



**LINEAMIENTOS PARA UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EMPRESARIAL
BASADA EN EL MODELO DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES.**

ACCENTURE LTDA

MARIA DANIELA LUBO PEÑA

MONITOR- DOCENTE: LEONARDO RUEDA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

20 DE MAYO, 2019

TABLA DE CONTENIDO

| | Página No. |
|---|------------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PRÁCTICA | 3 |
| 2.1. La compañía: Accenture LTDA | 3 |
| 2.2. Análisis DOFA | 4 |
| 2.3. Las 5 fuerzas de Porter | 6 |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 7 |
| 4. ANTECEDENTES | 8 |
| 5. JUSTIFICACIÓN | 10 |
| 6. MARCO TEÓRICO | 11 |
| 7. MARCO CONCEPTUAL | 14 |
| 8. OBJETIVO GENERAL | 16 |
| 9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS, METAS E INDICADORES. | 16 |
| 10. METODOLOGÍA | 17 |
| 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | 18 |
| 12. DESARROLLO DE ACTIVIDADES | 18 |
| 13. CONCLUSIONES | 32 |
| 14. RECOMENDACIONES | 33 |
| 15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 34 |
| 16. CERTIFICACIÓN DE LA EMPRESA | 36 |
| 17. ANEXOS | 37 |

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del entorno empresarial, es esencial estar preparados para poder adaptarse a los cambios que se presentan tanto en el entorno interno, como en el entorno externo. Teniendo un enfoque centrado en esta premisa, se ha presentado un sinnúmero de autores, teorías, modelos y lineamientos que muestran la forma “Ideal” de implementar un cambio dentro de una organización. Todo el contexto generado por la investigación académica ha permitido la creación de toda una rama de la administración de empresas, centrada en la gestión del cambio.

Sin embargo, aplicar una sola metodología de gestión del cambio a cualquier entorno empresarial sería no del todo acertado, debido a que no todas las industrias son iguales y mucho menos, las empresas. Además, hay que tener en cuenta que el progreso tecnológico, la globalización y las nuevas formas de negocio, han generado un entorno con cambios acelerados, constantes y significativos para todas las industrias, empresas, contextos, etc.

El presente proyecto líder propone un enfoque para abordar la gestión del cambio empresarial desde la perspectiva y premisas de las Metodologías Ágiles. Las cuales, a pesar de haber sido creadas inicialmente para la actividad específica de desarrollo y entrega de software, se pueden aplicar a prácticamente cualquier contexto de gestión de una actividad que genere valor, debido a sus principios basados en la efectividad, la oportunidad, el resultado deseado y, sobre todo, en adaptar lo anterior al contexto y necesidades específicas de cada empresa. Dicho enfoque se soporta en literatura académica actual, y en estudios donde se ha buscado adaptar la metodología ágil a diferentes ambientes empresariales

El presente proyecto líder demuestra la importancia que comienza a tener el concepto de las Metodologías Ágiles, y los beneficios que éstas pueden aportar tanto en el ámbito de la gestión empresarial y como en el ámbito de la consultoría. Asimismo, plantea la forma en que grandes compañías de consultoría como Accenture pueden desarrollar modelos innovadores para sus clientes, donde la metodología ágil funciona como una herramienta para la gestión de proyectos de cualquier índole por medio de un método de trabajo que se retroalimenta activamente, inclusive durante su desarrollo, permitiendo la consolidación de proyectos exitosos que alcanzan los resultados deseados en el tiempo estipulado. Concluyendo en un lineamiento novedoso, que se presentó y aprobó para atender a las necesidades de gestión del cambio en un caso real, para una de las empresas de Telecomunicaciones más Grandes de Colombia, cliente de la firma Accenture.

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PRÁCTICA

2.1. La compañía: Accenture LTDA

Accenture LTDA es una empresa prestadora de servicios profesionales, que promueve la innovación y optimización en la forma que las empresas desarrollan sus actividades, al proveerles soluciones en áreas como estrategia de negocios, consultoría, digital, tecnología y operaciones.

La estructura de la compañía está definida en 5 áreas principales, de acuerdo con el alcance de los servicios que cada una de éstas ofrece. La primera es *Accenture Strategy*, área en la cual se busca integrar modelos innovadores con los actuales ambientes de negocio. Le sigue el área de *Accenture Consulting*, la cual se apoya en la experiencia y conocimientos de los colaboradores para proporcionar herramientas que faciliten el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. En tercer lugar, se encuentra el área de *Accenture Digital*, la cual es reconocida por apoyarse en los conocimientos y experiencia sobre el uso de herramientas digitales para ofrecer a los clientes mejores experiencias para ofrecer a sus consumidores, generando un valor agregado a sus modelos de negocio. Seguido a ésta, se encuentra *Accenture Technology*, donde se combina el conocimiento del negocio con una visión tecnológica que optimice tanto procesos internos, como la oferta de productos y servicios. Por último, se encuentra el área de *Accenture Operations*, donde se busca desarrollar proyectos de transformación mediante soluciones de infraestructura, seguridad, servicios de nube y externalización de procesos empresariales. (Accenture LTDA., 2018)

Asimismo, las áreas anteriormente descritas, intervienen de forma transversal en diferentes tipos de industrias. Sin embargo, en Colombia, las industrias principales son *Financial Services*, *Communications Media & Technology*, *Products* y también *Resources*. Logrando ser reconocida a nivel nacional, principalmente por los desarrollos en tecnología y optimización de procesos en grandes empresas como Avianca, Enel, Alpina, Bancolombia, Direct TV, entre muchas otras. (*Ver Anexo 1*)

Entre los múltiples Servicios que la empresa ofrece, se destaca el desarrollo de proyectos basados en metodologías ágiles, donde por medio de células ágiles de trabajo se le da origen a iniciativas innovadoras, que se gestionan dentro de la empresa cliente en un plazo corto-medio, generando valor a sus procesos y beneficios para la empresa, sus trabajadores y clientes.

Historia, valores y reconocimientos de Accenture LTDA

La empresa nace en 1989 bajo el nombre inicial de *Andersen Consulting*. Sin embargo, como parte de un proceso de reinención de marca y de estilo de liderazgo en el sector de consultoría, cambia su nombre a *Accenture* en el año 2000. El nombre surge de la frase: “Accent on the future”, sugerida por Kim Petersen,

quien la propuso debido a que percibió dicha frase como una propuesta de valor que expresaba todo lo que la firma era y lo que quería comunicar.

Desde un principio, Accenture se caracterizó por su estilo de consultoría empresarial con pilares en la innovación y el desarrollo, al diseñar e implementar metodologías y sistemas informáticos novedosos con el objetivo de resolver los desafíos más difíciles de sus clientes, proporcionándoles soluciones y servicios incomparables en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Esto siempre teniendo en cuenta los 6 valores empresariales de la compañía, que son: Creación de valor para el cliente, Una red global de colaboradores, Respeto por el individuo, los Mejores Profesionales, Integridad y Gestión Adecuada de recursos.

Así, Accenture se consolidó como una empresa a la vanguardia de la tecnología, con gran desempeño en diferentes industrias, generando valor a los procesos empresariales de sus clientes, actuando con integridad social, ambiental y siempre rodeado de las mejores personas. Reconocida a nivel mundial por el cuidado y la inversión que le da a su mayor activo, las personas y su conocimiento. Actualmente cuenta con alrededor de 450.000 colaboradores a nivel mundial, logrando prestar sus servicios en más de 120 países y trabajando en más de 40 sectores económicos diferentes.

Debido a la excelencia en la prestación de sus servicios, Accenture tiene un muy alto nivel de fidelidad de sus clientes; de sus principales 100 clientes a nivel mundial, con 98 lleva trabajando más de 10 años. Adicionalmente, lleva 15 años consecutivos en la lista “*World’s most admired companies*” de Fortune y más de cinco mil (5000) patentes y solicitudes de patentes en 44. (Accenture LTDA., 2018)

2.2. Análisis DOFA

Es una herramienta muy utilizada para identificar, interpretar y evaluar datos internos y externos de una organización basados en cuatro variables clave: Fortalezas y Debilidades para los aspectos internos, Oportunidades y Amenazas para los externos. (Al-Araki, 2013)

| | |
|---|--|
| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Falta de reconocimiento de otras áreas de Negocio: Accenture es reconocida principalmente por el desarrollo de soluciones tecnológicas, razón por la cual muchas veces los nuevos clientes desconocen la experticia de la empresa en otras áreas de negocio como <i>Consulting, Digital</i> o <i>Strategy</i>. - Comunicación interna compleja: Debido al gran tamaño de la organización y su estructura de red global, a veces los procesos de comunicación pueden volverse complejos o demorados. | <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tendencias de desarrollo digital: Gracias a la Cuarta era Industrial, la digital, el mercado y los consumidores comienzan a demandar soluciones y desarrollos tecnológicos, que dan oportunidad de diversificación hacia nuevas categorías de productos y servicios de acuerdo con el crecimiento de estas tendencias. - Apertura a nuevos Mercados: En Colombia se ha dado un alto grado de inversión en innovación en los últimos años, volviéndose país referente en cuanto a desarrollo tecnológico y soluciones digitales. |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> - Experticia en el manejo de Metodologías Ágiles: Con la propuesta de modelos por células de trabajo, es uno de los líderes del mercado en cuanto a la implementación de dichas alternativas. - Músculo financiero estable: Tiene un flujo de caja considerablemente alto, que le permite invertir en proyectos de innovación - Liderazgo en innovación: Invierte recursos en el desarrollo de investigación y proyectos de innovación, lo que se traduce en patentes y ventajas competitivas. - Fuerza laboral Global: Cuenta con un modelo de “Red Global de Colaboradores” interna, donde los conocimientos y experiencias de toda la organización a nivel mundial, son compartidos para aportar valor con cada nuevo hallazgo e iniciativa exitosa, trabajando como un solo equipo. - Relación de largo plazo con sus clientes: Permite estabilidad en las actividades empresariales y, asimismo, la oportunidad de desarrollo de proyectos a largo plazo, con desarrollos, hallazgos e impactos más significativos, tanto para la organización, como para sus clientes. | <ul style="list-style-type: none"> - Riesgos de seguridad informática: Al tener la información y el conocimiento como su mayor activo, la empresa debe cuidar el acceso a sus redes de comunicación interna, posibles ataques cibernéticos y fugas de información, para conservar su ventaja competitiva. - Inestabilidades políticas de la región: Las tensiones políticas actuales en la región, pueden crear condiciones económicas volátiles e inciertas, que afecten el desarrollo e inversión en proyectos e iniciativas. - Mercados competitivos en crecimiento: La empresa debe hacer frente a un sector con amplia oferta en servicios similares como la consultoría, estrategia y outsourcing. |

Análisis DOFA para Accenture LTDA - Fuente: Elaboración Propia

Debido a su naturaleza meramente descriptiva, este análisis permite la familiarización con algunos de los contextos y problemas de la compañía, pero se queda corto al momento de sentar una base para buscar iniciativas y soluciones a los problemas preexistentes. Pues la descripción no es herramienta suficiente para ir más allá. (Hill & Roy, 1997). Es por esto, que se vuelve necesario complementar con otras herramientas analíticas para evaluar las posibles iniciativas, soluciones y acciones que una organización puede tomar para un entorno o problema específico.

2.3. Las 5 fuerzas de Porter

Es un modelo que permite encontrar estrategias para que las organizaciones identifiquen, creen y mantengan en el tiempo una ventaja competitiva, que les permita superioridad en la industria respecto a sus rivales (Porter, 1985). Basándose en la estructura de análisis para dicho modelo (*Ver Anexo 2*) para Accenture LTDA aplica de la siguiente manera:

Capacidad de Negociación con proveedores: Es **ALTA**, debido a la magnitud de los proyectos que normalmente lleva a cabo. Los proveedores identifican grandes oportunidades de negocio en los proyectos y están dispuestos a negociar sus servicios y productos, para hacer parte de dichas iniciativas.

Negociación con clientes: Debido a el posicionamiento de la empresa en la industria y a la calidad de sus servicios, es **ALTA**. Esto se da porque los clientes normalmente son empresas que cuentan con el músculo financiero para adquirir un servicio profesional especializado. Los clientes están dispuestos a hacer inversiones importantes de recursos para garantizar que se cubran sus necesidades y conseguir los resultados deseados.

Amenaza de competidores entrantes: Es de un nivel **MODERADO**, ya que los servicios de consultoría, estrategia y outsourcing para empresas no tienen ningún tipo de exclusividad y pueden ser prestados por un gran número de empresas. Sin embargo, para el segmento de Grandes Empresas existen grandes barreras de entrada como la experiencia, casos de éxito, la credibilidad y la capacidad económica de las empresas para dar soluciones completas a las necesidades.

Rivalidad entre competidores existentes: Es **ALTA**, debido a que los competidores directos de Accenture (*Ver Anexo 3*), también poseen servicios altamente especializados y constantemente se encuentran buscando desarrollos y soluciones innovadoras. Sin embargo, pocos ofrecen soluciones completas, y suelen especializarse solamente en un área de la organización. Esto Genera un valor agregado para Accenture.

Amenaza de productos entrantes: Es **MODERADA-BAJA** debido a que el producto es el resultado del análisis interno de la empresa cliente, y de la solución de sus necesidades específicas, es un producto altamente personalizado y aunque otros proveedores puedan tener conocimiento de soluciones y desarrollos innovadores, muchas veces desconocen los contextos claves de cada cliente, que les permitirían otorgarle un valor agregado.

A todo lo anterior, el análisis permite identificar que la principal ventaja competitiva de Accenture se encuentra en la **calidad de su servicio**, la cual se basa en la experiencia y la capacidad de brindar soluciones completas y ajustadas a las necesidades propias de sus clientes, generando un alto grado de fidelidad de estos, lo cual ha permitido que la empresa se posicione como referente y líder de la industria de prestación de servicios profesionales.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los procesos de transformación empresarial siempre existen factores claves que determinan el éxito o fracaso de la implementación de un cambio que permitirá alcanzar un objetivo determinado a futuro. Uno de estos factores son las Personas, ya que son los colaboradores de la empresa quienes llevan a cabo las tareas productivas que le permiten generar valor para sus clientes y stakeholders. Debido a esto, es necesario prestar gran atención al impacto que un proceso de cambio o transformación genera en los colaboradores. Por lo tanto, es importante prever y diseñar planes de Gestión del Cambio que se adapten a las necesidades de la organización y de las personas.

Sin embargo, debido al cambio del entorno generado por la evolución tecnológica y a las constantes transformaciones que la cuarta era industrial, ha traído en las organizaciones y a sus procesos productivos, la necesidad de crear lineamientos y planificar procesos adaptables a dichos cambios y a las nuevas exigencias de las industrias se ha vuelto cada vez más evidente.

Los modelos teóricos tradicionales que abordan la gestión del cambio, a pesar de funcionar como una importante base y punto de partida para dichos lineamientos, comienzan a quedarse cortos en cuanto a agilidad de implementación y a orientación hacia los resultados deseados. Esto genera una problemática creciente en empresas de diferentes industrias (entre estas, empresas clientes de Accenture), las cuales están manejando procesos de gestión que no se llevan a cabo en los plazos requeridos o no cumplen con los resultados esperados, ya sea por falta de una estrategia efectiva o de por una gestión de proyectos que no está avanzando al ritmo que requiere el entorno.

Debido a esto, es necesario que las empresas comiencen a indagar en nuevas maneras de abordar los procesos de planificación de la gestión del cambio para las diferentes áreas de la organización teniendo en cuenta el factor de efectividad y de resultado objetivo, y no solamente mediante el seguimiento a los indicadores y resultados finales del proceso, sino como un lineamiento base de cada una de las actividades que se requieren del mismo.

Ahora bien, actualmente la literatura académica ha comenzado a enfocar su atención en el concepto de Metodologías Ágiles, también conocido como *Scrum Project Management* o Modelo de Trabajo por Células Ágiles. Dicho concepto nació a comienzos de siglo, a partir de disciplinas como la Ingeniería de Sistemas y la Ingeniería Electrónica, para el desarrollo de software y soluciones digitales, de forma ágil y efectiva. Este nuevo enfoque en las Metodologías Ágiles ha comenzado a abrir la conversación académica y práctica sobre la aplicación de dicho concepto a diferentes áreas de las organizaciones, independientemente de su relación con el desarrollo de software o de soluciones digitales específicamente, trasladándolo a cualquier área organizacional que requiera la planificación de una estructura de trabajo con tareas, actividades, objetivos y metas determinados. Por tanto, empresas de consultoría tales como Accenture han ido adoptando y entendiendo esta nueva dinámica, la cual da cabida a la idea de la aplicación de las Metodologías Ágiles en un proceso de Gestión del Cambio en una organización.

Como empresa de consultoría a la vanguardia de las nuevas exigencias y necesidades del mercado, Accenture debe generar propuestas para sus clientes, con proyectos que generen valor agregado y que alcanzan los resultados esperados, en los plazos estipulados, por medio de propuestas basadas en estrategias, herramientas y beneficios de las metodologías ágiles.

Pregunta Problema:

¿Cómo puede plantearse un nuevo lineamiento para una propuesta de un plan de gestión del cambio empresarial basada en el modelo de las metodologías ágiles, para los clientes de Accenture?

4. ANTECEDENTES

El desarrollo del presente proyecto se realiza con base a la identificación de una necesidad encontrada durante la práctica de en el área de Accenture *Consulting*, para la industria de Comunicación, Medios y Tecnología (CMT). El cliente, una de las empresas de telecomunicaciones más grandes de Colombia, contrató a Accenture para realizar un análisis interno, en el marco de una iniciativa de transformación tecnológica de la compañía. Este análisis consiste en el levantamiento de información interna de la empresa,

sobre todos sus recursos disponibles en cuanto a Aplicaciones o Recursos Digitales, tales como proveedores de servicios, costos de servicios, uso actual de herramientas e infraestructura relacionada con las aplicaciones, personal interno informado y capacitado para el uso de herramientas digitales, entre otros aspectos.

Dicha empresa de telecomunicaciones clienta de Accenture, decidió recurrir a los servicios de la consultora debido a que lleva varios años en una serie de procesos de integración con otras empresas del sector, creando un proceso continuo de alianzas con nuevos proveedores de servicios, lo cual ha generado la acumulación un número significativo de herramientas, gastos en servicios de soporte, activos de información e infraestructura que era utilizada para soportar su actividad productiva. Aun así, ya sea por falta de previsión u organización, dicho proceso dejó de lado el impacto que tantos años de cambios y transformación en las herramientas tecnológicas había generado en las finanzas, los procesos productivos y, sobre todo, en el trabajo diario de sus colaboradores tanto internos como externos.

Este último punto, la gestión del cambio en las personas, es un factor relevante en el proceso de transformación digital de la compañía. Pues se está presentando cambios muy acelerados en las herramientas y tecnologías que requieren de un personal capacitado y al tanto del uso y manejo de estas. Sin embargo en este caso específico, los colaboradores no se están adaptando a las nuevas tecnologías a la velocidad que la compañía lo requiere, lo cual genera demoras, costos y restricciones en la implementación de nuevos procesos que trae consigo la transformación tecnológica.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el equipo de Accenture identificó la necesidad de proponerle al cliente un Plan de Gestión del Cambio, estructurado de tal manera que sea adaptable al proceso de transformación digital, que tuviera en cuenta a todos los involucrados en el proceso, los diferentes niveles de complejidad que los cambios generan en ciertos usuarios de las herramientas y que fuera lo suficientemente efectivo para lograr la migración hacia dichas herramientas, de la forma más fluida posible y cubriendo todas las necesidades del cliente y sus colaboradores. Como resultado, se busca obtener unos lineamientos básicos de un plan de Gestión del Cambio, adaptado a la organización el cliente por medio de los beneficios de las Metodologías Ágiles.

Ahora bien, la aplicación del concepto de las metodologías ágiles para ambientes empresariales diferentes a la programación de software es un tema en el cual la literatura académica aún es reducida, es una discusión ha venido en aumento en cuanto a su estudio y aplicación, y ya existen propuestas formuladas por algunos autores al respecto. Un claro ejemplo lo dan los autores Arturs Rasnacis y Solvita Berzisa, quienes proponen un método para la adaptación e implementación de la metodología de gestión ágil de proyectos, basado en las mejores prácticas de gestión del cambio, adaptación e implementación de

metodologías, y uso sociométrico y motivacional, que se adaptara a un proyecto específico y evaluaron dicho método con un caso de estudio exitoso. (Rasnacis & Berzisa, 2016)

Por otro lado, se encuentra el caso del grupo español Telefónica, donde se hizo uso del desarrollo de proyectos por medio de metodologías ágiles para el proyecto *Vivo*, en el cual se buscaba crear el software social llamado “Vivi” que ayuda a los clientes del servicio de telefonía a formular solicitudes. Dicho proyecto, además de los equipos de programación típicos de desarrollo de software, requirió la participación de equipos y áreas de Telefónica diferentes para poder lograr una estructura de trabajo dinámica, ya que al tratarse de una iniciativa que incluía a más de un área (comercial, servicio al cliente, TI, mercadeo, etc.), requería una participación y retroalimentación activa de todos los involucrados. Desde su creación, por medio de *Vivo* ya se han abierto diez millones de sesiones, y el 94% de ellas se han resuelto de forma automática. (Duarte, 2018)

A partir de los ejemplos anteriores, se puede evidenciar que las metodologías ágiles pueden llegar a diferentes niveles y áreas de la organización, dependiendo de los intereses y objetivos que se planteen, y, sobre todo, de la correcta adaptación de las actividades de acuerdo a las necesidades de cada organización.

5. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas de consultoría han encontrado que se genera un mayor valor cuando desarrollan proyectos y soluciones para sus clientes con base a su contexto, necesidad y metas específicas. La creciente importancia de lograr soluciones adaptables a las necesidades de cada organización y su respectivo entorno ha demostrado la necesidad de migrar a nuevas formas de planificación, organización, dirección y coordinación del esfuerzo de los colaboradores de una compañía y, asimismo, la importancia que tienen las empresas de consultoría al momento de determinar dichos estándares de trabajo, partiendo de su experiencia y conocimiento de cada industria.

El presente proyecto demuestra la importancia que comienza a tener el concepto de las Metodologías Ágiles en el ámbito de la gestión empresarial y en el ámbito de la consultoría, a pesar de que originalmente fuera planteado para ámbitos como la Ingeniería de sistemas, más específicamente, en procesos de desarrollo de software. Esto se ha dado, gracias a que las Metodologías Ágiles demuestran ser un modelo con potencial para adaptarse a un proceso de transformación organizacional, facilitando la gestión de los equipos, orientando los esfuerzos hacia los resultados, y siendo una metodología que se retroalimenta activamente inclusive durante su desarrollo, permitiendo la consolidación de proyectos exitosos que alcanzan los resultados deseados en el tiempo estipulado.

Debido a lo anterior, las Metodologías Ágiles se han convertido en una tendencia y una herramienta clave en el campo de la consultoría empresarial, pues permiten un modelo de trabajo dinámico, eficiente, adaptable a las necesidades de cada cliente y que logra maximizar los recursos físicos, económicos y de tiempo de una organización, durante el desarrollo de un proyecto en cualquier ámbito de esta.

6. MARCO TEÓRICO

Comenzando el siglo XXI, un grupo de diecisiete programadores y críticos de los modelos de mejora del desarrollo de software liderados por el ingeniero de software Kent Beck, se reunieron para dar vida al *Manifiesto Ágil (Ver Anexo 4)*. Así pues, el manifiesto ágil fue un punto de partida para la creación del concepto de Metodología Ágil. El cual, inicialmente aplicaba para metodologías y gestión de los procesos de programación de software, basándose en principios de grupos de trabajo funcionales, efectivos y con adaptabilidad al cambio. (Beck & Et. All., 2001) Sin embargo, con el paso del tiempo y gracias a las bases sobre las que se fundamenta el Manifiesto Ágil, esta metodología comenzó a ser utilizada en otros procesos de gestión dentro de las organizaciones, evolucionando hasta el concepto que existe hoy en día de Agilismo, el cual cuenta con diferentes métodos y estrategias, entre las cuales se reconocen las Metodologías *Scrum*, los esquemas *Kanban*, el *Desing Thinking*, entre otras.

El principal objetivo de estas prácticas se encuentra la idea de habilitar equipos autoorganizados con integrantes asignados que no solamente tengan conocimientos de las tareas exigidas, sino que también trabajen a un ritmo que mantiene su creatividad y productividad. Los principios fomentan prácticas ágiles permiten que éstas se adapten al cambio en los requisitos en cualquier etapa del proceso de desarrollo. Además, dicha metodología de trabajo permite a los clientes y/o sus representantes participar activamente en el proceso de desarrollo, lo que facilita la retroalimentación y la reflexión que pueden conducir a resultados más satisfactorios. (Dingsoyr, 2012)

Hay que tener en cuenta que el estudio de la metodología se ha convertido en un área de investigación interesante, que puede ayudar a comprender mejor la efectividad de los métodos y prácticas ágiles, particularmente en diferentes contextos de proyectos o bien, de organizaciones. Sin embargo, el análisis de las perspectivas teóricas utilizadas en investigaciones anteriores sobre desarrollo ágil es muy limitado, lo cual sugiere que no se está prestando suficiente atención al establecimiento de bases teóricas, al investigar el desarrollo ágil y sus diversas prácticas. Aun así, el número de estudios ha aumentado significativamente desde el 2005, aumentando tanto el número de artículos de revistas, como el número de actas de conferencias, y *papers* académicos, lo cual también es un signo de aumento de la calidad de dichos estudios. (Dingsoyr, 2012)

Entre los estudios y publicaciones mencionados anteriormente, se puede encontrar autores como Georgios Papadopoulos. Quien se basa en lo anterior y afirma que el estilo iterativo e incremental de las metodologías ágiles permite la adaptación de las entregas planificadas en función de los comentarios del cliente, tanto antes como durante el desarrollo de éstas. Mientras que, en los enfoques tradicionales existe evidencia de que solamente se prueba el desempeño de las soluciones y su funcionamiento, sólo hasta el final del proyecto y las solicitudes de cambio que afectan el diseño del producto tienen que esperar a las próximas versiones para ser consideradas. (Papadopoulos, 2015)

Aun así, vale la pena tener en cuenta que, al ser una metodología relativamente nueva, existen casos de muchos proyectos que no logran aplicarla de forma exitosa a sus modelos de trabajo y fracasan. Así lo exponen Arturs Rasnacis y Solvita Berzisa, quienes explican que esto se debe al bajo nivel de madurez que puede llegar a tener un proyecto, la falta de entendimiento sobre el correcto manejo de las herramientas y la falta de una metodología bien definida y adaptada a las necesidades de la empresa. (Rasnacis & Berzisa, 2016)

Además, los mismos Rasnacis y Berzisa exponen que ya se han intentado diferentes aplicaciones de las metodologías desde que Kent y otros 16 ingenieros de sistemas publicaron el Manifiesto Ágil (Beck & Et. All., 2001), y que, desde entonces se han comenzado a realizar diferentes investigaciones sobre la implementación exitosa o fallida en numerosos ámbitos de una organización. Asimismo, argumentan que dicha implementación se ha relacionado con factores de personas, capacitación, clientes, equipos de trabajo, cultura de la empresa, planificación, programación, etc. A todo esto, los autores proponen en su publicación una metodología que incluye los siguientes pasos: identificación de la metodología ágil apropiada, identificación de los requisitos y necesidades específicos de la empresa, adaptación e implementación de la metodología a la empresa. (Rasnacis & Berzisa, 2016)

Finalmente, los autores Carneiro y Silva refuerzan el argumento afirmando que las metodologías ágiles de gestión de proyectos se caracterizan por ser simples, flexibles y dinámicas, capaces de responder fácilmente a los cambios y promover la integración del equipo. Además, afirman que la metodología Scrum (o iterativa) es una de las más populares actualmente porque es asequible, aplicable a diversos grupos de trabajo y no requiere excesivas formalidades o documentación que genere gasto en recursos y esfuerzo. Su análisis concluye que es posible verificar la adaptación de los conceptos de Scrum Management, una de las formas de Metodologías Ágiles, para admitir su uso en una estructura organizativa funcional, principalmente para atender a las exigencias prioritarias que surgen cotidianamente en la organización. (Carneiro, Silva, & Alencar, 2018)

Ahora bien, en el estudio académico de la Gestión del Cambio, se sustenta como un aspecto de gran importancia en cualquier proceso de transformación empresarial. Al centrar su atención en cómo un cambio impacta la forma en cómo se llevan a cabo los procesos productivos normales, se logra identificar las medidas necesarias para mitigar los riesgos y encaminar los esfuerzos al logro de los objetivos.

Según Christian Stadler (2007), quien desarrolló un estudio para determinar los factores que establecen la calidad en las empresas, la Gestión del Cambio debe cumplir con objetivos principales como enfocarse más en explotar óptimamente los recursos propios más que los nuevos, generar diversificación relacionada con su actividad empresarial, aprender de los errores cometidos en el pasado para evitar cometerlos nuevamente, evitar desajustes importantes en los procesos productivos y amortiguar al máximo impacto de los mismos a través de la planificación. También resalta la importancia de la gestión de los recursos humanos de una organización viéndolos como un cliente interno al cual también hay que satisfacerle sus necesidades. (Stadler, 2007)

Ahora bien, a la hora de analizar los elementos básicos en un plan de gestión del cambio, se encuentra que existen muchos y varían dependiendo de las necesidades generadas por el cambio y a la cultura de la compañía. Sin embargo, a modo de sintetizar todos estos elementos, es válido hacer referencia a los 4 pilares básicos de la Gestión del Cambio que propone Manel Muntada (2018) donde resume aquellos elementos que necesariamente se deben tener en cuenta durante un proceso de cambio en una organización. El primero, lo define como el *Sentido de cambio para la persona*, donde se debe entender el sentido que tiene el cambio y la importancia que tiene para la persona, llegando a considerarse como un análisis de impactos donde se analiza a fondo qué aspectos de la situación actual resuelve o mejora el cambio que se efectúa, por qué vale la pena invertir tiempo y esfuerzo en cambiar, qué cambiará en la vida de los usuarios de nuestros servicios, el equipo o incluso, nuestra propia vida. En este elemento es necesario tener mecanismos de información oportunos, sinceros y completos, apoyados por personas de la misma organización. Por lo tanto, desde este primer pilar se derivan los demás. El segundo pilar es Apropiar a las personas del propósito y los objetivos del cambio, lo cual requiere una clara convicción y convencimiento del objetivo que se busca con el cambio, logrando que los colaboradores partícipes del cambio lo sientan como algo propio y compartido con el resto de las personas y con la organización. Esto se puede lograr a partir de la asignación de influenciadores del cambio que hagan seguimiento y motiven a su equipo. El siguiente pilar consiste en *Gestionar la Incertidumbre*, donde la comunicación se vuelve clave ya que el desconocimiento sobre lo que nos espera al final del camino, o los riesgos a los que nos exponemos durante el cambio, es el origen de los miedos y la aversión al cambio. Por lo tanto, generar consciencia, entendimiento, compromiso y adopción a través de todas las etapas del cambio es un factor determinante para el éxito del mismo. Por último, el cuarto pilar consiste en la Atención a la naturaleza Humana de las personas, donde hay que tener

en cuenta que el cometer errores es una característica inherente a los humanos, sin embargo, es un impacto que puede mitigarse a través de 4 aspectos clave: la comunicación natural, la sinceridad, el reconocimiento y la confianza. Estos hacen parte de la cultura organizacional, la cual puede modificarse o enseñarse con la capacitación. (Muntada, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario buscar modelos de gestión del cambio que consideren no solo los elementos que lo componen, sino la ejecución que se hace del mismo. El autor Alberto Blázquez Manzano propone la importancia de poder idear un modelo de gestión del cambio que reduzca los costes generados en un proceso de gestión del cambio basado en ensayo y error. Se trataría, por tanto, de un proceso de búsqueda de fuera hacia dentro, entendiendo que la ventaja competitiva no se encuentra tanto en el entorno y los soportes materiales, sino dentro de la entidad y en las personas. Por tanto, se pasaría de focalizar los esfuerzos de la cantidad a la calidad, y de elementos más objetivos a aspectos más subjetivos o que tengan una mayor influencia en los miembros de la organización. (Blázquez Manzano, 2013)

Asimismo, Roland L. Sullivan, William J. Rothwell y Mary Jane B. Balasi sustentan la forma en que un proceso de Gestión del Cambio puede ser un proceso complejo que, si se poya en teorías desarrolladas e integradas en un enfoque único que permite y capacita al talento humano en las organizaciones, puede lograr un cambio positivo más rápido. De igual manera, los autores argumentan que una de las mejores formas de determinar si un proceso de gestión del cambio es efectivo en un proceso de desarrollo organizacional es cuando el enfoque aún evoluciona hacia un mayor desempeño años después de que ha iniciado. Esto demuestra que la organización ha dominado el aprendizaje y el cambio. Tiene la capacidad de ser ágil, ya que se mantiene por delante de las fuerzas externas del cambio perturbador. (Sullivan, Rothwell, & Balasi, 2013)

7. MARCO CONCEPTUAL

Metodologías ágiles: Se definen como un marco de trabajo para el desarrollo y gestión de proyectos, donde las metodologías pueden adaptarse a cualquier tipo de iniciativa y está basada en un enfoque iterativo e incremental, en el cual se hace trabaja por *sprints*, se hace un seguimiento diario a las actividades desarrolladas generando revisiones continuas para mejoras incrementales, se hace la priorización de un *Backlog* donde se defina el alcance del proyecto y finalmente se hace el análisis retrospectivo del rendimiento para hacer constante feedback al proceso. (Schwaber & Sutherland, 2013)

Trabajo por Iteraciones o Sprints: Es un método de organización del trabajo por bloques temporales cortos y fijas. Cada iteración o *sprint* tiene que proporcionar un resultado completo, que poco a poco hagan una sumatoria o incremento de un producto potencialmente entregable, de manera que, cuando

el cliente lo solicite, el esfuerzo para entregar un producto listo para ser utilizado sea mínimo y que en caso tal, solo requiera correcciones menores. (Proyectos Ágiles, 2019)

Metodología Scrum: Metodología ágil que parte desde el desarrollo de un producto incremental, donde la planificación completa de todos los momentos de entrega es básica. Esta metodología busca generar equipos autoorganizados en cuanto a roles, eventos, artefactos y reglas asociadas a las metas establecidas por parte de la organización o equipo de trabajo. Las fases de desarrollo conviven y se revisan constantemente, en lugar de basarse en un ciclo secuencial (Solving Ad Hoc , 2017)

Kanban: Es la metodología ágil basada en la medición de tiempos y cantidades de actividades que se llevan a cabo, para optimizar el futuro desarrollo de las mismas. Esto, a partir de un mecanismo básico de extracción limitada del trabajo en curso, para exponer los problemas de funcionamiento del sistema y estimular la colaboración para la mejora continua del mismo. Kanban es el proceso gradual, evolutivo y al cambio de sistemas para las organizaciones que lleva a cabo los pasos Visualizar el alcance de las actividades, Limitar el trabajo en curso, Dirigir y gestionar el flujo de trabajo, Hacer explícitas las Políticas, directrices o acuerdos del proceso y finalmente, Reconocer las oportunidades de mejora. (Anderson, 2010)

Lean Start-Up: Metodología ágil en la cual se plantea un sistema para desarrollar un proyecto de la manera más eficiente posible para disminuir el riesgo de falla, y evitar al máximo el desperdicio de recursos y esfuerzos. Este modelo trata los negocios, proyectos o ideas como supuestos que deben validarse mediante una prueba rápida o la experimentación en el mercado, para posteriormente validarlo, mejorarlo o simplemente reestructurarlo. Este es un proceso ideal para el lanzamiento de productos, basado en la iteración o repetición de procesos, reduciendo los costos de lanzamiento inicial y estableciéndose en el marco de una experimentación estructurada, lanzamientos de productos iterativos y atención a los comentarios de los clientes para generar aprendizaje validado. (Nientied, 2015)

DevOps: Acrónimo de *Development & Operations*, en inglés. Es una metodología basada en los principios de la colaboración, comunicación e integración, que busca crear un entorno donde la producción de ideas es permanente y se desarrolla un conjunto de prácticas que automatizan los procesos entre los equipos de desarrollo de software y TI para que puedan compilar, probar y publicar software con mayor rapidez y fiabilidad. Aunque es usada principalmente en contextos de Desarrollo de Software, también puede llevarse al desarrollo de modelos de negocio. El valor agregado que ofrece esta metodología es que permite establecer una cultura de colaboración entre equipos que, tradicionalmente, trabajaban en grupos aislados. (Atlassian, 2019)

Plan de Gestión del Cambio: La gestión del cambio busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación en las organizaciones, trabajando con y para las personas

impactadas por el cambio para lograr la aceptación y asimilación de dichos cambios, la reducción de la resistencia, la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación.

Lineamientos para un Plan de Gestión del Cambio: Un lineamiento es definido como el *rasgo característico de algo*. (Real Academia Española, 2019) En el contexto del presente trabajo, los Lineamientos para un Plan de Gestión del Cambio serán las características básicas que debe tener en cuenta la planificación de un proceso para la de gestión del cambio en una organización.

8. OBJETIVO GENERAL

El presente proyecto líder tiene como objetivo determinar los nuevos lineamientos para la gestión del cambio durante el desarrollo de una propuesta transformación empresarial basada en el modelo de las metodologías ágiles, para los clientes de Accenture.

9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS, METAS E INDICADORES.

1. Identificar las principales diferencias entre los lineamientos para una gestión del cambio ágil, con los lineamientos actuales de la empresa cliente.

Meta: Resaltar los principales puntos a modificar para generar cambios evidentes en los lineamientos que los clientes de Accenture manejan para la gestión del cambio. Esto, basándose en el análisis con las estrategias usadas en casos de éxito (Benchmarking) y con entrevistas a profundidad con el cliente (Información Cualitativa)

Indicador: Variación entre modelo anterior y la propuesta

(# de diferencias identificadas entre lineamientos / # de lineamientos anteriores)

2. Desarrollar el modelo conceptual y gráfico de los nuevos lineamientos para la gestión del cambio que se presentará a los clientes de Accenture.

Meta: Definir el medio y la estructura en la que se desarrollará el planteamiento del nuevo lineamiento, de tal forma que el nuevo plan de gestión del cambio ágil sea comprensible, completo y fácil de transmitir.

Indicador: Porcentaje de cumplimiento de los lineamientos

(# de lineamientos planteados de forma ágil / # de lineamientos identificados)

3. Verificar con el cliente que los nuevos lineamientos para la gestión del cambio se acomodan a sus necesidades y requerimientos.

Meta: Aceptación del nuevo modelo por parte del cliente

Indicadores:

- Validación del modelo por parte un cliente
(# de áreas que efectuaron correcciones al lineamiento / #total de áreas que evalúan el documento)
- Verificación del modelo por parte un cliente:
(# de áreas que validaron el lineamiento/ #total de áreas que evalúan el lineamiento)
- Aprobación final del lineamiento por parte del cliente.

10. METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta los conceptos vistos anteriormente, el presente proyecto líder busca desarrollar un Plan de Gestión del Cambio por medio del cual se apliquen los principios de las Metodologías Ágiles y sus respectivas herramientas, y, asimismo, evaluar dicho lineamiento con su adaptación a un caso de negocio real, para un cliente de la empresa Accenture LTDA, el cual se encuentra en un momento de transformación empresarial.

El primer paso para lograrlo será indagar, por medio de **entrevistas cualitativas semiestructuradas y a profundidad** con el cliente, los modelos actuales de Gestión del Cambio que maneja la empresa cliente de Accenture en la actualidad, sobre los impactos que genera el cambio en la organización y sobre los diferentes perfiles o usuarios que se verán impactados de alguna manera. Esto permitirá alcanzar **el primer objetivo específico**, al identificar aspectos a mejorar de dicho modelo, con las características de las metodologías ágiles en términos de estructura organizacional, manejo de comunicaciones, capacitaciones y creación de roles patrocinadores del cambio. Esto permitirá el análisis y la comparación del modelo actual del cliente con las metodologías ágiles, para posteriormente identificar los lineamientos más relevantes y principales puntos de cambio para que dicha estrategia ágil se adapte a las necesidades del cliente

Ahora bien, para lograr un modelo de gestión del cambio basado en las metodologías ágiles, se identifica la necesidad de clasificar toda la información descrita anteriormente en niveles de dificultad, complejidad o de importancia. Lo anterior, para lograr una clasificación y orden específico para las actividades, que permita mejorar el enfoque de cada sprint o iteración propios de esta metodología, logrando los objetivos planteados en el tiempo estipulado. Este análisis y clasificación de información previo permitirán desarrollar el **segundo objetivo específico** mediante la construcción de la estructura sobre la cual se

desarrollará el planteamiento del nuevo lineamiento para la gestión del cambio ágil en la compañía cliente, de tal forma que el nuevo lineamiento sea comprensible, completo y fácil de transmitir.

Así pues, teniendo ya desarrollado el modelo, la última fase se logrará con la validación de dicho modelo por parte del cliente, verificando que atienda a sus necesidades durante todo el proceso de transformación y efectuando todos los cambios requeridos para generar como **resultado final** un documento validado por el cliente, donde se atienden los lineamientos más relevantes para una modelo de Gestión del Cambio en la organización, con una estructura alineada tanto a las necesidades propias de la misma como a las prácticas y principios de las Metodologías Ágiles, permitiendo que este proceso sea aún más rápido y eficaz en entornos cambiantes, a lo que es hoy en día.

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades del presente Proyecto Líder se basa en las actividades que acompañan cada objetivo específico Planteado. (*Ver Anexo 5*)

12. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

11.1. Identificación y comprensión de los lineamientos actuales con los deseados para la empresa cliente

- Preparación para las entrevistas

Para tener claridad sobre cómo abordar las entrevistas de la gestión del cambio, es necesario tener claros los aspectos clave que cualquier plan de este tipo debe tener en cuenta, independientemente de la organización o del proyecto en el cual se aplique. Para esto, se recuerda lo planteado por el autor Manel Muntada (2018) donde se explican 4 pilares básicos que existen en todo proceso de gestión del cambio.

Teniendo en cuenta dicho planteamiento, las entrevistas a desarrollar buscarán indagar información sobre los 4 componentes clave de la gestión del cambio (Muntada, 2018):

1. El Análisis de Impactos y Plan de cambio: Permite identificar la situación actual en la cual la empresa se encuentra con respecto al uso de recursos tanto propios como de proveedores, tales como personas, tecnologías, servicios y procesos y se determina la situación deseada a la cual se quiere llegar. En las

entrevistas se buscará indagar sobre cómo manejan este pilar, determinando los lineamientos básicos o generales sobre los cuales se desarrollan los procesos de Gestión del Cambio.

2. El Patrocinio y red de Cambio: Explica los roles de las personas que patrocinan el cambio dentro de la organización para lograr que éste se acepte. Con las entrevistas se busca identificar cuáles son los roles existentes en la organización, y si estos son efectivos al momento de fomentar la adopción e interiorización del cambio en cada equipo de trabajo o área impactada. Asimismo, se indagará sobre los principales parámetros que el cliente usa para designar dichos patrocinadores y los procedimientos de control de la gestión del cambio.

3. Estrategia de Comunicación: Tiene como objetivo principal disipar el miedo ante el cambio, al reducir la incertidumbre. Esto se logra al asegurar que la información llegue oportunamente y por los canales apropiados a las personas involucradas, generando consciencia, entendimiento, compromiso y adopción a través de todas las etapas del cambio. En las entrevistas se indagará cómo el cliente hace el manejo de las comunicaciones correspondientes al cambio, por qué canales y cómo verifica que ésta efectivamente esté cumpliendo con su objetivo de informar y mitigar el miedo al cambio.

4. Estrategia de Capacitación: Como último pilar, busca identificar las necesidades de aprendizaje que genera el apagado de aplicaciones en los usuarios, para así poder diseñar planes de aprendizaje ligados a las audiencias o usuarios. Asimismo, la estrategia de capacitación busca asegurar que los usuarios comprendan e interioricen las nuevas tareas o funcionalidades que deben llevar a cabo, y finalmente, hacer capacitaciones y seguimiento para los Influenciadores y Agentes de Cambio, de tal manera que su desempeño en el proceso de capacitación apoye al del resto de los colaboradores y el cambio se adapte de una manera orgánica.

Teniendo en cuenta los puntos de enfoque anteriores, se procede a hacer entrevistas a los líderes de las áreas involucradas en la gestión del cambio en la empresa cliente, por medio del método cualitativo de investigación de entrevistas semiestructuradas y a profundidad, para identificar los lineamientos de gestión del cambio más relevantes para el cliente, los puntos de cambio necesarios para adaptar el lineamiento a un modelo ágil y para definir los puntos del lineamiento a los cuales se les debe dar prioridad.

- **Desarrollo de las entrevistas**

La primera entrevista se desarrolló con René Julián Palacio, Application Development Manager de Accenture. Es la persona que lidera el desarrollo de proyectos de desarrollo, soporte y evolutivos para aplicaciones en la empresa cliente. El principal objetivo de esta entrevista fue identificar los modelos de

trabajo que actualmente maneja Accenture con la empresa cliente, identificar si en la organización ya hay manejo de metodología ágiles y en cuáles de las áreas se aplican. (*Ver Anexo 6*)

En esta primera entrevista se identificó que Accenture lleva una relación estable con el cliente, caracterizada por el desarrollo de múltiples proyectos para aplicativos, donde las principales actividades corresponden al soporte y apoyo de incidentes que se pueden dar en las plataformas que usan los usuarios internos de la empresa cliente. Asimismo, se identificó que Accenture ya ha llevado a cabo varios proyectos con manejo ágil en la empresa cliente, resaltando el carácter particular de cada proyecto y la existencia de diferentes tipos de metodologías ágiles que ofrecen herramientas idóneas para aplicar en cualquier tipo de proyecto. Finalmente, se resaltó la importancia que han venido adquiriendo las metodologías ágiles en todas las áreas de cualquier organización, debido a los beneficios que trae a la forma de trabajo de las personas.

La segunda entrevista se llevó a cabo con Laura Daniela Fortich, Profesional de Estrategias de Comunicación, pertenecientes al área de comunicaciones organizacionales de la empresa cliente. Es la persona encargada de coordinar los procesos de comunicaciones y capacitaciones para la gestión del cambio en la empresa cliente, y es quien tiene mayor conocimiento de las necesidades, principalmente comunicativas, que se generan en la organización cuando inicia un proceso de Gestión del Cambio. El principal objetivo de esta entrevista fue identificar cómo se llevan a cabo los procesos de comunicación, capacitación, seguimiento y liderazgo durante un proceso de cambios en la empresa, para identificar aquellos puntos relevantes. (*Ver Anexo 7*)

Durante la entrevista con Laura Daniela, se identificó que el área de comunicaciones de recursos humanos se involucra hasta cierto punto del plan de gestión del cambio, pues se limita a la gestión de la comunicación y la divulgación de las capacitaciones, sin embargo el desarrollo como tal de las comunicaciones con una complejidad mayor y de los planes de capacitaciones específicos para los grupos de empleados, son delegados a cada área de la organización interesada en el cambio, en este caso, directamente con el departamento de TI. Al momento de indagar quién ejecuta la gestión del cambio en la organización cliente de Accenture, e encontró que es una actividad cuya responsabilidad es compartida en diferentes áreas dependiendo del tipo de cambio que se efectúa en la organización. Sin embargo, hay un área común que tiene participación en todos los procesos de cambio y es el área de Recursos Humanos, más específicamente al área de Comunicaciones y Capacitación.

- **Análisis y comparación del modelo actual del cliente Vs. Los modelos ágiles**

En el caso específico de la empresa cliente de Accenture, el proyecto que se requiere desarrollar consiste en el desarrollo de toda la estrategia para apagar aplicaciones, lo cual se traduce en una modificación en las herramientas de trabajo. Una aplicación se relaciona con diversos componentes de un modelo de negocio, tales como Información, Infraestructura, Procesos de Producción y, uno de los más importantes, las Personas Usuarias de la aplicación, entre muchos otros. (*Ver anexo 8*). En un momento de cambios de un aplicativo, factores como infraestructura o información pueden cambiarse de forma relativamente rápida, pues solo requieren conocimiento para su ejecución e inversión por parte de la empresa para apagarse, mientras que en el caso de las personas, se requiere de un proceso mucho más estructurado y de más tiempo, pues los seres humanos nos enfrentamos a una curva de aprendizaje, que toma tiempo y esfuerzo, para lograr que los individuos se adapten a las nuevas formas de trabajo.

Como se ha podido evidenciar a lo largo del desarrollo de este proyecto, en un modelo ágil hay que tener en cuenta la priorización y organización de las actividades, para definir los flujos de trabajo. Como resultado, se obtiene un flujo de trabajo iterativo o por *sprints*, definido por el alcance del proyecto y la cantidad de áreas que éste impacta. Ahora bien, al tratarse de un número amplio de aplicaciones, con diferentes funcionalidades, hay algunas con un mayor o menor impacto a los usuarios y personas directamente relacionadas con el funcionamiento de la aplicación que se busca apagar. Este análisis de complejidad permite identificar un nivel para cada una de las aplicaciones. Asimismo, la complejidad anteriormente descrita, permite definir la estrategia con la que se abordará cada uno de los pilares básicos de la gestión del cambio, determinando un plan específico priorizado por el ítem **Complejidad**. Así, comenzamos con la planeación ágil del cambio, al priorizar el apagado de las aplicaciones de acuerdo a un común denominador, que permite la organización del trabajo.

Ahora bien, al analizar los lineamientos que el cliente tiene en cuenta en cualquier proceso de gestión del cambio, se identificó que el principal pilar en el cual se enfocan los esfuerzos en el de Comunicación, respaldado, en algunos casos por el pilar de Capacitaciones, según lo requiera el cambio. Sin embargo, muchas de estas comunicaciones no son constantes o se limitan a darse al comienzo y al final del proceso de gestión del cambio. Desde la perspectiva de las metodologías ágiles, las comunicaciones deben estar dándose constantemente al equipo para informar de niveles de cumplimiento, manejo de expectativas e incluso, oportunidades de mejora. Asimismo, las capacitaciones deben ser un proceso que acompañe a los usuarios e identifique los posibles momentos durante el proyecto donde necesiten capacitación, o incluso las necesidades de “especialidad” o “profundización” de los temas a capacitarse, los cuales muchas veces no son explicados al comienzo de la gestión del cambio, y en vez de eso, suceden solo cuando lo ven estrictamente necesario en el momento.

Sin embargo, se identifica que el lineamiento en el cual se le hace un seguimiento al proceso de cambio por parte de líderes o roles determinados, no se lleva a cabo con tanta rigurosidad y es, más bien, un proceso muy guiado hacia el manejo de indicadores, más que la motivación a los colaboradores. Teniendo en cuenta esto, se determina que uno de los principales puntos de cambio en el lineamiento es la correcta selección de sponsors y agentes de cambio, para que impulsen de una forma más orgánica el cambio dentro de la organización, al apersonarse de las actividades y objetivos que el cambio requiere. Estas personas, deben estar constantemente apoyando y son quienes deben guiar los equipos de trabajo durante el apagado de aplicaciones, a partir del seguimiento minucioso de los resultados en cada iteración y haciendo retroalimentaciones constructivas para abordar de la mejor manera todas las oportunidades de mejora y entregar un producto incremental.

Al modificar las formas de trabajo, guiándolas hacia un trabajo previamente priorizado, con un alcance y roles ya determinados, dividido por actividades iterativas, y enfocado las necesidades y resultados deseados por parte del cliente, se da el diseño previo perfecto para aplicar una metodología ágil que permita lograr los objetivos en el tiempo deseado. Partiendo de estas premisas generales es válido afirmar que la estrategia de gestión del cambio que se planea es ágil y abordará cada uno de los pilares de la gestión del cambio y objetivos de la empresa. Esto, con la implementación de herramientas de la metodología Scrum, pues permite definir un enfoque por bloques de trabajo definidos, como fue explicado anteriormente, por la complejidad de las aplicaciones. Igualmente, se hará la implementación de herramientas de la metodología Kanban para determinar las actividades para cada complejidad, en cada bloque de trabajo.

- **Planteamiento de las premisas a tener en cuenta para un Plan de Gestión del Cambio basado en Metodologías ágiles**

Teniendo en cuenta el análisis previamente hecho y las herramientas de las metodologías Scrum y Kanban, se plantean las siguientes premisas para el desarrollo del lineamiento que se propondrá para el plan de gestión del cambio:

- ✓ Se deben priorizar las personas y los procesos de acuerdo a un parámetro que permita dar respuesta a la necesidad del cliente.
- ✓ Se debe desarrollar un plan segmentado por actividades, donde haya puntos de “chequeo” donde haya una entrega incremental y puntos donde identificar oportunidades de mejora.
- ✓ Se debe identificar el tipo de personas dentro de la organización, que caben en los perfiles de Sponsor, Leader e Influencers, para que hagan apoyo del cambio y motiven a las personas dentro de la empresa

- ✓ Se deben crear canales de comunicación colaboración directos entre personas tanto internas como externas, que conformen equipos de trabajo.
- ✓ Se deben establecer indicadores que midan el “logro de tareas”, tanto durante como al final del proyecto.

Los anteriores planteamientos responden tanto a las necesidades presentes en la empresa para un proceso efectivo de la gestión del cambio y, a su vez, responde a los principios de priorización, comunicación, cooperación y flujo de trabajo iterativo que soportan a las metodologías ágiles.

Indicadores de Cumplimiento:

Variación entre modelo anterior y la propuesta: $(3/5) = 60\%$ de diferencia con lineamiento anterior.

11.2. Desarrollo del modelo conceptual y gráfico de los nuevos lineamientos para la gestión del cambio para la empresa cliente

- Elaboración del borrador del Modelo Ágil para la empresa cliente:

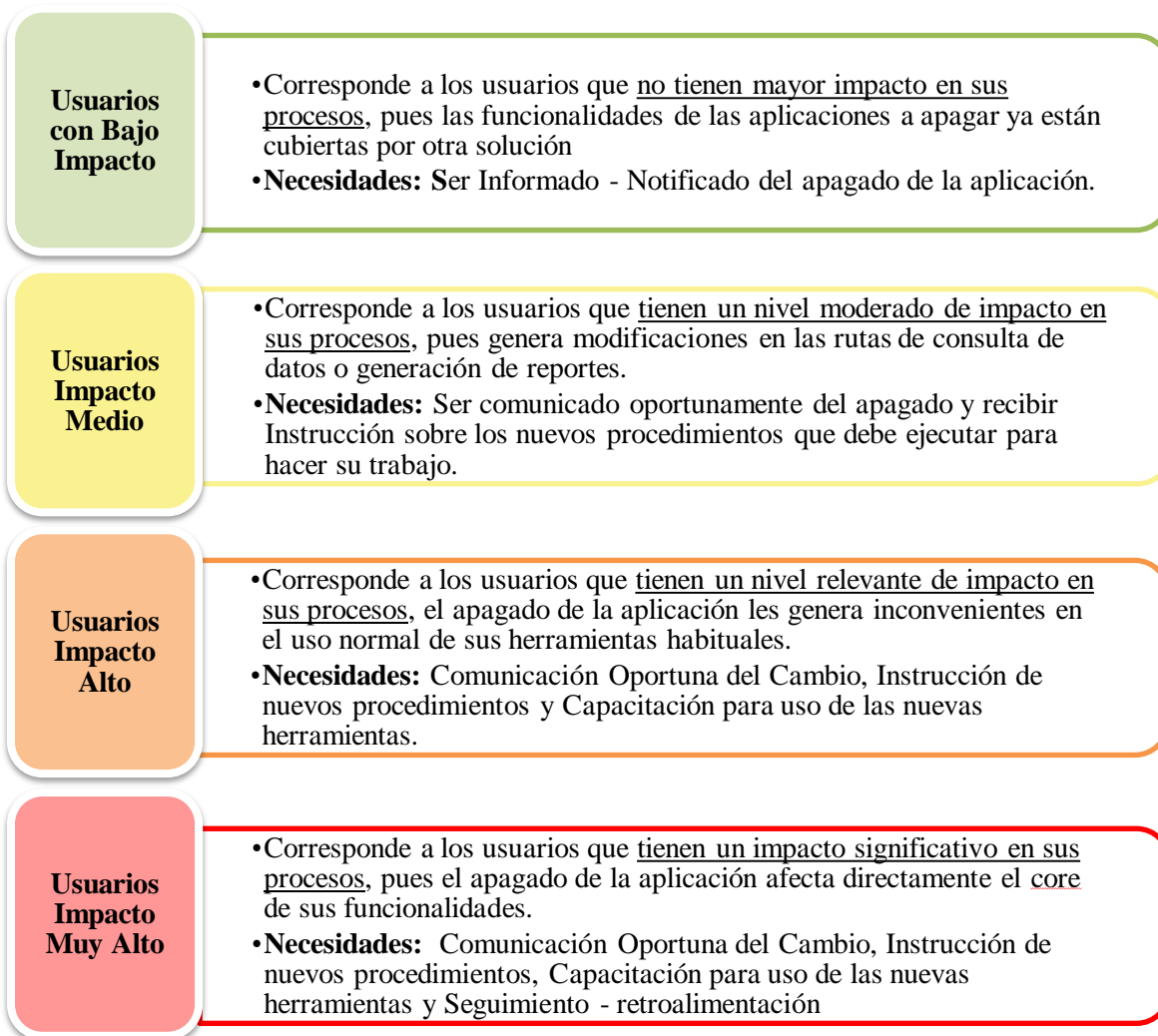
Como se explicó previamente, el nuevo lineamiento tiene en cuenta la aplicación de la metodología ágil a cada uno de los pilares de la gestión del cambio. Dicha estructura de determinó, por petición del cliente, en un documento de Word, donde cada pilar se explica y se aterriza al modelo ágil. De acuerdo a esto, se construye un plan de gestión del cambio basándose en un modelo de actividades priorizado según la complejidad de cada aplicación que se está dando de baja. Por lo tanto, se determinan las siguientes actividades para cada uno de los 4 pilares de gestión del cambio, partiendo de las complejidades definidas:

- **Análisis de impactos:**

Al momento de comenzar el análisis de complejidad de las aplicaciones para el proyecto Apagado de aplicaciones, se determinó que había varios flujos de trabajo que presentaban variación en la complejidad, de acuerdo a su composición. Accenture, como parte del proceso de análisis, desarrolló todo el levantamiento de información correspondiente a un grupo inicial de aplicaciones a apagar. A partir de las herramientas de la intranet del cliente y de información levantada durante reuniones con diferentes áreas funcionales de la empresa, se logró establecer datos máximos y mínimos para cada ítem común entre las aplicaciones, y posteriormente se determinaron rangos que definirían la clasificación por complejidades de las aplicaciones. (*Ver Anexo 7*)

En el caso de las personas, ítem que define el proceso de gestión del cambio, se determinaron unos rangos para los impactos que el apagado de cada aplicación genera en las personas. Esto, desde aspectos como la cantidad de áreas de negocio que soporta, la existencia o inexistencia de una cobertura o solución nueva para las necesidades que cubría la aplicación o la cantidad de usuarios que se afectan con el apagado.

A partir de esto, y para determinar la estrategia de la gestión del cambio para cada aplicación, el presente plan se apoyó en los resultados de la clasificación de aplicaciones según su dificultad de apagado, y determinó los posibles perfiles de usuarios o audiencias objetivo, las cuales se determinan a partir de los cambios en las formas de comunicación y capacitación de cada una de estas áreas, las cuales, a pesar de estar definidas en términos generales al apoyarse en la complejidad de apagado, pueden tener elementos que varían según otros factores como el número de usuarios actuales de la aplicación, la cobertura en funcionalidades de la aplicación que ya tenga aseguradas, entre otros. De acuerdo a esto, se ha determinado la siguiente tipología de audiencias objetivo:



Tipos de Usuarios según el nivel de impactos (complejidad) - Fuente: Elaboración Propia

- **Patrocinio y red de cambio:**

Una vez estructurado el análisis de los impactos, es necesario identificar los elementos en cada equipo de trabajo que permitirán una adaptación efectiva al cambio. El objetivo central es el de identificar los líderes del cambio y su correspondiente nivel de compromiso y apoyo el cual definirá, en gran medida, los resultados obtenidos durante el proceso de apagado de aplicaciones. Además, esta parte del análisis permitirá identificar y desarrollar una red del cambio con empleados influyentes y respetados de la organización, quienes funcionarán como agentes de cambio en todo el proceso, siendo embajadores del cambio en cada una de sus áreas.

Teniendo en cuenta la información dada por Laura Daniela F (*Ver Anexo 6*) en la empresa cliente ya existen unos roles determinados cuando se comienza un proceso de gestión del cambio. De acuerdo a esta alineación, se recurre a los principios de la metodología Kanban (Anderson, 2010), y se determina el siguiente flujo de trabajo y actividades para cada rol. Se determinaron los siguientes roles:

| Rol | Actividades | Perfil del Rol |
|--------------------------------|---|--|
| STAKEHOLDERS | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivar al equipo para una gestión del cambio rápida y efectiva ✓ Generan el apoyo económico, logístico, técnico y directivo necesario para que se lleve a cabo | Debe ser una persona con autoridad, poder de decisión y conocimiento del negocio a nivel financiero, funcional y técnico. Son los principales interesados en que la gestión del cambio se dé de manera rápida y efectiva |
| DIRECTOR 1 DEL PROYECTO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspirar y empoderar al equipo para que sigan trabajando en pro de los objetivos de la gestión del cambio. ✓ Mantener altos los niveles de aceptación y motivación para el cumplimiento del cambio. | Es una persona con altas habilidades comunicativas, sociales y con un alto sentido del liderazgo, capaz de generar empatía con los diferentes equipos y audiencias que involucran el cambio. Funciona como un perfil de referencia para las personas que se ven involucradas en el cambio. |
| DIRECTOR 2 DEL PROYECTO | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer seguimiento de los indicadores y de los resultados del proceso del cambio, con la finalidad de empoderar e inspirar al continuo trabajo ✓ Orienta las comunicaciones hacia los objetivos y los porcentajes de cumplimiento en cada fase. ✓ Busca mantener altos los niveles de aceptación y motivación, mediante datos sobre el progreso y avance, para el cumplimiento del cambio. | Es una persona con altas habilidades administrativas, de organización, y un alto sentido del liderazgo. Capaz de generar visibilidad de los beneficios del cambio en los diferentes equipos y audiencias que se involucran |

| | | |
|---|--|--|
| <p style="text-align: center;">AGENTES DE CAMBIO</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspirar a sus compañeros desde el respeto, liderazgo y compañerismo. ✓ Debe tener total conocimiento del cambio y capacitarse para poderlo aplicar y transmitir de la mejor manera posible a sus compañeros. ✓ Ser un apoyo fundamental para sus pares y compañeros de trabajo, sirviendo como referente para que el cambio se adapte de forma más rápida y orgánica. | <p>También reconocidos como influenciadores, mentores o influencers. Son personas que hacen parte de los niveles de la organización que están siendo impactados directamente por los cambios.</p> |
| <p style="text-align: center;">LÍDERES DE ÁREA</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ En el contexto de la gestión del Cambio, lo ideal es que los líderes de área tengan un alto nivel de compromiso ante el cambio ✓ Deben hacer un seguimiento detallado a las comunicaciones y verificar que las capacitaciones sean efectivas ✓ Debe empoderar a su equipo para cumplir los objetivos planteados en cada iteración | <p>Corresponde a los líderes funcionales (por organigrama) de cada una de las áreas de la organización que se ven involucradas en los procesos de cambio empresarial. La funcionalidad principal de los líderes de área en este contexto es apoyar más que todo en cuanto a las comunicaciones y el seguimiento a las nuevas iniciativas que se aplican a cada área.</p> |

- **Plan de comunicaciones:**

Acorde a la evaluación de impactos, la cual permitió una clasificación por complejidades, se alineó el plan de comunicaciones de acuerdo a las necesidades generadas en el usuario, que, como se explicó anteriormente, busca reducir la incertidumbre entre los usuarios directamente impactados.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que, la complejidad de las comunicaciones está directamente ligada al análisis de impactos expuesto inicialmente. Esto permite tener idea de diferentes tipos de comunicación, algunas con un nivel mayor de detalle y otras un poco más generales. Para determinar qué acciones se deben tomar en cada escenario a los elementos básicos de la comunicación, los cuales, son: Autor, objetivo de la comunicación, medio o Canal, codificación del mensaje, audiencia objetivo, frecuencia. Además, se tendrán en cuenta también los Plazos de la comunicación y la medición de la efectividad de la comunicación. La razón que soporta esta estrategia se basa en la variación que los usuarios pueden tener en su necesidad de información, de acuerdo a la complejidad de apagado y del impacto que éste tenga en sus procesos cotidianos.



Elementos de la comunicación presentes en los Planes de comunicación - Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta cada elemento de la estrategia de comunicaciones y la clasificación de complejidad, se determinó la siguiente matriz para el plan de comunicaciones, la cual funciona como una base para llevar a un mayor nivel de detalle las actividades que se desarrollan en el plan de comunicaciones, para cada una de las complejidades determinadas previamente:

| Complejidad Comunicación | Baja | Media | Alta | Muy Alta |
|------------------------------------|--|---|--|---|
| Autor o emisor | Comunicaciones | Dirección TI y comunicaciones | Dirección TI, RRHH y Comunicaciones | Dirección TI, RRHH y Comunicaciones |
| Objetivo de la comunicación | Notificar apagado | Avisar sobre nuevas coberturas de funcionalidades | Avisar sobre nuevos procesos y capacitaciones | Avisar proceso paso a paso de un cambio en el uso de la herramienta |
| Medio o canal | Email Corporativo | Email Corporativo y Redes Sociales | Email Corporativo, mensajes de texto. | Email Corporativo, Redes Sociales y Comités Primarios (Info. en cascada) |
| Codificación del mensaje | Texto | Texto y apoyos visuales | Texto con apoyos visuales, reforzados con comunicación verbal (Reuniones) | Texto con apoyos visuales y reforzados comunicación verbal. |
| Audiencia Objetivo | Usuarios de la aplicación que se apaga, Áreas de la empresa cliente involucradas con la aplicación | Usuarios de consulta de aplicaciones a apagar, Áreas de la empresa cliente involucradas con la aplicación | Usuarios funcionales de aplicaciones a apagar, Áreas de la empresa cliente involucradas con la aplicación, RRHH. | Usuarios funcionales, Áreas de la empresa cliente involucradas con la aplicación, RRHH. |
| Frecuencia de Comunicación | Mensual | Semanal | Diaria | Diaria |
| Plazos para la comunicación | Desde un mes antes, hasta el apagado | Desde dos meses antes, hasta el apagado | Desde dos meses antes, hasta un mes después del apagado | Desde dos meses antes, hasta un mes después del apagado |
| Medición de la Efectividad | % de entrega del correo | % de entrega del correo y verificación de la acción | % de entrega del correo y asistencia a eventos comunicados | % de entrega del correo y asistencia a eventos comunicados. |

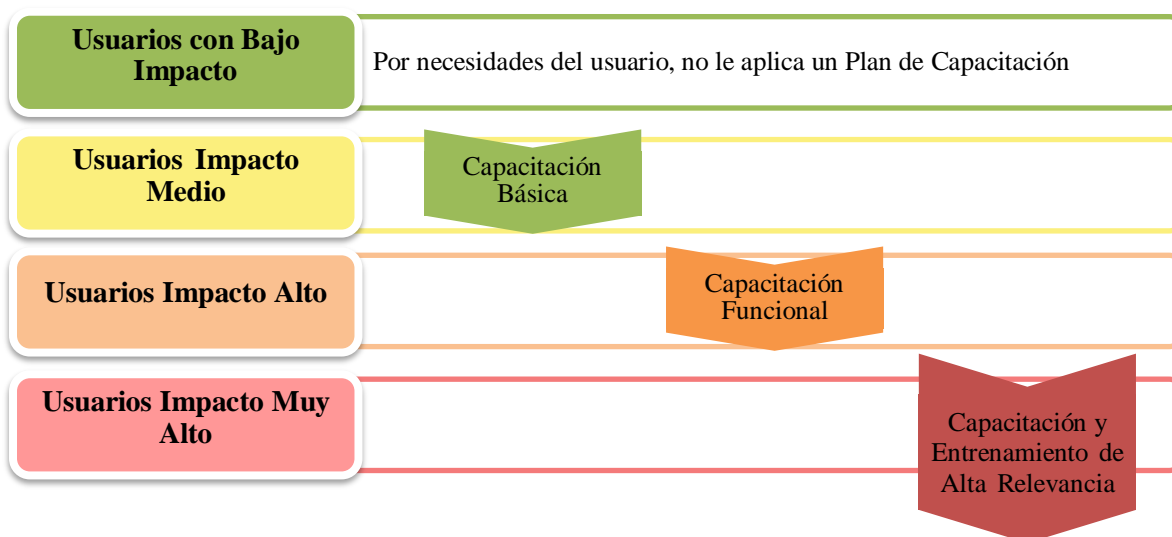
La estructura del presente plan de comunicaciones se guía tanto por las premisas de las metodologías Scrum y Kanban, debido a que se va ejecutando y retroalimentando de manera progresiva, haciéndolo flexible a los cambios en necesidades de comunicación que los usuarios puedan presentar durante el proceso de gestión del cambio. Esto, gracias a la estructura que permite definir actividades dependiendo de una priorización determinada, la cual, en caso de cambiar, ya tiene una estructura y flujo de trabajo a seguir, sin necesidad de ver afectado el proceso de gestión del cambio.

- **Plan de Capacitaciones:**

Al igual que los demás pilares básicos del presente lineamiento para la gestión del cambio, el plan de capacitaciones se ha determinado a partir análisis de complejidad de las aplicaciones, necesidades de capacitación que genera en los usuarios y posterior priorización de éstas. Dicho análisis determinó que los planes de capacitaciones para los usuarios de aplicaciones que se apagarían no son iguales, ya que sus necesidades de información, capacitación, adaptación y entendimiento de las soluciones son muy diferentes en unos usuarios que en otros.

Teniendo en cuenta esto, se establecieron diferentes tipos de plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que cada clasificación de complejidad generaba. La **Capacitación Básica** se llevará a cabo en los usuarios cuyas necesidades de capacitación no son complejas, pues son usuarios cuyo trabajo normal no depende del uso de la aplicación a apagar y solamente hacen un uso esporádico de la misma para procesos de consulta de información, entre otros. Estos son usuarios que solamente requieren instrucción de las nuevas rutas que deben ejecutar para los procedimientos de consulta y generación de reportes. Por otro lado, se encuentra la **Capacitación Funcional**, la cual se llevará a cabo en aquellos usuarios que se ven afectados con el cambio de aplicaciones que usaban para labores funcionales. Son usuarios que requieren conocimiento sobre los nuevos procedimientos y *fronts* de plataformas que necesitan para desarrollar su trabajo, capacitaciones con cierta frecuencia, y, asimismo, con apoyo de herramientas digitales para su consulta y acompañamiento durante el aprendizaje. Finalmente, la **Capacitación y Entrenamiento de Alta Relevancia** serán aplicadas a usuarios que se ven directamente afectados en el desarrollo de sus labores diarias y que, además, están directamente relacionadas con el modelo de negocio de la empresa cliente. Estas capacitaciones consisten de temáticas de un nivel alto o especializado, son más frecuentes y requieren de un seguimiento posterior minucioso, para asegurar la comprensión y adaptación total a la herramienta. (*Ver Anexo 9*)

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, y teniendo en cuenta las necesidades de la audiencia, los tipos de capacitación previamente especificados se asignan de la siguiente forma:



Plan de Capacitaciones asignado a tipos de Usuario - Fuente: Elaboración Propia

- Presentación del Nuevo Modelo:

Para sintetizar el lineamiento general, se parte de los modelos y matrices previos para cada uno de los pilares de la gestión del cambio, con actividades y roles correspondientes, y se determina la matriz General del nuevo lineamiento para la Gestión del cambio en el proyecto Apagado de Aplicaciones:

| Pilares | PGC para Aplicaciones de Complejidad Baja | PGC para Aplicaciones de Complejidad Media | PGC para Aplicaciones de Complejidad Alta | PGC para Aplicaciones de Complejidad Muy Alta |
|-----------------------------------|--|--|---|---|
| Análisis de Impactos | Usuario Impacto Bajo | Usuario Impacto Medio | Usuario Impacto Alto | Usuario Impacto Muy Alto |
| Patrocinio y red de cambio | Stakeholder, Directores 1 y 2 del proyecto | Stakeholder, Directores 1 y 2 del proyecto y Agentes de Cambio | Stakeholder, Directores 1 y 2 del proyecto, Agentes de Cambio y líderes de área | Stakeholder, Directores 1 y 2 del proyecto, Agentes de Cambio y líderes de área |
| Plan de Comunicaciones | Comunicaciones de Complejidad Baja | Comunicaciones de Complejidad Media | Comunicaciones de Complejidad Alta | Comunicaciones de Complejidad Muy Alta |
| Plan de Capacitaciones | Por necesidades de usuario, no Aplica | Capacitación Básica | Capacitación Funcional | Capacitación y Entrenamiento de Alta Relevancia |

Tal como fue la petición del cliente, el documento totalmente estructurado con el entendimiento del contexto, el análisis y la explicación detallada de cada pilar de gestión del cambio, se incorpora en un archivo desarrollado en Microsoft Word editable, el cual se envió al cliente para su revisión y desarrollo de correcciones y/o comentarios.

Asimismo, a la semana siguiente y por medio de una breve junta se explica el contenido de éste y otros entregables incluidos en el proyecto de consultoría “Apagado de Aplicaciones”.

Indicadores de Cumplimiento:

Porcentaje de cumplimiento de los lineamientos: $(5/5) = 100\%$ de cumplimiento en estructuración de lineamientos.

11.3. Verificación y aceptación de los nuevos lineamientos por parte del cliente: con el cliente que los nuevos lineamientos para la gestión del cambio se acomodan a sus necesidades y requerimientos

- Atención a los comentarios y correcciones

Una vez enviado el documento, se procedió a la revisión por parte del departamento de TI, quienes se encuentran al frente del proyecto Apagado de Aplicaciones, y el área de comunicaciones organizacionales hizo una revisión del documento. En dicha revisión se encargaron de analizar y evaluar el documento desde su estrategia y su adaptación a las necesidades de la organización.

El área de comunicaciones envió su aprobación del documento, haciendo una pequeña corrección de redacción del nombre del área. Por otro lado, el área de dirección de TI desarrolló una pequeña corrección al lineamiento de Análisis de Impactos. Donde pedían que se dejara explícito que el análisis abarca todos los recursos que hacen parte del proceso de cambio en la empresa cliente y en la empresa proveedora de servicios, es decir, Accenture. En el documento se verificó que este elemento de colaboración, el cual se encuentra en todo tipo de metodología ágil, no se encontraba explícito. Por lo tanto, se procedió a corregirlo en el lineamiento, para claridad con el cliente y para dejar lo más claro posible el lineamiento para quien lo lea. (*Ver Anexo 10*)

Además de lo anteriormente planteado, no hubo más comentarios o correcciones correspondientes al lineamiento enfocado en cada uno de los 4 pilares principales, procediendo a la aprobación del documento. Por lo tanto, se obtuvo la totalidad de vistos buenos por parte de los principales aprobadores de la estrategia de gestión del cambio.

- Desarrollo del Modelo Actualizado

El modelo final y actualizado conservó su estructura básica, debido a que su planteamiento inicial efectivamente estaba alineado a las necesidades del cliente. Este mismo se envió en otro archivo en un Documento Word con el nombre *E6 – Entregable estrategia Gestión del Cambio (Aprobado)*.

-Aprobación del Modelo

El modelo con el nuevo lineamiento de Plan de Gestión del Cambio con Metodología Ágil, presente en el documento *E6 – Entregable estrategia Gestión del Cambio (Aprobado)*, fue aceptado y presentado oficialmente por parte del cliente a su casa matriz en España como parte esencial del proyecto Apagado de Aplicaciones, una iniciativa que traerá grandes ahorros a esta gran empresa multinacional.

Indicadores de Cumplimiento:

- Validación del modelo por parte del cliente: $(1/2) = 50\%$ de aceptación en la primera entrega

- Verificación del modelo por parte del cliente: $(2/2) = 100\%$ de las áreas involucradas por parte del cliente estuvieron de acuerdo con los lineamientos propuestos.

- Aprobación final del lineamiento por parte del cliente: Lineamiento Aceptado al 100%.

13. CONCLUSIONES

Con base a los resultados del desarrollo de actividades y a la investigación académica desarrollada en el presente proyecto líder, se presentan las siguientes conclusiones:

- Los entornos rápidamente cambiantes generan en las organizaciones la necesidad de adaptar sus procesos de una manera igualmente rápida, para lo cual, la implementación de metodologías ágiles es la mejor herramienta.
- Las metodologías ágiles son nuevas formas de trabajar que se están popularizando en las organizaciones por los beneficios de adaptabilidad, cooperación y sinergia entre colaboradores, a cualquier tipo de actividad o proyecto dentro de las organizaciones.
- Para plantear un plan de gestión del cambio ágil en un proyecto, es necesario conocer los beneficios que aportan las herramientas de cada tipo de metodología ágil, y saber adaptarlos a las necesidades de dicho proyecto.
- Es sumamente importante la colaboración y comunicación efectiva entre organizaciones y personas que hacen parte de una gestión del cambio ágil.
- Accenture LTDA. tiene las herramientas necesarias para prestar servicios de consultoría, a la vanguardia de las necesidades del cliente en cuanto a proyectos ágiles.
- Las necesidades para cada Proyecto de Gestión del Cambio son diferentes, por lo tanto, las metodologías ágiles ayudan a crear planes efectivos y adaptados a dichas necesidades.
- La división de tareas por un modelo iterativo permite el enfoque a los resultados, flexibilidad ante cambios y constante retroalimentación de los procesos de Gestión del Cambio.
- Para seguir generando valor a sus clientes, Accenture debe seguir implementando metodologías ágiles como valor agregado a sus servicios de consultoría.

14. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta todo el desarrollo del presente trabajo, cabe plantear las siguientes recomendaciones para Accenture al momento de implementar metodologías ágiles en los lineamientos de la gestión del cambio en las propuestas que se hacen al cliente:

- *Atención a las necesidades del cliente:* Antes de empezar a formular un Plan de Gestión del Cambio para el cliente, es necesario identificar las necesidades específicas que el cambio le genera, para poder identificar la mejor metodología ágil que permita el desarrollo del proyecto.
- *Backlogs como clave:* Es necesario tener en cuenta el alcance real del proyecto, priorizando correctamente un Backlog de producto. Aunque la metodología ágil puede ser adaptable a cambios en el alcance o ciertos requerimientos, es necesario mantener un enfoque manejable, que permita el desarrollo fluido de las actividades del proyecto
- *Revisión exhaustiva de los perfiles asignados:* Dado a la importancia evidenciada del rol de todos los participantes del cambio, es muy importante conocer las características y skills de los colaboradores, y que éstos estén alineados con los objetivos de la gestión del cambio.

15. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture LTDA. (2018). *Acerca de Accenture*. Obtenido de Accenture : <https://www.accenture.com>
- Al-Araki, M. (2013). SWOT analysis revisited through PEAK-framework. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, Pag. 615-625.
- Anderson, D. (2010). *Kanban - Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.
- Atlassian. (2019). *DevOps: Cómo romper la barrera entre Desarrollo y Operaciones*. Obtenido de Atlassian: <https://es.atlassian.com/devops>
- Beck , K., & Et. All. (Febrero de 2001). *Agile Manifesto*. Obtenido de Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/>
- Blázquez Manzano, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *Universidad Internacional de La Rioja*, 9-24.
- Carneiro, L., Silva, A., & Alencar, L. (2018). *Scrum Agile Project Management Methodology Application for Workflow Management: A Case Study*. Recife, Brazil: Universidade Federal de Pernambuco.
- Dingsoyr, T. (2012). A decade of agile methodologies: Toward explaining agile software development. *The Journal of Systems and Software*, 85 Pag. (1213 - 1221).
- Duarte, C. E. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software Company*, Pag. 16-21.
- Hill, T., & Roy, W. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30 Pag. (46-52).
- Muntada, M. (08 de 2018). *LOS CUATRO PILARES DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2018/10/15/los-cuatro-pilares-de-la-gestion-del-cambio/>
- Nientied, P. (2015). Polis University as Lean Startup Innovation. *International Business Research - Canadian Center of Science and Education*, 19-29.
- Papadopoulos, G. (2015). Moving from traditional to agile software development methodologies also on large, distributed projects. *International Conference on Strategic Innovative Marketing* (págs. 175 pag. 455 – 463). Madrid, Spain: Science Direct - ELSEVIER.
- Porter, M. (1985). Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. *New York The Free Press*.
- Proyectos Ágiles. (2019). *Ejecucion de la Iteracion Sprint*. Obtenido de Proyectos Ágiles: <https://proyectosagiles.org/ejecucion-iteracion-sprint/>
- Rasnacis, A., & Berzisa, S. (2016). Method for Adaptation and Implementation of Agile Project Management Methodology. *ScienceDirect*, 104 Pag. (45-50).
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario Real Academia Española*. Obtenido de RAE: <https://dle.rae.es/?id=NMupXor>

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego*. *Creative Commons*.

Significados. (2017). *Significado de Elementos de la comunicación*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/elementos-de-la-comunicacion/>

Solving Ad Hoc . (Junio de 2017). *Los tipos de metodología ágil más comunes*. Obtenido de OLVING AD HOC: <https://solvingadhoc.com/tipos-metodologia-agil/>

Stadler, C. (2007). The four principles of enduring success. *Harvard Business Review*, 85(12) pg 122-123.

Sullivan, R., Rothwell, W., & Balasi, M. (2013). Organization development (OD) and change management (CM): whole system transformation. *Emerald Group Publishing Limited*, 19-23.

16. CERTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Primera Entrega:

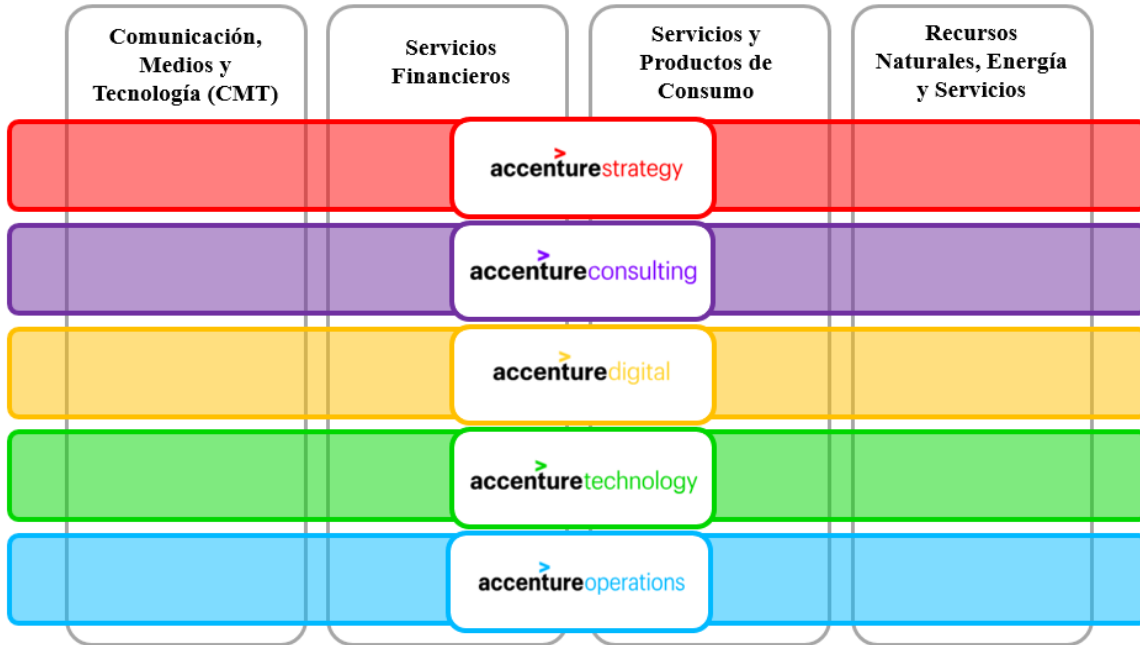
| | |
|---|---------------------------|
| <i>Bogotá/ Fecha (11/03/2019)</i> | |
| Yo, ANDRÉS GALLEGO , identificado con el documento No 80055209 estoy al tanto del avance del “Proyecto Líder” LINEAMIENTOS PARA UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EMPRESARIAL BASADA EN EL MODELO DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES , el cual está siendo elaborado por MARIA DANIELA LUBO PEÑA identificado con documento No 1020817794 el cual es desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial en ACCENTURE LTDA. | |
| <i>Firma del estudiante:</i> | <i>Ma Daniela Lupo P.</i> |
| <i>Firma del jefe:</i> | <i>[Firma]</i> |

Entrega Final:

| | |
|---|------------------------------------|
| <i>Bogotá / Fecha (17/05/2019)</i> | |
| Yo, RENE JULIAN PALACIO , identificado con el documento No 79852851 estoy al tanto de desarrollo del “Proyecto Líder” LINEAMIENTOS PARA UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EMPRESARIAL BASADA EN EL MODELO DE LAS METODOLOGÍAS ÁGILES , elaborado por MARIA DANIELA LUBO PEÑA identificado con documento No 1020817794 , el cual se desarrolló en el marco de su Práctica Empresarial en ACCENTURE LTDA. | |
| <i>Firma del estudiante:</i> | <i>Ma Daniela Lupo Peña.</i> |
| <i>Firma del jefe:</i> | <i>[Firma] RENE JULIAN PALACIO</i> |

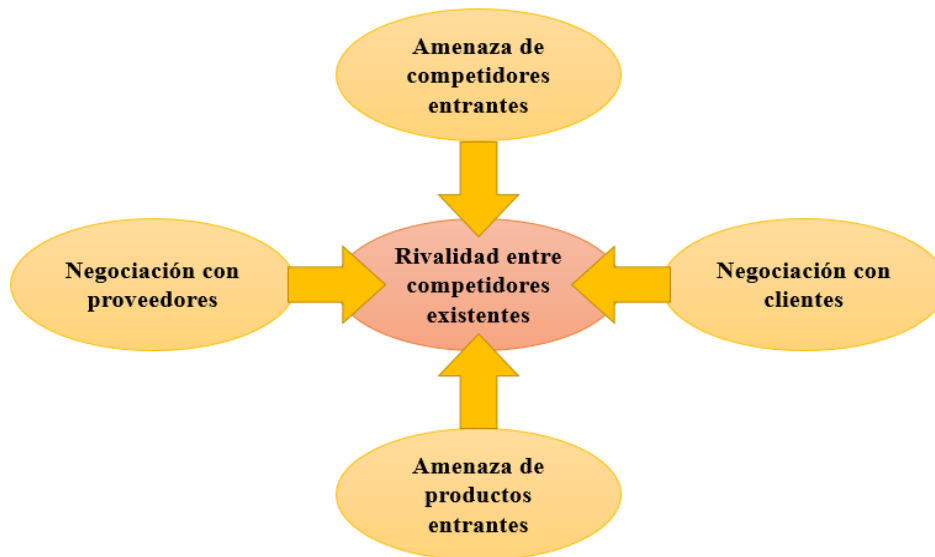
17. ANEXOS

Anexo 1: Áreas de Negocio de Accenture y relación con las Industrias (Cross-Industry)



Fuentes: Accenture LTDA y Elaboración Propia

Anexo 2: Diagrama modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuentes: Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. Porter, 1985 y Elaboración Propia.

Anexo 3: Principales Competidores de Accenture



Fuente: Elaboración Propia

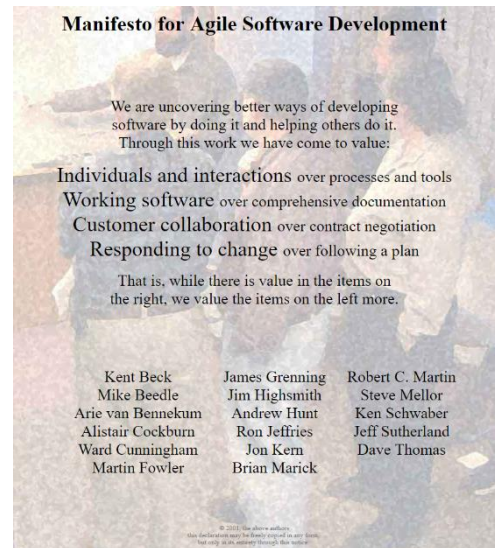
Anexo 4: Manifiesto Ágil

Manifiesto for Agile Software Development

“We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

- Individuals and interactions*** over processes and tools
- Working software*** over comprehensive documentation
- Customer collaboration*** over contract negotiation
- Responding to change*** over following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more.”



Fuente: Kent, et. all. 2001

Anexo 5: Cronograma de Actividades – Proyecto Líder

| Objetivo específico #1 | Actividad | | Fecha S1 | Fecha S2 | Fecha S3 | Fecha S4 | Fecha S5 | Fecha S6 | Fecha S7 | Fecha S8 | Fecha S9 | Fecha S10 | Fecha S11 | Fecha S12 |
|--|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Identificar las principales diferencias entre los lineamientos para una gestión del cambio ágil, con los lineamientos actuales de la empresa cliente | Preparación para las entrevistas | P | █ | | | | | | | | | | | |
| | | R | █ | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo de las entrevistas | P | | █ | █ | █ | █ | | | | | | | |
| | | R | | | █ | █ | █ | | | | | | | |
| | Análisis Modelo Actual Vs. Modelo ágil | P | | | █ | █ | █ | | | | | | | |
| | | R | | | | █ | █ | | | | | | | |
| | Planteamiento de las premisas a tener en cuenta para un Plan de Gestión del Cambio basado en Metodologías ágiles | P | | | █ | █ | █ | | | | | | | |
| | | R | | | | █ | █ | | | | | | | |
| Objetivo específico #2 | Actividad | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar el modelo conceptual y gráfico de los nuevos lineamientos para la gestión del cambio que se presentará a los clientes de Accenture. | Elaboración del borrador con el nuevo lineamiento para la gestión del cambio con metodologías ágiles | P | | | | | █ | █ | █ | | | | | |
| | | R | | | | | | █ | █ | | | | | |
| | Presentación del nuevo modelo al cliente | P | | | | | | | | █ | | | | |
| | | R | | | | | | | | █ | | | | |
| Objetivo específico #3 | Actividad | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo conceptual y gráfico del modelo con los nuevos lineamientos para la gestión del cambio | Atención a los comentarios y correcciones | P | | | | | | | | | █ | | | |
| | | R | | | | | | | | | █ | | | |
| | Desarrollo del lineamiento actualizado y documento de entrega Final | P | | | | | | | | | | █ | █ | |
| | | R | | | | | | | | | | █ | █ | |
| | Aprobación del Modelo | P | | | | | | | | | | | | █ |
| | | R | | | | | | | | | | | | █ |
| OBSERVACIONES: | | | | | | | | | | | | | | |
| P | Planeado o programado. | █ | | | | | | | | | | | | |
| R | Cuando se llevó a cabo realmente. | █ | | | | | | | | | | | | |
| Fechas S # | Corresponde a la fecha de la semana correspondiente. | █ | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Entrevista – René Julián Palacio

René Julián Palacio: Manager de Proyecto *Apollo* en la empresa cliente, Accenture

Objetivo entrevista: Identificar los modelos de trabajo que actualmente maneja Accenture con la empresa cliente.

P: Con este cliente específicamente, ¿Con qué áreas se manejan las metodologías ágiles? ¿Solamente con el departamento de TI? ¿O también con otras?

R: Primero, las metodologías ágiles las puedes usar en cualquier área y cualquier empresa. Aunque nacieron orientadas al desarrollo de software, suelen utilizarse mucho en Marketing y en empresas de publicidad. Acá lo que el cliente está haciendo, todo viene de una estrategia que es hacia la transformación digital. La transformación digital no es solamente tecnología. No es solamente tener robots, tener *blockchain*, *BigData* o cosas de esas, sino que está más orientada incluso hacia la cultura y la

estrategia, y ahí es donde la metodología ágil. La metodología ágil lo que hace es cambiar la forma en la que trabaja la gente: más colaborativa.

La transformación que está haciendo la empresa cliente no está solamente en TI. La transformación Digital y todo el tema de agilidad está implementado en 4 áreas grandes: Equipos, que es todo lo que está desarrollando TI y que se hace con metodología Scrum. Otra es, *DEOPS* que es la unión entre el área de operaciones y el área de desarrollo que está buscando una mayor productividad por medio de automatizaciones (desarrollo de software). Otra parte es Diseño y Descubrimiento de Producto, que son todas las definiciones de los productos que el cliente quiere realizar, en términos de desarrollos, se definen inicialmente por medio de herramientas como la Lluvia de ideas, Design Thinking, entre otras. El diseño de producto está más enfocado a las áreas de negocio, en cambio lo de *Equipos* y *DevOps* está más enfocado hacia el área de operaciones y de TI. Por último, está la Estrategia del Negocio, que está orientada hacia las direcciones de los usuarios, y todo el cambio de la estrategia.

El modelo SCRUM solo es una cosita muy pequeñita, que es una metodología de la agilidad para trabajar con equipos colaborativos. Pero la realidad es que este es un modelo escalable. Hay una metodología que se llama *Lean* que es con base en agilidad y todo eso, y es “la más” de todas, pues tiene toda la estrategia de negocio de toda la compañía. Esto quiere decir que, una metodología ágil cambia la forma de trabajar de todo, roles, áreas, skills, y otra cantidad de cosas.

P: Entonces, ¿existen diferentes tipos de metodología de acuerdo al área, según entiendo?

R: Si, Herramientas. SCRUM es una de las muchas.

P: Ok. Entonces, así como decías, estas herramientas se pueden aplicar a entornos diferentes al tecnológico, ¿cierto?

R: ¡Total! A lo que necesites. Te voy a poner un ejemplo: Yo utilizo tableros de SCRUM para ponerle tareas a mi hijo. ¿Si? La verdad, se puede utilizar para muchas cosas.

P: Ok. Entonces teniendo en cuenta que “se aplican a todo”, ¿consideras que hay unos criterios básicos a tener en cuenta cuando se va a aplicar una metodología ágil, a lo que sea? Como, por ejemplo, que se haga una división de tareas, o que se definan prioridades, ¿o de pronto si hay metodologías donde no se definen prioridades? Es decir, ¿qué es lo “básico” (al definir los criterios de una metodología)?

R: Si, hay características, pero depende de lo que vayas a hacer. Hablando del cliente, por ejemplo, si tiene un tema de manejo de *incidentes* (problemas con un software que soporta un proceso dentro de la organización), no se manejan metodologías SCRUM sino KANBAN, que también son de agilidad, e incluso hay combinación de las dos. Osea, en todas se prioriza, en todas se definen actividades, se hacen

ese tipo de cosas. Pero yo creo que lo más importante es la alineación de la cultura del equipo, la del trabajo: Identidad, porque hay que conocer todos los roles que hacen parte del equipo. Colaboración, que se basa en todas las premisas de la agilidad. Las fases de Diseño de Producto, que es lo que todo el mundo hace mal.

P: ¿El backlog?

R: Si, hay que construir todo ese backlog, refinado, pulido y entendible, para que los chicos puedan hacer el trabajo sin importar el trabajo que sea, desarrollo o marketing, lo que sea. Yo creo que es eso, igual, tú vas a priorizar el backlog, vas a tener a una persona sponsor que lo va a hacer, en todas las áreas siempre vas a tener a alguien que organizará el trabajo. Pero, tener claro todo ese alcance, por lo menos para mí, es lo más relevante.

P: Si comparas las metodologías ágiles con modelos de gestión anteriores, ¿Cuál es el beneficio que éstas tienen, comparativamente?

R: ¿Frente a todos los demás? Es una pregunta difícil, porque la gente piensa que “ágil” es igual a “rápido”, y “más barato” y no es así. De los beneficios que tienen es la flexibilidad a los cambios, la colaboración que en un entorno ideal ayuda a que las cosas se hagan más rápido evitando toda esa “politiquería” que hay en las áreas, que te demora mucho. Pero eso es en un entorno ideal, aquí (en la empresa cliente) están haciendo un proceso ágil, pero no se han evitado toda esa “politiquería” porque el único que está haciendo agilidad, hasta en sus procesos internos es el área de TI. Las demás áreas siguen trabajando mucho sobre modelos tradicionales. Entonces siempre, aunque sea un modelo ágil, hay que esperar que las otras áreas planeen, se organicen y que hagan todo en cascada, y ese proceso no es una metodología ágil para nada. Sin embargo, todo forma parte del proceso de transformación de una empresa. Eso es de a poquito, y hay que madurar. Pero el ser flexibles, el ser colaborativos, el trabajar iterativamente, el trabajar orientados a que las personas adquieran skills diferentes y que manejen diferentes herramientas, esos más o menos son los beneficios.

P: Ok. Y estos esquemas de trabajo, permiten que trabaje gente tanto de adentro de la organización como afuera, ¿no? ¿A eso te refieres con “colaborativo”?

R: ¿A qué te refieres con “tanto de adentro de la organización como afuera”?

P: Por ejemplo, en nuestra relación con la empresa cliente. El modelo ágil permite que funcione más rápido y que no sea un proceso trancado por la “politiquería” y que crea un equipo...

R: Debería ser así, cuando ya tienes un modelo maduro. En realidad, en un equipo ágil deberían estar inmersas las áreas. Por ejemplo, una persona del área de operaciones, otra de pruebas, en fin, para el caso

de desarrollo, los desarrolladores, una persona del negocio (cliente) que fue el que pidió el producto (...), todos trabajando en un mismo sitio, bajo un mismo objetivo, al mismo tiempo. Entonces, en vez de mandar correos al área de operaciones del cliente para algo que necesites, pues tienes a la persona al lado para que lo revisen, y el objetivo de todo esto es sacar lo más rápido posible los temas evitando estos impedimentos que son los que generan siempre las demoras.

P: Perfecto. Bueno, yo creo que eso es todo, Muchas gracias, René.

R: Con gusto.

Anexo 7: Entrevista – Laura Daniela Fortich

Laura Daniela Fortich: Área de comunicaciones Organizacionales, Empresa Cliente.

Objetivo entrevista: Identificar las áreas y procesos que se manejan en la empresa cliente, con respecto a la gestión del cambio, principalmente en Comunicaciones y Capacitación.

P: ¿Cómo participa el área de comunicaciones en la gestión de la comunicación del cambio?

R: El área de comunicaciones apoya en el proceso de canalizar la información por los medios requeridos, a las audiencias necesarias. En general, las comunicaciones se hacen vía correo institucional (mailing), y en éstas se informa a modo muy general de eventos, notificaciones generalizadas, información de interés, etc. Ahora bien, en el proceso de gestión de comunicaciones durante un cambio en la organización, el área de comunicaciones trabaja en conjunto con otras de las áreas de la organización para lograr que los objetivos de la comunicación y que la información que se desea transmitir se haga de la forma más efectiva posible. Sin embargo, cuando dicha comunicación requiere cierto nivel de complejidad, se requiere de una mayor participación por parte del área involucrada (Área comercial, área jurídica, área de TI, etc.) para que haya un mayor control y veracidad en la información que se desea transmitir.

P: ¿En cuál/es de los 4 principales aspectos de la gestión del cambio hay participación por parte del área de comunicaciones?

R: Principalmente en el aspecto de comunicaciones, ayudamos por medio de nuestros diferentes *fronts* de atención a que las comunicaciones se hagan de forma ágil, oportuna y efectiva dentro de la organización. Sin embargo, también trabajamos en conjunto con el área de capacitaciones, con la cual coordinamos las

fechas, comunicaciones y requerimientos de información para los procesos de capacitación que se realizan en la empresa.

P: ¿En la empresa hay un equipo de capacitaciones?

R: Hay un área encargada de informar y en algunos casos, cuando la complejidad no es elevada, capacitar a algunas áreas de la organización. Sin embargo, cuando la complejidad de las capacitaciones es elevada, este proceso normalmente se delega a un experto que se contrata específicamente para dicha capacitación. Esto suele pasar principalmente en áreas muy técnicas como TI.

P: ¿Cómo es el flujo de comunicaciones durante un proceso de gestión del cambio?

R: Lo primero es la solicitud, donde algún área determinada de la organización nos solicita desarrollar alguna comunicación a una audiencia determinada. En el caso de un proceso de gestión del cambio de dimensiones considerables, la organización suele asignarles a algunas personas el liderazgo de dicho proceso para que se facilite la aceptación y adopción del cambio. Estas personas son los llamados “directores”. Son los directores quienes establecen un contacto directo con el área de comunicaciones de toda la organización y los que están al tanto de la información que quieren transmitir a las audiencias interesadas o impactadas por el cambio, y normalmente se hace antes, durante y después del cambio.

Antes del cambio, se informa qué cambio y qué impacto va a haber específicamente y a quiénes afecta. Durante, se informa sobre los indicadores de progreso en la implementación del cambio, acompañados de mensajes que motiven al equipo a seguir trabajando en pro de éstos. Y al finalizar, se informa sobre los resultados, las metas alcanzadas y se reconoce el trabajo de la organización durante todo el proceso.

P: Ahondando en el tema del liderazgo durante el proceso de cambio, ¿Cuál es el rol que asumen los directores? Y ¿Hay otros roles que apoyen o influyeran positivamente el proceso de gestión del cambio?

R: Dependiendo de la magnitud del proyecto, varían los roles. Sin embargo, hay rol de “Director 1” y de “Director 2”, los cuales son generalizables a la gran mayoría de procesos de gestión del cambio que se llevan en la empresa.

El director 1 es aquel a la cabeza del cambio. Normalmente es el encargado de empoderar y motivar al equipo que está llevando a cabo el proceso de cambio y, asimismo, es quien está haciendo seguimiento al equipo. Aun así, suele ser un rol ocupado por un alto cargo de la organización, para que tenga influencia suficiente en el trabajo del equipo, y es debido a esto que hay que evitar saturarlo. Es entonces cuando aparece el rol de Director 2, quien se encarga de hacer un seguimiento más minucioso al detalle de los datos y a comunicar los avances al equipo de trabajo. Este rol es importante, pues genera un

involucramiento mayor de las personas al poder percibir avances y mejoras en el ambiente no solo hasta el final del cambio, sino durante.

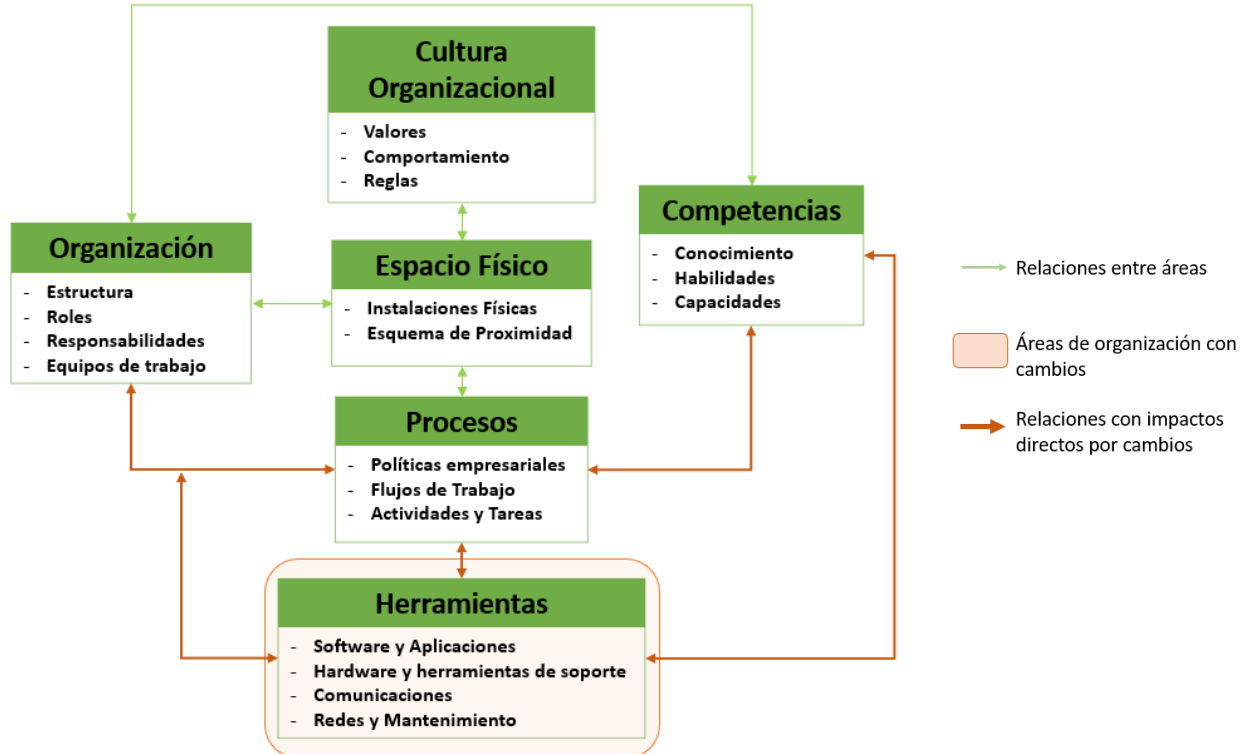
Según el tamaño del proyecto, a veces surgen roles como los Influenciadores, que son personas destacadas por su desempeño en el área, a quienes se acude para que empoderen a sus pares a adoptar los cambios por medio del ejemplo y el apoyo.

P: ¿Cuáles son los indicadores que se usan para medir la gestión de las comunicaciones?

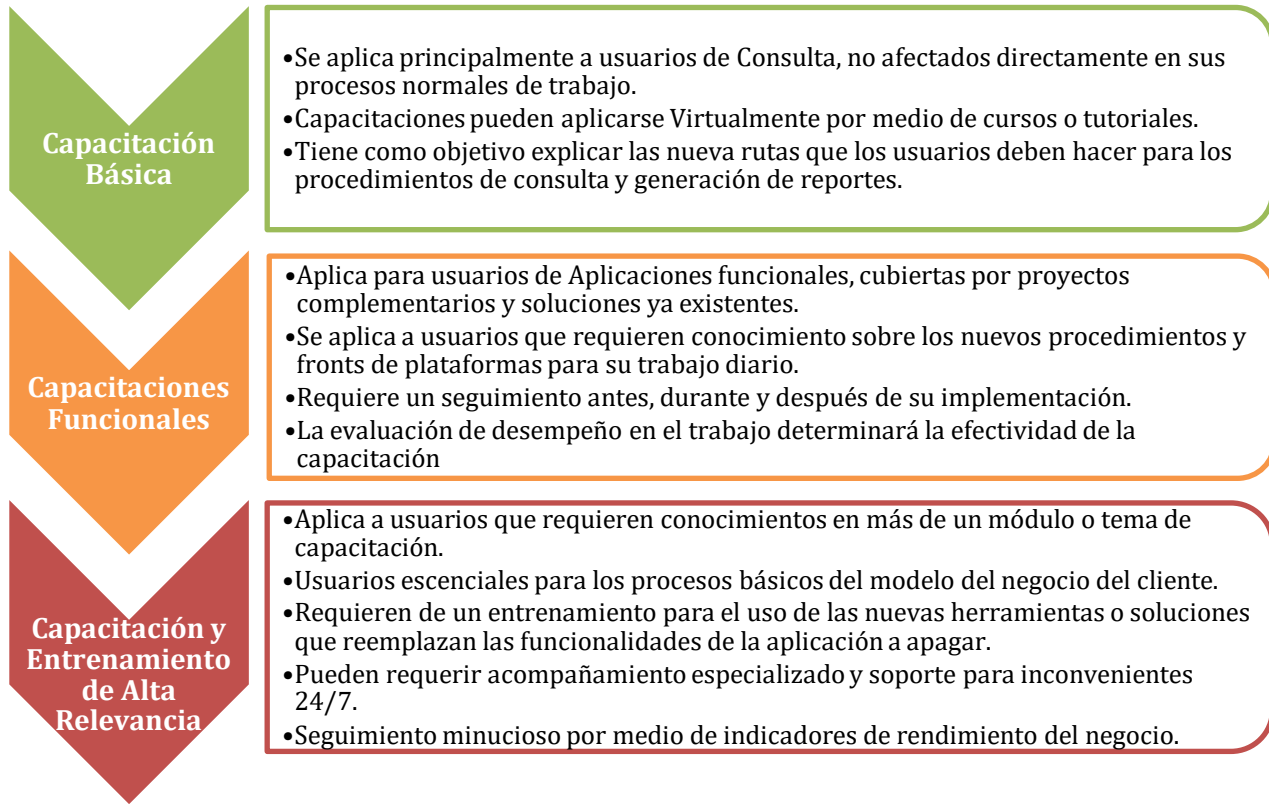
R: Los indicadores a usar se eligen de acuerdo al canal que se decide usar. El más común es el mailing, razón por la cual indicadores como % de envío, verificación de la acción, % de lectura suelen ser algunos de los indicadores más utilizados.

Sin embargo, existen otro tipo de refuerzos para verificar la efectividad de las comunicaciones, tales como el uso de mensajería instantánea, redes sociales o los comités primarios, donde se origina la comunicación en cascada, desde los puestos más altos de la organización.

Anexo 8:



Anexo 9: Tipos de Capacitación de acuerdo a necesidades del cliente.



Anexo 10: Correos de Envío, Retroalimentación y Aprobación final del Lineamiento.

- Envío de lineamiento para revisión por parte de áreas TI y Comunicaciones

The screenshot shows an email interface. At the top, there are options: 'Responder', 'Responder a todos', and 'Reenviar'. Below these is the sender's information: a circular profile picture with the initials 'LD', the name 'Lubo, Daniela', and the subject 'Entregable Gestión del Cambio'. The email is dated 'Fri 3/1/2019 6:27 PM'. The recipients are listed as 'Para Santiago Arce (santiago.arce@accenture.com); Andres Gallego (andres.gallego@accenture.com); C. Rodriguez Bernal (c.rodriguez.bernal@accenture.com)'. A red box highlights an attached document: 'E6- Entregable Estrategia de Gestión del Cambio V_2.docx' with a size of '1019 KB'. The body of the email contains the following text: 'Adjunto envío **Entregable de Gestión del Cambio**, terminado y listo para revisión por parte de Telefónica. Igualmente, podrán encontrarlo en SharePoint en: Apagado Aplicaciones Telefónica – General > Archivos de Trabajo > **Gestión del cambio** > E6- **Entregable** Estrategia de **Gestión del Cambio V_2**'. The email concludes with 'Atentamente,' followed by the Accenture logo and the name 'María Daniela Lubo Peña'. Her contact information is provided: 'Analyst I Communications, Media & Technology – CMT Latin America' and 'Cra.7 71-52 Torre A Piso 10. Bogotá I +57 318 804 6651'.

Responder Responder a todos Reenviar



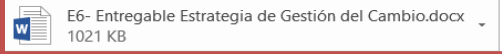
Fri 3/1/2019 7:03 PM

Arce, Santiago

Proyecto Apagado de Aplicaciones- **Entregable E6- Estrategia de Gestión del Cambio**

Para Ingrid Johana Ussa Cristiano; Wilson Arbey Rodriguez Vasquez; laura.fortich@telefonica.com; monica.reyesb@telefonica.com; maria.pua@telefonica.com

CC Gallego, Andres; Aguirre Dominguez, J.; Martinez, Santiago A.; Lubo, Daniela; Gil, Juan Camilo; Rodriguez Bernal, C.



Buenas tardes,

Adjunto para su revisión y comentarios, el **entregable E6 – Estrategia de Gestión del Cambio** de la fase 1 del proyecto de Apagado de Aplicaciones.

Quedamos pendientes a cualquier comentario, duda o ajuste que consideren necesario se realice a este documento.

Muchas gracias.

Saludos,
Santiago



Santiago Arce

Consultant I Capability Network LATAM – CFO & EV I Colombia– Hispanic South America
Cra.7 71-52 Torre A Piso 10. Bogotá I +57 313 8157301

- Respuesta y comentarios de las áreas de TI y Comunicaciones:

Responder Responder a todos Reenviar



Mon 3/11/2019 1:16 PM

Arce, Santiago

FW: Proyecto Apagado de Aplicaciones- **Entregable E6- Estrategia de Gestión del Cambio**

Para Lubo, Daniela; Gallego, Andres; Ingrid Johana Ussa Cristiano

Respondió a este mensaje el 3/11/2019 3:38 PM.

Para información de ustedes, comentarios al documento de **gestión del cambio**

From: Laura Daniela Fortich Oviedo <laura.fortich@telefonica.com>

Sent: Monday, March 11, 2019 8:17 AM

To: Arce, Santiago <santiago.arce@accenture.com>

Subject: [External] RE: Proyecto Apagado de Aplicaciones- **Entregable E6- Estrategia de Gestión del Cambio**

This message is from an EXTERNAL SENDER - be CAUTIOUS, particularly with links and attachments.

Hola Santiago

Te confirmo que desde el alcance de Comunicaciones, el documento enviado corresponde a la **gestión** que actualmente realizamos. Te pido ajustar en la parte inicial mi cargo: Profesional Estrategias de Comunicación.

Quedo atenta a tus comentarios.

Saludos,



Laura Daniela Fortich Oviedo

Profesional Estrategias de Comunicación Interna | Dirección Comunicaciones | Telefónica Movistar
Transv. 60 No. 114A - 55, Ed. Corporativo piso 1, Bogotá, Colombia
laura.fortich@telefonica.com | Tel +57 1 7050000, ext. 78612 | Móvil +57 317 366 0559

Responder Responder a todos Reenviar

Mon 3/11/2019 2:49 PM



Ingrid Johana Ussa Cristiano <ingrid.ussa@telefonica.com>

[External] RE: Proyecto Apagado de Aplicaciones- **Entregable E6**- Estrategia de **Gestión del Cambio**

Para Arce, Santiago; Rodriguez Bernal, C.; Gil, Juan Camilo; Aguirre Dominguez, J.; Lubo, Daniela; Martinez, Santiago A.

CC Gallego, Andres; Wilson Arbey Rodriguez Vasquez

Respondió a este mensaje el 3/11/2019 3:12 PM.

This message is from an EXTERNAL SENDER - be CAUTIOUS, particularly with links and attachments.

Hola,

Solo tengo una duda sobre el contenido de este **entregable**.

4.1 Análisis de Impactos y Plan de cambio / Párrafo 1

... con respecto al uso de sus recursos, como personas, tecnologías y procesos y se determina la situación deseada a la cual se quiere llegar...

Pregunta: No se contemplan proveedores?

Cordialmente,



Ingrid Johana Ussa Cristiano.
Profesional Gobierno TI | Dirección TI | Telefónica Movistar
Transv. 60 No 114A - 55 Bloque B piso 2, Bogotá, Colombia
ingrid.ussa@telefonica.com | Tel +57 1 7050000, ext.77974 | Móvil +57 316 521 49 93

UNA MARCA DE *Telefónica*

- Respuesta a comentarios y correcciones:

Responder Responder a todos Reenviar

Mon 3/11/2019 3:38 PM



Lubo, Daniela

RE: Proyecto Apagado de Aplicaciones- **Entregable E6**- Estrategia de **Gestión del Cambio**

Para Arce, Santiago; Gallego, Andres; Ingrid Johana Ussa Cristiano; Laura Daniela Fortich Oviedo

Hola Laura

Muchas gracias por tus comentarios y disculpa el error. Ya fue corregido.
Quedamos atentos en caso de que tengas más observaciones.

Que tengas muy buena tarde.

Cordialmente,



Maria Daniela Lubo Peña

Analyst I Communications, Media & Technology – CMT Latin America
Cra.7 71-52 Torre A Piso 10. Bogotá I +57 318 804 6651

Responder Responder a todos Reenviar



Mon 3/11/2019 3:13 PM

Lubo, Daniela

RE: Proyecto Apagado de Aplicaciones- **Entregable E6- Estrategia de Gestión del Cambio**

Para Ingrid Johana Ussa Cristiano; Arce, Santiago; Rodriguez Bernal, C.; Gil, Juan Camilo; Aguirre Dominguez, J.; Martinez, Santiago A.

CC Gallego, Andres; Wilson Arbey Rodriguez Vasquez

Buenas tardes Ingrid,

Efectivamente, los proveedores están contemplados.

Se propone y hace efectiva la siguiente corrección de dicho fragmento:

"... En este momento inicial **del** análisis, se parte por identificar la situación actual en la cual Telefónica se encuentra con respecto al uso de **recursos tanto propios como de proveedores**, tales como personas, tecnologías, servicios y procesos y se determina la situación deseada a la cual se quiere llegar..."

Quedo atenta a más correcciones y/o aclaraciones.

Cordialmente,



Maria Daniela Lubo Peña

Analyst I Communications, Media & Technology – CMT Latin America
Cra.7 71-52 Torre A Piso 10. Bogotá I +57 318 804 6651

- Envío del modelo final aprobado:

Responder Responder a todos Reenviar



Mon 4/29/2019 3:32 PM

Lubo, Daniela

Entregables Definitivos

Para Ingrid Johana Ussa Cristiano

CC Andres Gallego (andres.gallego@accenture.com); Gil, Juan Camilo; Santiago Arce (santiago.arce@accenture.com); Santiago A. Martinez (santiago.a.martinez@accenture.com); Aguirre Dominguez, J.; C. Rodriguez Bernal (c.rodriguez.bernal@accenture.com)

| | |
|--|--|
| | 831 KB |
| | E5 - Caso de Negocio (Definitivo).docx 3 MB |
| | E6- Entregable Estrategia de Gestión del Cambio (Aprobado).docx 1022 KB |

Buenas tardes, Ingrid!

De acuerdo a como quedamos en la reunión de la semana pasada, te envío las versiones definitivas de los entregables de la primera fase del proyecto Apagado de Aplicaciones.

Cordialmente,



Maria Daniela Lubo Peña

Analyst I Communications, Media & Technology – CMT Latin America
Cra.7 71-52 Torre A Piso 10. Bogotá I +57 318 804 6651