / Recursos Humanos								X	X							

Renovación	Comunicar los primeros logros obtenidos (largo plazo)	Toda la división	Mailing, sit & watch, boletín interno	Comunicación															X	
	Comunicar sobre los avances en el cumplimiento de los indicadores	Toda la división	Mailing, sit & watch, boletín interno	Comunicación																X

Fuente: Elaboración propia, 2017

Capítulo Cuarto

Conclusiones

La mayoría de las organizaciones se constituyen con base en el principio de la división y especialización funcional del trabajo, en el presente estudio se plantea una nueva estructura con enfoque en la gestión por procesos, implica la adopción de una visión integral de los procesos con un enfoque centrado en el cliente, en la cual el mayor número de personas se orienta hacia el giro del negocio más no a actividades operativas que no generan valor, esto permite una adecuada distribución de nuevos roles y funciones de manera transversal para generar un impacto directo en la productividad.

Para lograr mayor eficiencia en la organización es necesario que la elaboración de la estructura sea bajo una metodología de valoración de cargos como Hay Group, ya que contribuye a tener un ordenamiento jerárquico conforme a: impacto de las posiciones en los objetivos de la organización, complejidad de funciones y profundidad del perfil. La división de cobranzas contará con un organigrama conformado por veinte y cinco cargos, distribuidos en trece niveles de valoración jerárquica.

La nueva estructura está alineada a la recomendación de regulación de los niveles de reporte de cargos, en función de la responsabilidad del cargo y autonomía en la definición de procedimientos el nivel de reporte debe ser inferior, y en posiciones en los que los estándares de trabajo se encuentran establecidos y la ejecución se ajusta a protocolos de trabajo el nivel de reporte puede ser mayor. En la estructura anterior teníamos hasta nueve niveles en un área mientras que en la nueva estructura se reduce a seis niveles con cargos intermedio de reporte entre la gerencia y el cargo inicial.

El tramo de control se optimizó considerando la unificación de responsabilidades afines al proceso de cobranzas, empoderando a las posiciones en la toma de decisiones generando una estructura más plana evitando la triangulación de procesos. La Gerencia de Recuperación Legal se mantuvo, la Gerencia de Cobranzas Metodológica se unificó con la Gerencia en Sitio y se crearon dos nuevas Gerencias la de Operaciones y la Servicios al Clientes, todas ellas con optimizaciones en la estructura general.

De acuerdo a las reglas de diseño estructural es fundamental considerar que la organización pretende generar eficiencia operacional con menos cargos intermedios, esquemas de trabajo ágiles, multidisciplinarios, matricialidad para la atención de las demandas institucionales, mecanismos de coordinación y toma de decisiones eficientes.

El disponer de una estructura jerárquica creada a partir de una metodología apropiada permite diseñar un plan de carrera conforme a la realidad de la organización, generando mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento, mediante la identificación y clarificación de los alcances y requerimientos de cada cargo para la identificación de brechas.

Todo proyecto de transición depende en gran medida del apoyo de los involucrados e impactados, autores indican que la flexibilidad suma, pero que la resistencia se multiplica, por tal motivo la importancia de elaborar una propuesta de un plan de gestión del cambio, se inicia con la evaluación de la percepción de los impactados en los procesos de cambio ya que será un insumo para la planificación del esquema de cambio.

En el diagnóstico de los niveles de flexibilidad y resistencia de los colaboradores; con un resultado general de -7 es decir de moderado apoyo, se identificó la necesidad de trabajar principalmente en los factores organizacionales, que representan los mayores obstáculos dentro de la aceptación de este cambio puntual, que incluye temas de comunicación, cultura y clima organizacional, participación de los colaboradores y aspectos de liderazgo, que aportarán a una adecuada administración de cambio y sus efectos, ahora bien no se debe pasar por alto los factores individuales que cuentan con un máximo apoyo conforme a los resultados obtenidos, sin embargo estos podrían modificarse a lo largo de la implementación del proyecto.

Existen varias metodologías y modelos de cambio, no obstante en algo que coinciden en su mayoría es la necesidad de que su aplicación este presente de inicio a fin, por lo cual la planificación y ejecución de la herramienta propuesta se presenta en las tres etapas pre cambio, transición y renovación, contribuyendo a que los involucrados atraviesen las etapas del cambio: incertidumbre, crisis, y aceptación de

manera más rápida, eficiente y eficaz, a fin de cerrar el ciclo con un seguimiento a la ejecución y resultados.

La metodología de gestión del cambio que se aplique debe ser flexible para ajustarla y modificarla conforme a las demandas de la organización, permitiendo disponer de un adecuado monitoreo, validación y levantamiento de información a fin de realizar ajustes en relación a las percepciones de los involucrados y las necesidades del despliegue del proyecto, por tal motivo la importancia de considerar el proyecto y la gestión del cambio de manera conjunta e integral.

Recomendaciones

Se recomienda que para realizar la cuantificación o medición de la capacidad instalada para la nueva estructura intervenga el área de procesos, ya que con el conocimiento metodológico y por el rol de sus funciones, realizarán un análisis y alineamiento de las estructuras con base en procesos del deber ser de la organización bajo las premisas de eficiencia y productividad. Adicionalmente se debe incluir la evaluación de prioridades estratégicas, puntos de dolor, mejores prácticas y principios de diseño estructural.

Se recomienda que en la fase de elaboración de manuales de funciones y definición de los perfiles, se analice el rol del cargo con base de su objetivo y no la persona que ocupa la posición, esto permitirá que se creen estructuras que apalanquen el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera objetiva, más no en los intereses particulares de los funcionarios.

Se recomienda considerar que en la implementación de nuevas estructuras se realice una adecuada evaluación de los perfiles definidos para los cargos con los que actualmente tienen colaboradores o los aspirantes a los cargos, para que las brechas de adaptación puesto - persona sean inferiores y de esta manera se garantice el adecuado desenvolvimiento y cumplimiento de las actividades de las posiciones.

Para el ejercicio de levantamiento de perfiles de los cargos un elemento fundamental es la aplicación de una metodología de competencias, en este caso puntual la recomendación es que se aplique la metodología de Hay Group, ya que las competencias planteadas se constituyen como predictoras de éxito en un entorno organizativo determinado, que permitirán alcanzar resultados esperados, considerando que al contar con perfiles ajustados para cada cargo, la rapidez en el aprendizaje será superior por la adecuada selección y formación. Las competencias son un elemento clave en la gestión del talento humano.

Se recomienda que todo proyecto o cambio planificado que genere impacto en la organización o parte de ella, cuente con un esquema de gestión del cambio antes, durante y después de su implementación, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos. Para lograr esto se necesita el involucramiento y gestión de todos los involucrados en el proceso de transformación; es importante considerar los siguientes factores en el proyecto: impacto, cambios en los roles, cambio en la forma de hacer las

cosas, modificación de procesos, número de impactados, alcance la comunicación del proyecto, duración del proyecto, recursos, entre otros.

Es recomendable la creación de una oficina de cambio en las organizacionales cuya responsabilidad deberá ser: plantear, adaptar e implementar estrategias y metodologías de cambio adaptadas a la realidad y la cultura de la organización.

Se recomienda que el diagnóstico y seguimiento correspondiente a la ejecución de la planificación de cambio y a la identificación de resistencias en cada una de las tres fases no sea pasada por alto, dado que será la base para las modificaciones que correspondan, en función del avance y cumplimiento de la programación o necesidades particulares del proyecto.

Se recomienda que la elaboración y socialización de la historia y simbología del cambio tengan un rol importante desde el inicio del proyecto, puesto que serán un eje en la generación de expectativas, interés e identificación con el proceso por parte de los involucrados, ya que fortalecerá el sentido de pertenencia y compromiso con él mismo como parte del proceso de sensibilización del cambio.

Es recomendable que el diseño y programación del esquema de comunicación sea un elemento fundamental para disminuir los niveles de incertidumbre de los impactados, y dado que existen proyectos que por su impacto suelen tener mayor confidencialidad será necesario elaborar un plan de trabajo específico dentro del esquema de gestión de cambio.

Se recomienda trabajar en la administración del liderazgo durante el proceso de cambio ya que tanto los líderes formales como informales serán quienes incentiven, alineen o generen resistencia en los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

La última recomendación es que para el inicio de todo proyecto de estructuración y gestión de cambio se analicen previamente los alcances y objetivos, a fin de seleccionar las metodologías que más se ajusten y que puedan ser adaptadas a los propósitos planteados, las que se citan en este trabajo son las que más se adecuan a las necesidades del proyecto.

Anexos

Anexo 1: Formato Descriptivo de funciones

Cargo:		División:		
Código:	Elaborado por:	Fecha:	Aprobado por:	Fecha:

2. PROPÓSITO GENERAL

--

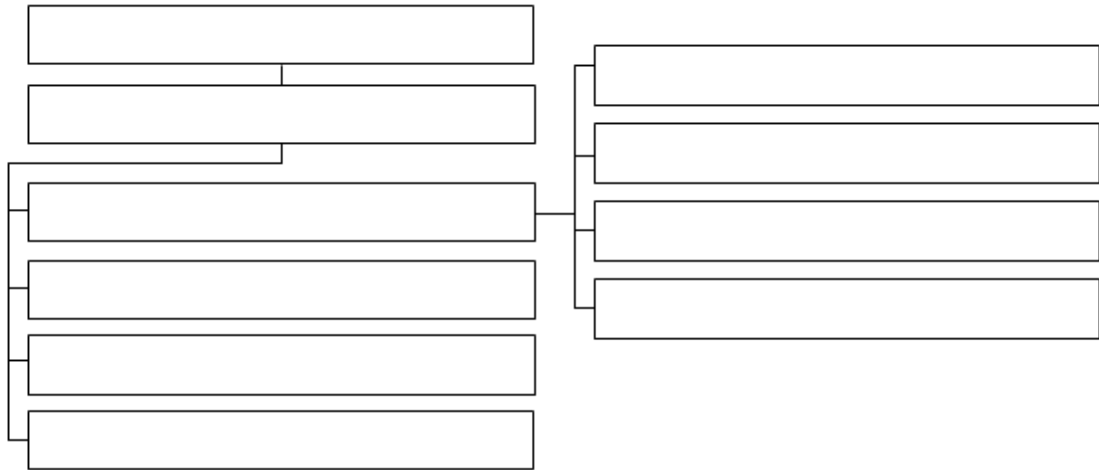
3. FINALIDADES / RESULTADOS

	Acción / Función	Resultado final esperado
<i>1</i>		
<i>2</i>		

4. DIMENSIONES

Principales Magnitudes		Recursos Asignados	
		Cantidad total de personal:	
		Personal Directo:	
		Personal Indirecto:	
		Personal de Outsourcing	

5. ORGANIGRAMA



6. ACTIVIDADES

[Empty rectangular box for activities]

7. AUTORIDAD Y AUTONOMÍA

[Empty rectangular box for authority and autonomy]

8. RELACIONES

	Con quién	Para qué	Frecuencia
Relaciones Internas			
Relaciones Externas			

9. PERFIL

9.1 Educación:

9.2 Experiencia:

9.3 Conocimientos:

9.4 Competencias:

10. OTROS ROLES

Bibliografía

- Bridges, William. *Dirigiendo el cambio*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones, 2004.
- Chacón, Gustavo. «Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores.» Caracas: Estudios Gerenciales, N°96, 2005.
- Goncalvez, Vicente, y Karla Campos. *Gestión de Cambios: El factor humano en el Liderazgo de proyectos*. Human Change Management Institute, 2014.
- Hay Group. *Análisis y Descripción de Cargos*. Documento de trabajo, 2006.
- . *Descripción y valoración de cargos* . Documento de trabajo, 2006.
- . *Método HAY de Perfiles y Escalas: Tablas de evaluación*. Documento de trabajo, 2014.
- Hay, Group. *Metodología de Evaluación de puestos por perfiles y escalas*. Documento de trabajo, 2006.
- Kotter, John. *Liderando el cambio*. Mc. Graw Hill. 1995.
- Marrow, Alfred. *The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books, 1969.
- Mintzberg, Henry. *Diseño de las organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo, 2001.
- Shein, Edgar. *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A, 1988.