

Trabajo de Grado Especialización en Gestión Integrada QHSE

La comunicación, como una estrategia adicional para  
la gestión del cambio organizacional en Asecofin S.A.S

**Juliana Andrea Torres García**

Director Trabajo de Grado

Juan Alberto Gracia Díaz

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Programa de Ingeniería Industrial  
Especialización en Gestión Integrada QHSE  
Cohorte # 44  
Bogotá D.C., Colombia, septiembre 2020

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería” en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2020 por la Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia  
TEL: +57 – 1 668 36 00, e-mail: [espeqhse@escuelaing.edu.co](mailto:espeqhse@escuelaing.edu.co)

## **Agradecimientos**

Gracias a la empresa Asecofin SAS por ver en la comunicación y la gestión del cambio una clave para su sostenibilidad empresarial. Gracias porque a pesar de todas las dificultades permitieron que desarrollara mi trabajo de grado, que espero les sea muy útil para sus próximos proyectos.

Gracias al director del proyecto, Juan Alberto Gracia, por su acompañamiento, paciencia, disposición, por alentarme y escucharme en cada momento difícil que atravesé.

Gracias a la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, nunca imagine recorrer este camino y me alegra haberlo hecho con ustedes.



## **Sinopsis**

*Las organizaciones por mucho tiempo han omitido la importancia de la comunicación como agente cohesionador y potencializador al interior de sus compañías, y Asecofin SAS no es la excepción. Este trabajo nace en medio de la adversidad más grande que han experimentado las organizaciones a lo largo y ancho del planeta debido a la pandemia por el COVID 19. Adversidad que se ha visto sopesada por la comunicación y sus canales que han permitido mantener a los equipos de trabajo articulados en medio del caos.*

*La comunicación es una herramienta esencial para las organizaciones, en sus procesos de cambio y en la implementación de sistemas de gestión es por lo que este trabajo se desarrolla en Asecofin SAS que ha decidido hacer cambios estructurales en su organización y empezar a implementar un sistema de gestión de calidad. Nos centramos en responder la pregunta: ¿Es la comunicación una estrategia fundamental para la gestión del cambio y la implementación de un sistema de gestión? Los resultados son los esperados y satisfactoriamente podemos decir que la comunicación es un pilar fundamental en los proyectos desarrollados por Asecofin SAS.*

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo, consiste en el diseño y documentación de diferentes estrategias de comunicación alineadas a una metodología de gestión del cambio en la implementación del sistema de gestión de calidad de Asecofin SAS.

Al llegar a Asecofin evidencie que no había comunicación en ni entre sus procesos, sus colaboradores no se percibían motivados, escuchados, valorados ni empoderados. Al tratarse de una organización familiar se resaltaba que todas las decisiones se centralizaban en el gerente general, aunque trabajaban en el desarrollo del Sistema de gestión de calidad muchos de sus colaboradores y contratistas no sabían de este proyecto, tenían herramientas como Moodle subutilizadas y sus comunicaciones eran deficientes ya que carecían de estrategia y objetivo.

Como en cualquier organización, el cliente interno y externo de Asecofin debe conocer los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad con el objetivo de lograr el mejoramiento continuo. Para ello use la metodología NTP 581: "Gestión del cambio organizativo" (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2001). Y diseñé, desarrollé e implemente diferentes estrategias de comunicación para divulgar el SGC articulado con la gestión del cambio.

Realicé una encuesta general en la organización previa al inicio del proyecto que evidenció la centralización de la toma de decisiones y los bloqueos que esto producía, la falta de comunicación con todos los niveles jerárquicos, la percepción de apatía por parte de Asecofin con sus colaboradores y contratistas, la falta de capacitación y empoderamiento de los colaboradores y la necesidad de transformar una comunicación impositiva por una comunicación participativa y en doble vía.

Pasada la etapa de implementación y validación de los resultados, encontré un panorama mucho más cohesionado en la organización. Gracias a las estrategias de comunicación la percepción de los colaboradores, contratistas y clientes cambio favorablemente dándole a Asecofin la oportunidad de ser una organización que soporta sobre la comunicación la sostenibilidad empresarial.

# Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1	PROBLEMÁTICA (JUSTIFICACIÓN) .....	7
1.2	OBJETIVOS GENERAL .....	8
1.3	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	8
1.4	METODOLOGÍA .....	8
1.4.1	<i>Descripción</i> .....	8
1.4.2	<i>Fases</i> .....	9
<b>2</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>11</b>
2.1.1	<i>Organigrama</i> .....	14
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	<b>15</b>
3.1	PROCESO PREVIO A LA IMPLANTACIÓN .....	15
3.2	IMPLANTACIÓN.....	17
3.3	DESARROLLO POSTERIOR .....	21
<b>4</b>	<b>LA COMUNICACIÓN EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD</b> .....	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	<b>25</b>
5.1	PROCESO PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN .....	25
5.1.1	<i>Convencimiento de la dirección y creencia en el cambio</i> .....	25
5.1.2	<i>Equipo de seguimiento</i> .....	25
5.1.3	<i>Diagnóstico</i> .....	26
5.1.4	<i>Establecimiento de objetivos</i> .....	31
5.1.5	<i>Planificación del cambio</i> .....	32
5.2	IMPLEMENTACIÓN.....	33
5.2.1	<i>El papel del equipo de seguimiento</i> .....	33
5.2.2	<i>Rediseño participativo</i> .....	34
5.2.3	<i>Sistema de comunicación</i> .....	34
5.2.4	<i>El tratamiento de la resistencia al cambio de los mandos</i> .....	45
5.2.5	<i>El liderazgo en los equipos de trabajo</i> .....	45
5.2.6	<i>Formación</i> .....	46
5.2.7	<i>Evaluación Constante</i> .....	50
5.3	DESARROLLO POSTERIOR .....	52
5.3.1	<i>Evaluación de los resultados</i> .....	52
5.3.2	<i>Mantenimiento de los logros obtenidos</i> .....	54
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>57</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>58</b>

<b>ABREVIACIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>65</b>

## Lista de Figuras

Figura 1. Imagen mapa de ubicación Asecofin SAS (fuente: Google Maps, 2017) .....	12
Figura 2. Imagen fachada exterior Asecofin SAS (fuente Asecofin, 2019) .....	12
Figura 3. Organigrama Asecofin SAS (fuente: Asecofin, 2019) .....	14
Figura 4. Tipos de comunicación (Fuente: autor, 2020) .....	23
Figura 5. Participantes del equipo de seguimiento (Fuente: autor, 2020) .....	26
Figura 6. Mapa de procesos Asecofin (Fuente: Equipo de seguimiento, 2020) .....	28
Figura 7. Imagen Matriz DOFA (fuente: autor, 2020) .....	28
Figura 8. Formato planificación de cambios (fuente: Asecofin y autor 2020) .....	32
Figura 9. Imagen Calicápsula (Fuente: Asecofin, diseño: autor) .....	35
Figura 10. Imagen Calidad 100% (Fuente: Asecofin, diseño: autor) .....	36
Figura 11. Imagen Calidad somos todos pop up (Fuente: Asecofin, diseño: autor) .....	36
Figura 12. Imagen del Repositorio de gestión documental. (fuente: Asecofin, 2020) .....	37
Figura 13. Imagen Encuesta satisfacción cliente interno (fuente: Asecofin, diseño: Autor 2020) .....	38
Figura 14. Imagen Encuesta satisfacción cliente interno (fuente: Asecofin, diseño: Autor 2020) .....	38
Figura 17. Imagen Reuniones grupos agiles fuente: Asecofin) .....	39
Figura 18. Imagen Capacitate al 100 fuente: (Asecofin, diseño: Autor 2020) .....	40
Figura 19. Imagen Juega y aprende (fuente: Asecofin, diseño: Autor 2020) .....	40
Figura 20. Imagen Juega y aprende fuente: Asecofin, diseño: Autor 2020) .....	41
Figura 21. Imagen Café con el SGC (fuente: Asecofin, foto: Autor 2020) .....	41
Figura 22. Imagen Almuerzo con el gerente (fuente: Asecofin, 2020) .....	42
Figura 23. Imagen Reuniones de seguimiento con el cliente (fuente: Asecofin, 2020) .....	43
Figura 24. Imagen Encuesta de satisfacción cliente externo (fuente: Asecofin, 2020) .....	43
Figura 25. Imagen Encuesta de satisfacción cliente externo (fuente: Asecofin, 2020) .....	44
Figura 26. Imagen Encuesta de satisfacción cliente externo (fuente: Asecofin, 2020) .....	44
Figura 27. Imagen evaluación aprende jugando (fuente: Asecofin, diseño: autor 2020) .....	51
Figura 28. Imagen Juega y aprende, estaciones de trabajo (fuente: autor, 2020) .....	51
Figura 29. Imagen Tablero de Control (fuente: Asecofin y autor, 2020) .....	54

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Primera Encuesta de Comunicaciones.....	9
Tabla 2. Matriz de partes interesadas (Fuente: Asecofin, 2020) .....	13
Tabla 3. Tipos de contrato (Fuente: Asecofin, 2020) .....	27
Tabla 4. Nivel educativo (Fuente: Asecofin, 2020) .....	27
Tabla 5. Proceso determinación de competencias (fuente: autor, 2020).....	50
Tabla 6. Resultados segunda encuesta de comunicación (fuente: autor, 2020).....	53

# **1 Introducción**

## **1.1 Problemática (Justificación)**

Los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones tienen por objetivo buscar la satisfacción del cliente, mejorar el servicio tanto de nuestro cliente interno y externo para la interacción entre los mismos buscando el equilibrio de todas las partes interesadas. De igual manera buscamos estandarizar nuestros procesos y procedimientos en toda la organización dejándolo documentado y generando registros de las actividades que a diario realizamos.

Cada vez son más las organizaciones que buscan implementar sistemas de gestión que les permitan alcanzar los objetivos, gestionar los riesgos, mantener la unidad, asegurar la calidad y la satisfacción del cliente. Se ha hecho evidente con la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Asecofin que una parte fundamental es generar una cultura de cambio organizacional en las actividades que a diario se realizan y para ello veo que es necesario y ha servido de balanza la implementación de una estrategia de comunicación por diferentes medios, sumando a ello la aparición de la pandemia del COVID 19 que hoy enfrentamos a nivel mundial ha generado que los diferentes medios de comunicación se conviertan en un elemento fundamental e integrador para la adaptabilidad al cambio y el éxito de la implementación.

Los cambios vertiginosos se convirtieron en una constante, lejos de la comodidad de lo conocido, lo manejable y lo familiar.

Las organizaciones debieron empezar a buscar aspectos y habilidades dentro de sus equipos que antes no se contemplaban; la rápida adaptación, la muy nombrada reinención, la autogestión, la comunicación asertiva y la gestión del cambio se han convertido en un pilar fundamental para el proceso y el avance en este proyecto.

Como en cualquier organización, nuestro cliente interno debe conocer los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad con el objetivo de lograr el mejoramiento continuo y para ello se diseñarán e implementarán diferentes estrategias de comunicación para divulgar el SGC articulado con la gestión del cambio.

## **1.2 Objetivos General**

Diseñar y documentar diferentes estrategias de comunicación alineado a una metodología de gestión del cambio en la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Asecofin SAS.

### *Objetivos específicos*

- Diseñar las diferentes estrategias de comunicaciones
- Diseñar contenido digital que permita mayor alcance de la estrategia de comunicaciones
- Documentar metodología de gestión de cambio.

### *Pregunta de la investigación*

¿Es la comunicación una estrategia fundamental para la gestión del cambio y la implementación de un sistema de gestión?

## **1.3 Alcance y Limitaciones**

El alcance del proyecto ira desde la investigación de la importancia de la comunicación como elemento fundamental y agente trasformador en la implementación de la gestión del cambio hasta la formulación de la estrategia de comunicaciones.

Limitaciones: acceso a la información – acceso a presupuesto

## **1.4 Metodología**

### **1.4.1 Descripción**

Para la realización de este proyecto se utilizará la investigación basada en observación y escenario de análisis, ya que se quiere conocer y describir los aspectos propios de la organización, tales como su comportamiento, los públicos, las actitudes y sus conductas para así tenerlos en cuenta.

**Encuesta:** Realice una encuesta para conocer la percepción antes y después de la aplicación de la estrategia de comunicaciones para el sistema de gestión de calidad y gestión de cambio. Encuesta completa: <https://bit.ly/33FoZQ8>

Pregunta	Si	No
¿Cree que la comunicación es fundamental para la operación de la organización?	143	7
¿Cree que en Asecofin la comunicación es efectiva?	21	129
¿Sientes que la organización tiene espacios que buscan la comunicación en participativa en doble vía?	43	107
¿Sabes qué Asecofin cuenta con un sistema de gestión de calidad?	78	72
¿Conoces qué vía o canal debes usar para que una idea que pueda suponer una mejora en la organización llegue a la persona encargada?	7	143
¿Sientes que la organización se preocupa por empoderar y capacitar a todos sus colaboradores?	38	112
¿Consideras que la toma de decisiones es rápida, efectiva y descentralizada?	19	131

*Tabla 1. Primera Encuesta de Comunicaciones*

**Enfoque estructural:** diseño y desarrollo de la estrategia de comunicación

#### 1.4.2 Fases

- Contexto de la organización (DOFA, matriz de partes interesadas, mapa de procesos, organigrama), descripción de la organización.

- Elegir metodología de gestión de cambio
- Realizar la estrategia de comunicaciones
- La comunicación como estrategia de gestión de cambio
- Realizar una encuesta después de la implementación

## 2 Descripción de la empresa

### **Asecofin S.A.S**

Es un BPO y Contact center con más de 20 años de experiencia en el mercado financiero, desde entonces se ha especializado en una gestión integral de optimización de costos y generación de utilidades, convirtiéndose en una empresa líder en el mercado, reconocida por sus altos estándares de eficiencia y efectividad.

Asecofin ha trabajado en la venta y entrega de productos financieros con reconocidas entidades bancarias como Colpatria, Davivienda, Bancomeva y Banco de Bogotá entre otros. Cuenta con más de 10 sucursales a nivel país.

Asecofin es una organización familiar desde sus inicios que ha venido incorporando personal externo con capacidades pertinentes para el desarrollo de la organización. No posee estrategias de comunicación, sus decisiones son centralizadas en la dirección general, no tiene espacios de comunicación participativa y hay una brecha importante en el tema de formación.

- Misión: a través de nuestros servicios de venta y entrega de productos financieros a nivel nacional, contribuimos con la mejora de los procesos administrativos y comerciales, la optimización de recursos y la minimización de riesgos de nuestros clientes, garantizando la calidad de las operaciones a través del cumplimiento de nuestros valores corporativos.
- Visión: Ser el canal de servicios de venta y entrega de productos financieros a nivel nacional con los mejores indicadores de eficiencia y efectividad del mercado y con un claro enfoque hacia la sostenibilidad empresarial.

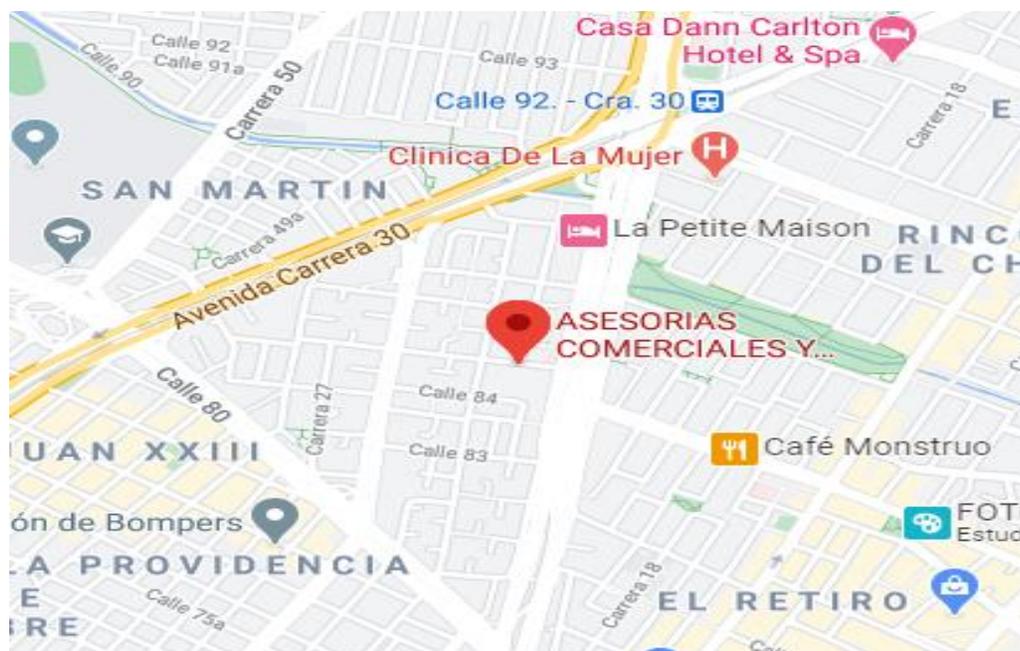


Figura 1. Imagen mapa de ubicación Asecofin SAS (fuente: Google Maps, 2017)



Figura 2. Imagen fachada exterior Asecofin SAS (fuente Asecofin, 2019)

ACTORES	DESCRIPCIÓN	INTERNO/EXTERNO	NIVEL DE PODER	NIVEL DE INTERÉS	IMPACTO	NECESIDAD	EXPECTATIVA
CLIENTES	Cientes del sector financiero: - Colpatría - Finandina - Serfinanza - Bancomeva - Davivienda - Excel credit	EXTERNO	3	5	15	<b>DE ELLOS:</b> -Atencion inmediata al cliente - Entrega en el menor tiempo posible - Garantia, seguridad, transparencia	<b>DE ELLOS:</b> -Precios considerables -Mejor servicio oportuno
	Cientes sector real (Telco): - Claro					<b>DE NOSOTROS:</b> -Trabajo de primera calidad - Mayores ventas - Asertividad en la informacion	<b>DE NOSOTROS:</b> - Pago puntual - Calidad de la informacion
PROVEEDORES	* Telco (movistar, claro) * E1 Troncal (Tigo, claro) * Bolsas * Papeleria (Litosocial) * Mensajería (Servientrega) * Mantenimiento (Prosarco) * Vigilancia (Telesentinel) * Dotacion * Rotulos, label (WM) * Tecnologia internet	EXTERNO	3	3	9	<b>DE ELLOS:</b> - Pago oportuno	<b>DE ELLOS:</b> - Pago a tiempo - Mayor consumo de productos y servicios
						<b>DE NOSOTROS:</b> - Buena calidad en los productos y servicios - Transparencia en el servicio - Buenos servicios a bajo costo	<b>DE NOSOTROS:</b> - Nuevos y mejores servicios - Evaluacion de proveedores
COMPETIDORES	Ventas: - 127 - Emergia - A3	EXTERNO	2	2	4	<b>DE ELLOS:</b> - Ninguna	<b>DE ELLOS:</b> - Baja digitalizacion
	Entrega: - Domesa - Domina - Thomas - Logytech					<b>DE NOSOTROS:</b> - Ninguna	<b>DE NOSOTROS:</b> - Mantener buen servicio al cliente
LEGISLACION	* MINTIC (Ministerio de comunicaciones) * DIAN * Ministerio del trabajo * Impuestos * Superintendencia	EXTERNO	4	2	8	<b>DE ELLOS:</b> - Cumplimiento de deberes y requisitos	<b>DE ELLOS:</b> - Normatizar tema pago de parafiscales a personas que trabajan por horas
						<b>DE NOSOTROS:</b> - Cumplimiento de deberes y requisitos	<b>DE NOSOTROS:</b> - Cumplir requisitos normativos
DUEÑOS Y ACCIONISTAS	* No se encuentra conformada una junta directiva * No se realiza una reunion formal ni se hacen reportes * Socios y accionistas son una familia y grupo de amigos.	INTERNO	5	5	25	<b>DE ELLOS:</b> - Diversificar el negocio - Incrementar ventas	<b>DE ELLOS:</b> - Participacion del nucleo familiar
						<b>DE NOSOTROS:</b> - Rentabilidad, sostenibilidad financiera	<b>DE NOSOTROS:</b> - Lograr la certificacion en calidad - Compromiso de la lata direccion
PERSONAL	Asesores (Prestacion de servicios) - Venta - Entrega	INTERNO	4	5	20	<b>DE ELLOS:</b> - Definicion y claridad en los cargos. - Capacitaciones a nivel tecnologico - Incentivos, salario emocional	<b>DE ELLOS:</b> - Mejores salarios
	Planta (Contrato fijo) - Call * Pago nomina al dia * Baja rotacion del personal de la parte administrativa y asesores entregas * Inclusion laboral (discapacitados, madres cabeza de hogar, primer empleo, tercera edad)					<b>DE NOSOTROS:</b> - Cumplimiento de horario - Compromiso - Buena actitud	<b>DE NOSOTROS:</b> - Transparencia y honestidad

Tabla 2. Matriz de partes interesadas (Fuente: Asecofin, 2020)

## 2.1.1 Organigrama

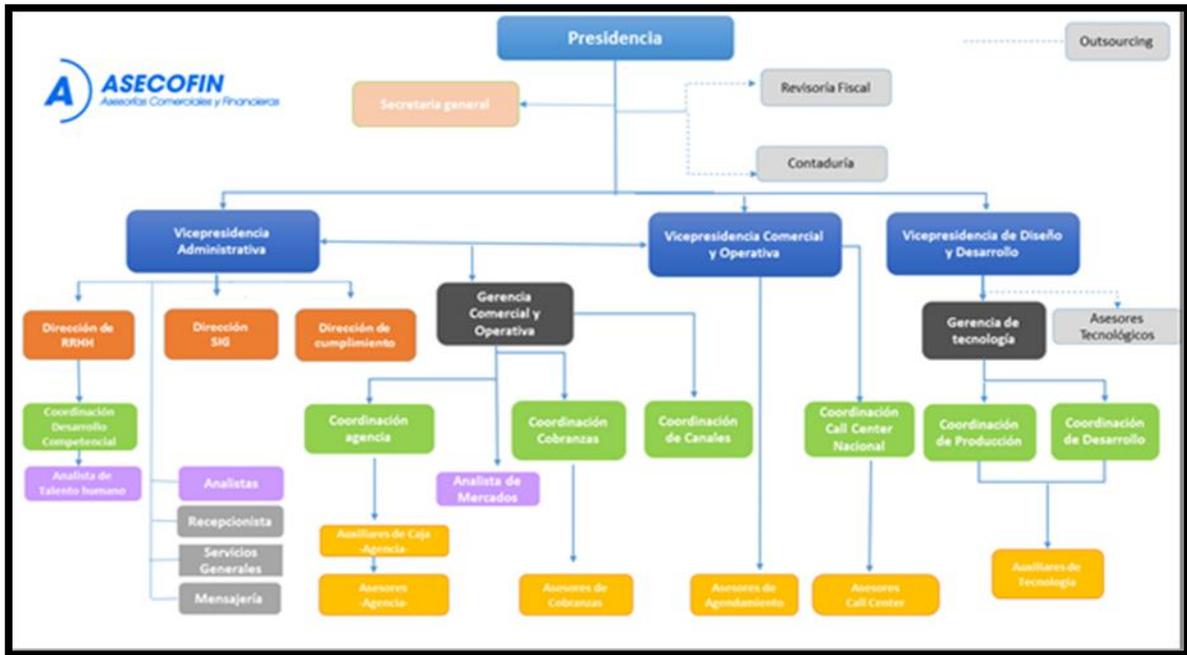


Figura 3. Organigrama Asecofin SAS (fuente: Asecofin, 2019)

Actualmente Asecofin SAS cuenta con 56 personas administrativas de planta, debido a la pandemia ha tenido que mover algunos de sus colaboradores administrativos a contratos de medio tiempo.

Para el desarrollo de las labores de Asecofin es fundamental contar con asesores externos quienes son los encargados de realizar la entrega de los productos financieros. Los asesores externos tienen una vinculación a la organización por contrato de prestación de servicios.

La oficina principal esta ubicada en la ciudad de bogotá y es la que cuenta con mayor personal a nivel nacional.

### **3 Metodología de la gestión del cambio**

La Gestión del Cambio es una estrategia organizacional que es utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las empresas. Contribuye a administrar y preparar la transición de las personas impactadas por un cambio mediante la utilización sistemática de herramientas para apoyarlos, mitigar barreras y proveerles nuevos conocimientos y/o habilidades. (Llampayas, 2013)

Cuando se pretende realizar un cambio organizativo hay que tener en cuenta que todas las organizaciones tienen un comportamiento diferente por esto busqué el más apropiado para la empresa Asecofin teniendo en cuenta la organización y las características de la empresa el modelo que implementaré está basado en la NTP 581: "Gestión del Cambio Organizativo" (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo , 2001) (Apéndice A)

Dicha metodología ofrece algunas pautas a seguir en la implantación de un cambio en la organización del trabajo, necesarias para asegurar ambos objetivos: la mejora en la calidad de vida laboral de los empleados y el éxito en términos de eficacia productiva. La especial relevancia de las pautas que se presentan en este documento radica en la importancia de la gestión del cambio organizativo.

#### **3.1 Proceso previo a la implantación**

Esta es una etapa típica de planificación que no se puede iniciar si la dirección no está convencida y motivada para ello. Una vez cumplido este primer requisito, es necesario continuar con una serie de pasos complejos. El orden que aquí se propone es el que parece más lógico y el que se deduce del estudio de procesos de cambio en algunas empresas. No obstante, no pueden ni deben excluirse las modificaciones en el mismo. El trabajo por realizar consiste en: organizar un equipo de estudio y seguimiento, realizar el diagnóstico de la situación actual, definir objetivos claros y realistas y planificar el cambio (fases, personal implicado, motivación, negociación, etc.

- Convencimiento de la dirección y creencia en el cambio

La iniciativa del cambio o implantación de un nuevo modelo de organización del trabajo puede partir de diferentes órganos de la empresa: el departamento de Recursos Humanos, los representantes de los colaboradores, los responsables de Salud Laboral, la propia dirección o un servicio de consultoría externo. Independientemente de donde parta la iniciativa, la dirección debe estar implicada.

Un proceso de cambio organizativo en una empresa puede tener un desarrollo largo en el tiempo y deberá contar con un gran apoyo humano y logístico antes de ver resultados, de manera que en la medida que la dirección se implique y crea en el cambio éste será viable, es decir, tendrá el apoyo estratégico y moral. Otro aspecto importante es la creencia que se tenga en el cambio. Muchas de las experiencias en este terreno nos demuestran la importancia de que las personas que tienen la iniciativa estén convencidas de que es bueno y que funcionará. Esta es la base principal para convencer a los demás.

- Equipo de seguimiento

Puede ayudar en la dinámica del cambio la creación de un "Equipo de seguimiento" en el que estén representadas todas las partes implicadas: dirección, colaboradores, técnicos y, en su caso, consultores externos. Las funciones que este equipo debe asumir son, por un lado, funciones organizativas en tanto en cuanto deben crear el marco teórico o lo que es lo mismo, definir la "nueva cultura de empresa". Es mucho mejor que esta labor sea realizada entre varias personas (con roles distintos dentro de la organización) para conseguir una visión más holística. Por otro lado, deben realizar funciones de tipo "facilitador" en el marco de la implantación de la nueva organización, e incluyen aspectos como: establecer las vías para la toma de decisiones consensuadas, transmitir la información relativa al proyecto entre los diferentes ámbitos de la empresa, facilitar la comunicación entre diferentes niveles y resolver conflictos. Estas funciones son fundamentales para el éxito del proyecto.

- Diagnóstico

La primera tarea del equipo de seguimiento es realizar un estudio exhaustivo y sistemático de la empresa que permita diagnosticar su situación actual (recursos disponibles, puntos fuertes y débiles, fuentes de error o fallos, etc.). Para ello es útil recopilar toda aquella información que luego facilite la toma de decisiones relativa a los objetivos del cambio y la planificación del mismo.

- Establecimiento de objetivos claramente definidos y realistas

Es necesario definir los objetivos que se pretenden conseguir. Aunque es evidente, se ha de recalcar la necesidad de que esos objetivos estén claramente definidos, para que sean comprensibles para el conjunto de la empresa. Además, han de ser realistas, puesto que si se plantean metas demasiado altas o poco concordantes con la realidad existente no podrán lograrse, lo cual puede generar frustración tanto en el personal como en la dirección.

Es importante que estos objetivos contengan, de manera explícita, las mejoras en cuanto a la salud de los colaboradores que se espera. No hay que dejarse influir por la aparente incompatibilidad de los objetivos de productividad y calidad con los de bienestar de los colaboradores, ya que no es más que eso: "aparente". Es necesario tener en cuenta que ambos aspectos interactúan y no existen límites estrictos entre mejoras de calidad de producto y mejoras de condiciones de trabajo. Por ejemplo, el trabajo en equipo con alto grado de autocontrol puede suponer para las personas una mejora cualitativa de su trabajo a la vez que aumentar la calidad del producto.

- Planificación

Finalmente, es necesario determinar el alcance del cambio, ya que no siempre es viable realizar un cambio radical del modelo de organización, y planificar el diseño acorde a dicho cambio. Es preferible iniciar el cambio de una manera pausada, comenzar con un "estadio experimental", para ir poco a poco ampliando los cambios al conjunto de la organización.

### **3.2 Implantación**

En este proceso se intentan reflejar aquellos aspectos que en cualquier tipo de cambio deben sufrir algún tipo de remodelación. Se vuelve a tratar el papel del equipo de seguimiento puesto que en esta etapa su función sigue siendo tan importante como en la etapa anterior. Además, se comentan aspectos tan importantes como son: el rediseño participativo, los sistemas de comunicación, la resistencia al cambio, el liderazgo de los equipos de trabajo, la formación y la evaluación del cambio. Como se ha dicho en el numeral anterior, no existen temas prioritarios, existen necesidades que deben contemplarse y solucionarse de la mejor manera posible. Esta función debe asumirla el equipo de seguimiento y por ello se comenta a continuación.

- El papel del equipo de seguimiento

El equipo de seguimiento cobra una importancia estratégica en la medida en que asume el papel de gestor de los cambios que se han de producir en la organización. Una de ellas es la de trabajar para lograr la adhesión y la participación en el cambio de todas las personas que integran la organización. Quiere esto decir que los integrantes de este equipo ejercerán la función de "animadores" del proceso. Son los encargados de motivar a los directivos y a los colaboradores, y de solucionar los problemas que unos y otros les planteen. Esto significará, en muchos casos, modificar o completar la nueva cultura de empresa ya que este proceso supone un cambio de actitud, en todos los ámbitos de la empresa, hacia posturas altamente participativas y con un elevado nivel de compromiso. También debe ejercerse esta función "animadora" con la dirección. Deben mantenerse los compromisos acordados en la etapa anterior.

- Rediseño participativo

Es posible que durante el proceso de cambio se generen situaciones de rechazo, de resistencia al cambio, presiones productivas o sucesos desmotivadores en general, que deben ser gestionados. Tanto para prevenir las situaciones descritas como para buscar soluciones es conveniente contar con la participación de todos los integrantes de la organización. El proceso será más fácil en la medida en que exista voluntad, por parte de la dirección, de hacer a los colaboradores partícipes en la toma de decisiones sobre el cambio y la nueva organización del trabajo, así como de conferirles mayor control sobre los procesos de trabajo. Por lo tanto, la participación es un aspecto al que se le debe conceder una gran importancia. Hay que aplicarla a todos los niveles de la empresa y, sobre todo, contar con la participación de los representantes legales de los colaboradores desde el comienzo del proceso. Esto implica comunicar, negociar y compartir la toma de decisiones con los mismos.

La participación directa de los colaboradores también debe ser tenida en cuenta con el fin de compartir y aprovechar sus conocimientos sobre las tareas y las posibles soluciones a los problemas concretos que puedan surgir durante el proceso. Tener en cuenta a los colaboradores mediante un proceso participativo facilita la aceptación de las transformaciones a la vez que asegura que éstas sean más efectivas.

Es importante que el sistema de participación sea eficiente, es decir, que de él surjan mejoras que se puedan implementar y que los colaboradores perciban que "sirve para algo" su participación. Una herramienta esencial para la participación es la comunicación.

- Sistemas de comunicación

Durante el proceso de cambio es imprescindible contar con un sistema de comunicación transparente ya que las situaciones de cambio siempre conllevan un cierto grado de temor. La comunicación es la clave para que, en cada una de las fases, exista un conocimiento claro de la situación real en la que se encuentra la organización y el proceso de cambio. Ello aliviará en buena medida el temor frente al cambio. Cuando el personal comprueba que la información que se recibe es veraz y que esta información llega con regularidad y sobre todo en los momentos más delicados (o conflictivos), se reduce la ansiedad que experimentan.

Un sistema de comunicación eficaz permite detectar necesidades, evaluar y modificar los objetivos y los medios en función de las condiciones concretas de la organización. Para lograr estos objetivos también es válido lo que se ha citado en el párrafo anterior: mantener una información veraz con la periodicidad que se decida previamente y transmitir la información relevante con diligencia, sin esperar plazo alguno.

Las técnicas empleadas estarán en función de las características de la empresa, teniendo en cuenta que las nuevas tecnologías permiten nuevos sistemas de comunicación interna rápidos y eficaces. Paneles, documentación impresa, intranet, reuniones, todas ellas pueden ser técnicas útiles.

Es necesario prestar una atención especial a la comunicación con los representantes legales de los colaboradores. Las razones ya se han citado en otros apartados: mejora de la motivación y de la confianza del conjunto de la empresa, y evita posibles sentimientos de amenaza o interpretaciones erróneas.

La comunicación también es muy importante para transmitir la creencia en los beneficios que puede aportar el cambio y para que "cale" en toda la organización, especificando cómo revertirá el cambio en los colaboradores. Así también se evitarán frustraciones por expectativas no cumplidas.

El tratamiento de la "Resistencia al Cambio" en los mandos

El cambio en el estilo de mando de los jefes es uno de los elementos importantes del cambio cultural que se propone. Implica un reto para aquellos "acostumbrados a mandar", y puede llevar a situaciones en las que son los propios mandos el mayor obstáculo a la introducción de cambios en la organización.

Un modelo que potencie la participación directa requiere de la existencia de una dirección que tenga asumida realmente la necesidad y la bondad de alcanzar acuerdos, así como de una moral de implicación en los objetivos y valores de la organización.

En muchas organizaciones los mandos son entrenados para liderar una estructura jerárquica de estilo autoritario y son considerados como «aquellos que mejor saben lo que hay que hacer». Para establecer un nuevo modelo de organización en el que se potencie la participación, la autonomía y el autocontrol, hay que formar y preparar a los mandos para escuchar las opiniones de los demás, delegar responsabilidades y aceptar las soluciones de otros.

- El liderazgo de los equipos de trabajo

La existencia de un líder en los equipos de trabajo - su elección, formación y funciones será un aspecto determinante de cara al éxito de la nueva organización. El papel y el estilo de mando de la persona que asuma esta función dentro del grupo deben ser muy diferentes al que tradicionalmente han jugado el "supervisor" o el "encargado". Del líder se espera que sea un "facilitador" y un "dinamizador" del grupo.

La experiencia ha demostrado que existen dificultades a la hora de adaptarse al nuevo papel por parte de quienes han desempeñado ese rol de una manera tradicional (de una forma más autoritaria). Por su parte, también los colaboradores pueden ofrecer resistencia a aceptar que un antiguo mando sea su nuevo líder, o a que sea un antiguo compañero el que ejerza el nuevo rol.

No obstante, si el proceso de cambio ha "calado" en el conjunto de la empresa, lo más habitual es que se modifiquen sustancialmente las conductas que ya no concuerdan con el nuevo modelo. La amplia oferta formativa del mercado sobre herramientas de gestión y su aplicación directa, será sin duda un elemento que ayudará al mando intermedio tanto a definir su papel como a lograr un correcto desempeño del mismo.

- Formación

La formación juega un papel crucial en un proceso de cambio. Durante este proceso será necesario realizar la detección de necesidades de formación acordes a los cambios funcionales producidos (nuevos procedimientos, cambios en el proceso productivo, utilización de nuevas tecnologías, trabajo en equipo, asunción de responsabilidades...). Ello permitirá determinar qué personas deben recibir formación, qué tipo de formación y en qué momento.

La formación a la que nos referimos no debe ser entendida como "formación profesional" exclusivamente, sino que, además, ha de ser un medio para facilitar las reformas planteadas y las nuevas prácticas de trabajo. De esta manera, cobra una importancia especial porque se convierte en una herramienta privilegiada para facilitar el cambio de actitud en los colaboradores, en los mandos y en los directivos de la organización.

- Evaluación constante

La evaluación es, en sí misma, un elemento clave. Cuando las personas llevamos a cabo una acción, vamos analizando si el objetivo que pretendemos alcanzar merece los esfuerzos que vamos realizando. Esta idea es la que se intenta transmitir: la evaluación constante consiste en hacer un balance de los resultados que se van obteniendo a lo largo del proceso de cambio.

Ello obliga a tener unos parámetros claros y definidos de análisis, de tal manera que se facilite la tarea de recoger y analizar la información relevante y oportuna para cada caso.

Este seguimiento nos permitirá tener un control del proceso que impida la aparición de consecuencias no deseadas o "efectos perversos" tales como: un aumento de la carga de trabajo, dificultades en la coordinación interna de la nueva estructura, nuevas exigencias que no coincidan con la cualificación ni formación de los colaboradores y para las que no se haya tenido en cuenta un proceso formativo de adaptación, sensación de incertidumbre o de no control del proceso, etc.

### **3.3 Desarrollo posterior**

Una vez finalizada la implantación de los cambios organizativos, se debe valorar la bonanza del cambio realizado, así como buscar la manera de que se mantenga en el tiempo. Así, en este numeral se pone el énfasis tanto en evaluar los resultados globales, una vez se ha dado por terminado el proceso de cambio, como en el mantenimiento de los logros del periodo anterior.

- Evaluación de los resultados

Para realizar una evaluación de los resultados obtenidos, tendremos que establecer unos indicadores acordes con los objetivos marcados y estudiar su evolución tras el proceso de cambio. En este momento será de gran utilidad la información obtenida en las evaluaciones constantes realizadas durante la

implantación. El tipo de indicadores no debería ser muy distinto a los utilizados en la evaluación continua, pero sí que puede haber modificaciones.

Dado que el cambio debe materializarse en resultados positivos tanto de tipo económico como sociales, deben plantearse indicadores de ambos tipos. Los indicadores de carácter económico - productivo serán todos aquellos que se refieran a la obtención de beneficios y productividad, calidad (tasa de fallos) o satisfacción de clientes.

Para evaluar el alcance obtenido en el cambio en la forma de trabajar y sus consecuencias sobre las personas, habría que evaluar los resultados en relación con temas de salud laboral: satisfacción de los colaboradores, contenido del trabajo, coincidencia de las exigencias del trabajo con la cualificación de los colaboradores, comunicación interna, etc.

- Mantenimiento de los logros obtenidos

El estudio y conocimiento de distintos casos de cambio organizativo, nos permite afirmar que una vez acabado el proceso de cambio existe el riesgo de pérdida de la fuerza y la motivación con que éste se inició. Esta situación puede originarse por que el tiempo empleado en el cambio haya sido más largo de lo previsto, lo cual obliga a dar prioridad a las exigencias productivas, con lo cual puede haber una cierta dejadez respecto a los procedimientos o acciones marcadas.

Esto se refleja en comportamientos tales como: no asistir a reuniones "por exceso de trabajo" o dejar de convocarlas, demandas o propuestas que no son ni atendidas ni contestadas por la dirección, faltas de asistencia en la formación, rotaciones de puestos que no se respetan, información obsoleta, etc.

Las consecuencias de estos comportamientos se reflejan en el deterioro y la falta de operatividad de las herramientas fundamentales sobre las que se asienta el nuevo modelo organizativo: la comunicación se deteriora, los equipos de trabajo pierden contenido, la formación no es efectiva y los procesos de cualificación no cumplen su objetivo.

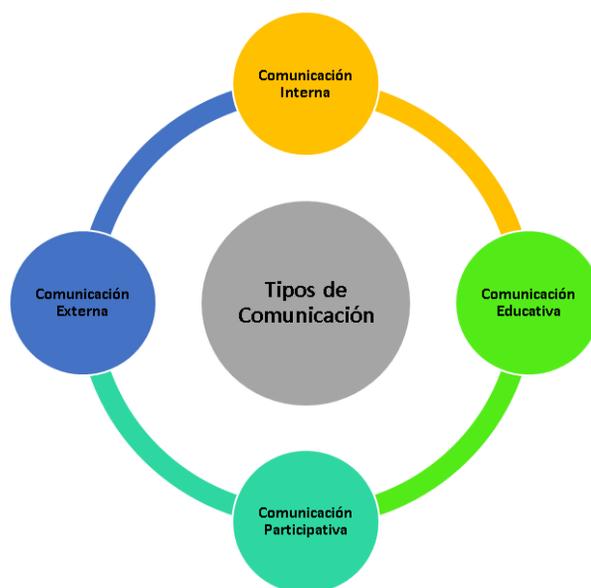
Para evitar estos efectos perversos es necesario establecer prioridades en cuanto a los procedimientos derivados del nuevo modelo, dotarlos de los medios y recursos temporales necesarios, mantener la eficacia del sistema de comunicación y definir estructuras de refuerzo. Por estructuras de refuerzo se entienden personas o equipos de personas que faciliten ayuda y cooperación a los equipos de trabajo que la necesiten.

## 4 La Comunicación en los sistemas de calidad

La comunicación es un elemento estratégico y cohesionador para asegurar la calidad en cualquier organización. El adecuado flujo de la comunicación dentro y entre los procesos facilita las tareas y genera dinámicas que viabilizan la mejora continua.

Después de la selección de la metodología realice el desarrollo de la estrategia de comunicaciones para Asecofin teniendo en cuenta la encuesta previamente realizada a los colaboradores y las necesidades detectadas en ella.

La estrategia la dividí en 4 tipos de comunicación:



*Figura 4. Tipos de comunicación (Fuente: autor, 2020)*

**Comunicación Interna:** proceso comunicativo encaminado a fortalecer las relaciones de todos los colaboradores que conforman el equipo Asecofin. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías para motivar a su equipo humano y retener a los mejores talentos en un entorno cambiante a velocidad vertiginosa.

**Comunicación Educativa:** Proceso comunicativo con el que se busca capacitar, sensibilizar y concienciar a los colaboradores de Asecofin sobre el SGC. Esta comunicación se enmarca en procesos pedagógicos.

**Comunicación Participativa:** proceso comunicativo encaminado a dialogar e intercambiar saberes y experiencias con el fin de unir fuerzas para lograr un objetivo común.

**Comunicación Externa:** proceso comunicativo que busca crear, mantener o fortalecer la relación con cada uno de los públicos objetivo de Asecofin, mostrando un Goodwill positivo.

### **Planeación Estrategia de Comunicaciones**

El Objetivo de la Estrategia de Comunicaciones es proveer la información referente y necesaria del SGC por los canales adecuados para una comunicación efectiva y en doble vía en Asecofin.

Partes interesadas: clientes, colaboradores, accionistas, entidades gubernamentales.

Canales de comunicación: carteleras, televisores, encuentros presenciales, capacitaciones, redes sociales, SMS, mail, medial, juegos, repositorio de información, videos y material POP.

## **5 La comunicación como estrategia de gestión del cambio**

Posterior a la selección de la metodología de gestión de cambio y al diseño de la estrategia de comunicaciones inicié la implementación articulando la metodología, la estrategia comunicativa y la divulgación del SGC.

### **5.1 Proceso previo a la implementación**

Para realizar un cambio organizativo en Asecofin inicié por mostrarle a la dirección la importancia de la descentralización de la toma de decisiones. Se modificó la toma de decisiones vertical descendente, por un sistema en el que las decisiones se tomen en cualquier nivel jerárquico e influyan en el resto de los equipos. Empoderamos a los líderes de proceso para que realicen a través de sus equipos de trabajo un sistema de responsabilidades individuales y colectivas transformando las decisiones por los objetivos acordados tanto de las actividades laborales como los del sistema de gestión de calidad.

#### **5.1.1 Convencimiento de la dirección y creencia en el cambio**

Al realizar la encuesta y ver sus resultados para la gerencia de Asecofin fue evidente la importancia de la implantación de un nuevo modelo de organización del trabajo y está convencido que invertir recursos económicos, humanos y logísticos para el desarrollo de este proyecto genera para la organización beneficios a mediano y largo plazo interna y externamente.

#### **5.1.2 Equipo de seguimiento**

El equipo de seguimiento interdisciplinar que hemos conformado en Asecofin representa todas las partes implicadas de la organización. Entre sus participantes están directores, líderes de proceso, analistas, cajeros y un equipo de expertos externos "Tiindex" quienes son los encargados de los sistemas de información ofimática para el despliegue de la estrategia de comunicación y conservación de la documentación del Sistema de gestión de calidad.

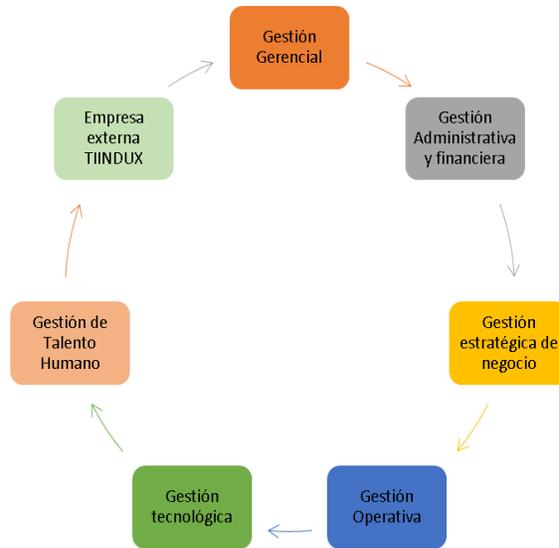


Figura 5. Participantes del equipo de seguimiento (Fuente: autor, 2020)

Las funciones de este equipo se basan en la recopilación de información que dé cuenta de la cultura organizacional actual y establecer cuál será la nueva cultura, además, facilitar la toma de decisiones de manera consensuada, transmitir la información relativa al proyecto entre los diferentes procesos de la empresa y asegurar una comunicación asertiva.

### 5.1.3 Diagnóstico

Una vez conformado el equipo de seguimiento se definieron los procesos que se realizan en Asecofin (ver mapa de Procesos), donde se determinó el número de personas implicadas y su formación. Esto con el fin de identificar la mejor manera de comunicar, el lenguaje y tono que se debe usar para transmitir los mensajes.

### Número de Personas

CIUDAD	Aprendiz	Fijo	Indefinido	Prestación	Total
BARRANQUILLA	1	1	1	21	24
BOGOTA		10	27	156	193
CALI		2	2	3	7
CUCUTA		1		11	12
DUITAMA		1		18	19
IBAGUE		1		30	31
MEDELLIN		3	2	9	14
MONTERIA		1		30	31
NEIVA		1	1	21	23
PEREIRA			1	7	8
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>34</b>	<b>306</b>	<b>362</b>

Tabla 3. Tipos de contrato (Fuente: Asecofin, 2020)

### Nivel Educativo

CIUDAD	BACHILLER	ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	OTROS	PROFESIONAL	TÉCNICO	TECNOLOGO	Total
BARRANQUILLA	5			5	6	4	20
BOGOTA	58	1		33	42	23	157
BOYACA	1					2	3
BUCARAMANGA	4				3	4	11
CALI	10				6	2	18
CUCUTA	10	2		1	12	5	30
IBAGUE	2	2		2		3	9
MEDELLIN	13		1	1	12	3	30
NEIVA	8	3		2	6	2	21
PEREIRA	4				3		7
<b>Total general</b>	<b>115</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>44</b>	<b>88</b>	<b>48</b>	<b>306</b>

Tabla 4. Nivel educativo (Fuente: Asecofin, 2020)

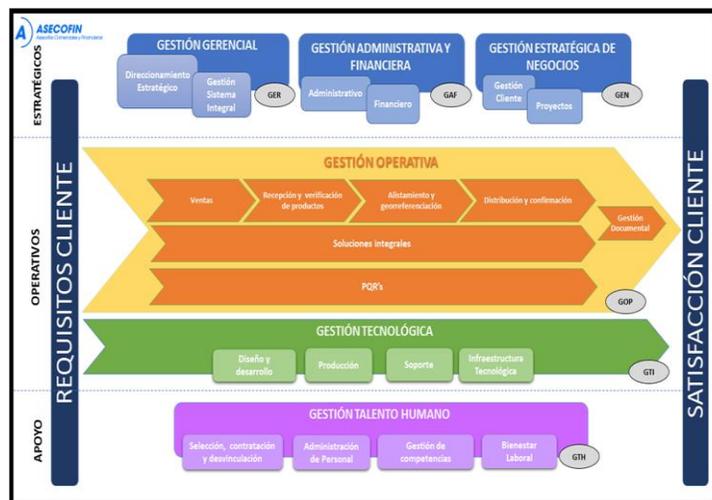


Figura 6. Mapa de procesos Asecofin (Fuente: Equipo de seguimiento, 2020)

El equipo de seguimiento realizó un diagnóstico de la situación actual de la compañía determinando de esta manera los puntos fuertes y débiles, para ello utilizamos la herramienta DOFA con la que se realizó una valoración de aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

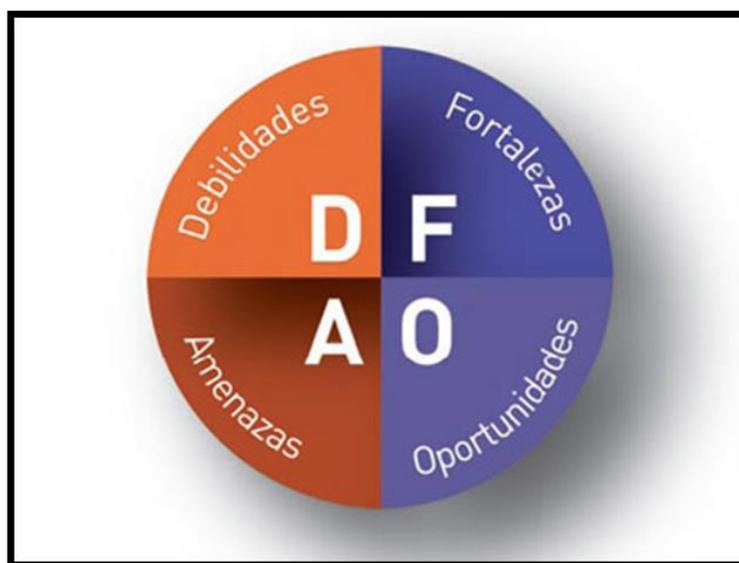


Figura 7. Imagen Matriz DOFA (fuente: autor, 2020)

Con esta información pudimos determinar y generar decisiones estratégicas que facilitaron objetivos de cambio y planificación de los mismos como:

- A través de los buenos resultados, credibilidad y conocimiento del negocio se pueden mantener y llegar a clientes nuevos en diferentes partes logrando relacionarse eficientemente a través de la calidad en el servicio
- Ofrecer un servicio de calidad por medio de sus asesores debidamente capacitados
- Expandir la oferta de servicios ofreciendo alto cubrimiento y buenos resultados, a través del reconocimiento por parte de los clientes.
- Desarrollar nuevos proyectos para la generación de informes de manera online logrando una mayor satisfacción del cliente
- Mediante su oportuna atención de PQR's, y disponibilidad de atención al cliente se puede fortalecer la relación con ellos para lograr una fidelización.
- Realizar informes gerenciales y estadísticos por medio de una plataforma para la satisfacción y fortalecimiento de relaciones con los clientes.
- Se puede disminuir la migración de personal fortaleciendo los programas de bienestar, capacitaciones y manteniendo un buen clima laboral dentro de la organización
- Teniendo una definición de responsabilidades para cada cargo se puede tener un buen manejo del personal.
- Mantener las capacitaciones internas de la empresa con el apoyo de personal externo.
- Mediante la integración del área de capacitaciones con talento humano se tendrá una mejor organización y oportunidades de capacitación con personas externas.
- Procurar la seguridad de la empresa por medio de mecanismos de alertas y seguimiento actualizados para evitar situaciones de emergencia como robos tanto físicos como informáticos.
- Mediante las certificaciones obtenidas se pueden asegurar negocios y clientes.
- Con unas políticas de seguridad actualizadas y buen desempeño del personal de área se pueden reducir los riesgos de robo o pérdida de la información.
- Actualización de equipos informáticos y de seguridad para asegurar a la empresa en caso de situaciones como robos o ataques cibernéticos.
- Establecer unas políticas, procedimientos y manuales para el manejo de aplicaciones y solicitudes evitando así situaciones de fraude o robo de información.
- Mediante la actualización de equipos de última generación se pueden obtener más clientes y nuevos negocios.

- Con la vinculación de nuevos talentos y nuevas herramientas se pueden desarrollar proyectos que ayuden con la seguridad y seguimiento en los procesos de la empresa.
- Con las nuevas herramientas tecnológicas se puede mejorar la seguridad informática de la empresa.
- Mediante el cumplimiento y compromiso de las diferentes partes de la empresa se puede prestar un servicio de calidad generando satisfacción a los clientes.
- Con el trabajo en equipo y solución de problemas se logra una prestación de servicios efectiva evitando las pérdidas de contratos e incumplimientos.
- Con el compromiso de la alta dirección, el área de operaciones y la incorporación de nuevos talentos se puede asegurar un servicio ágil y eficiente.
- Se pueden implementar herramientas para consulta y seguimiento de las operaciones con el compromiso de la alta dirección y la ayuda del personal idóneo y capacitado
- Con una implementación ágil y eficiente en las operaciones se puede llegar a más lugares a nivel nacional.
- Mediante el cubrimiento con las capacitaciones a todo el personal se puede reducir el riesgo de un error operativo.
- Con el desarrollo de nuevas herramientas se puede asegurar una mejor prestación de los servicios y generan un valor agregado diferenciándolos de sus competidores
- Se puede garantizar que mediante la participación del personal en las capacitaciones no se presenten errores de tipo operativo o en el servicio, siempre y cuando estos asistan en su totalidad, se realicen evaluaciones de seguimiento y el personal esté dispuesto
- Mejorar el cubrimiento a nivel nacional de las capacitaciones a través de plataformas enfocadas a las diferentes áreas de la empresa
- Con un seguimiento adecuado de las facturas se puede garantizar el pago oportuno por parte de los clientes
- Manejando unos indicadores en el área financiera se puede evidenciar la tasa de ventas y colocación de tarjetas que maneja la empresa.
- Se puede prestar un mejor servicio posventa mediante el equipo de trabajo y la realización de auditoria de las llamadas.
- Con un seguimiento de las capacitaciones realizadas y líderes en las diferentes ciudades se puede asegurar la prestación de un mejor servicio.
- Con un buen servicio en las ventas call se puede realizar un seguimiento posventa para garantizar una mejor prestación del servicio.
- Elaborar un programa de reconocimiento a los colaboradores para disminuir rotación de personal y mejoras en la atención al cliente.

- Fortalecer el equipo de asesores periféricos para mayor cobertura y alcance en las campañas de entrega, logrando así ser más competitivos.
- Apalancados en la experiencia y procesos seguros ofertar en más RFP de clientes ya existentes.
- Aprovechar la experiencia y el Goodwill de la organización para lograr asociaciones con empresas de tecnología enfocadas en FINTECH.
- Ofrecer soluciones tecnológicas y de vanguardia a las entidades financieras que les permitan darles a sus usuarios experiencias innovadoras e interactivas.
- Ofrecer servicios punta a punta a los clientes evitando así el ingreso de competidores dentro del proceso de venta, embalaje y entrega de productos financieros.
- Integrar al equipo tecnológico, desarrolladores que permitan simplificar e integrar procesos para vender paquetes completos. Consultorías a bajos precios y de gran calidad con personal joven y capacitado.
- Mostrar a los clientes que el beneficio de Asecofin no es el precio si no la calidad de los procesos apalancado en la experiencia, seguridad, cobertura y alcance.
- Diversificar el negocio, enfocándose en gran parte en innovación y desarrollo tecnológico.
- Apostar a proyectos de “big data” que les permitan a los bancos moverse a una era tecnológica y ser sus aliados diferenciales.
- Manejando unos indicadores en el área financiera se puede evidenciar la tasa de ventas y colocación de tarjetas que maneja la empresa.

#### 5.1.4 Establecimiento de objetivos

Teniendo en cuenta el diagnóstico generado se propusieron para Asecofin unos objetivos que aportaban a la gestión de cambio:

- Determinar tareas específicas para cada proceso, atendiendo las capacidades personales y cognitivas de los colaboradores, con el fin de disminuir las tareas repetitivas y la monotonía en la actividad diaria de las funciones.
- Potencializar las habilidades blandas (liderazgo, comunicación, empoderamiento, reconocimiento) para cerrar las brechas identificadas en estas competencias.
- Incluir dentro del ADN organizacional la importancia del cliente interno y su satisfacción.



## 5.2 Implementación

Una vez realizamos el diagnóstico y se identificaron los cambios que se debían hacer, se planteó el proceso de implementación del cambio teniendo en cuenta la NTP 491: “Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, España, 1998). El proceso de implementación del cambio se basa en las fases comunes:

- La dirección y los altos mandos deciden el cambio (Gerencia y directores)
- Se reúnen con los representantes sociales y discuten la propuesta. (Líderes de proceso)
- Se explica al resto del personal.
- Se inicia el proceso con la formación de los mandos.
- Se forma al personal implicado.
- Se inicia la experiencia.
- Extensión a otros grupos de interés o áreas de la empresa

### 5.2.1 El papel del equipo de seguimiento

Como parte del proceso de adhesión y dinamización que tiene como responsabilidad principal el equipo de seguimiento, se despliega la estrategia mediante la conformación de grupos ágiles de trabajo en cada uno de los procesos. Los líderes deben orientar y extender la estrategia de gestión del cambio a través del empoderamiento a los colaboradores, que hacen parte fundamental de la estrategia.

Los grupos ágiles de trabajo fundamentan el despliegue de la estrategia incluyendo un rediseño participativo, bajo los siguientes lineamientos:

- Reuniones semanales de trabajo de duración máxima de 30 minutos.
- Comunicación bidireccional de 360°.

- Enfoque participativo y colaborativo para asegurar la adherencia.
- Planteamiento y resolución de incertidumbres por parte de cada integrante del equipo, a partir del empoderamiento.
- Compromiso y actitud hacen parte fundamental del éxito dentro del equipo.

### 5.2.2 Rediseño participativo

Los errores y la improvisación hacen parte del rediseño participativo en la medida que el cambio nace de las personas hacia la tarea y su vez impacta en el proceso y la estrategia. Lo cual hace que las personas asuman riesgos y flexibilidad ante la toma de decisiones y así provocar la gestión del cambio. En la medida que la voluntad individual y el apoyo de la alta dirección consientan las dinámicas de la nueva organización generan el entorno perfecto para que los colaboradores sean partícipes y testigos de los cambios.

Ahora bien, hay dos momentos importantes dentro de esta etapa, la negociación y el hecho de compartir las victorias tempranas. Las ambigüedades en las organizaciones deben ser siempre resueltas de primera mano, mediante la comunicación. Lo cual implica una negociación voluntaria en el proceso de participación en la resolución para la toma de decisiones objetivas, demostrando que indiferente al nivel organizacional la participación es necesaria. Compartir las victorias tempranas crea un ambiente que propende a la descentralización de las iniciativas y a la participación de cada individuo, lo cual es un incentivo a los gestores del proceso para revitalizar el desarrollo de las estrategias en los grupos ágiles de trabajo.

### 5.2.3 Sistema de comunicación

De acuerdo con la estrategia de comunicaciones elaboré las tácticas para cada tipo de comunicación.

Tácticas de comunicación:

Comunicación Interna: Se usa para la divulgación de nuevas políticas, directrices y requisitos de la organización, dirección, clientes y legislación.

El público: junta directiva, personal administrativo y asesores externos

Canales de comunicación: televisores, carteleras, email, protectores de pantalla, mensajes emergentes en aplicativos, whatsapp y repositorio de información.

- Calicápsula: es una pieza enviada 2 veces a la semana a través de whatsapp o email con frases de la importancia del sistema de gestión de calidad.



Figura 9. Imagen Calicápsula (Fuente: Asecofin, diseño: autor)

- Calidad 100%: es un conjunto de piezas que rotan a través de los televisores internos con información de nuestra gestión para la satisfacción del cliente.



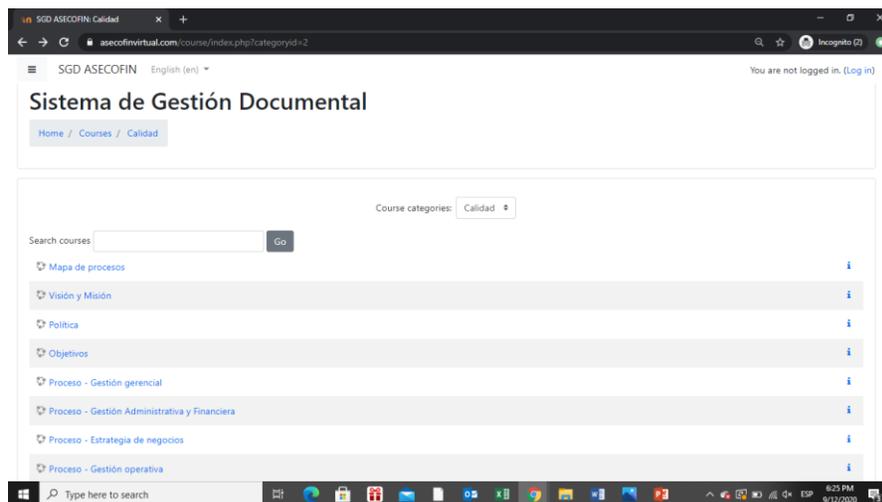
Figura 10. Imagen Calidad 100% (Fuente: Asecofin, diseño: autor)

- Calidad somos todos: recordatorios del uso adecuado de la documentación de acuerdo con lo establecido en los procesos de la organización. Para el personal interno se envía a través de pop up a sus computadores y al personal externo a través de “pop up” en medial.



Figura 11. Imagen Calidad somos todos pop up (Fuente: Asecofin, diseño: autor)

- Divulgación y consulta de la documentación del SGC: la divulgación del SGC se realiza de manera dinámica para que el cliente interno conozca y se apropie de su respectivo procedimiento, tenga al alcance sus formatos y realice sus registros de manera adecuada.



*Figura 12. Imagen del Repositorio de gestión documental. (fuente: Asecofin, 2020)*

<https://www.asecofinvirtual.com>

- Encuesta de Satisfacción y Comunicaciones Cliente Interno:

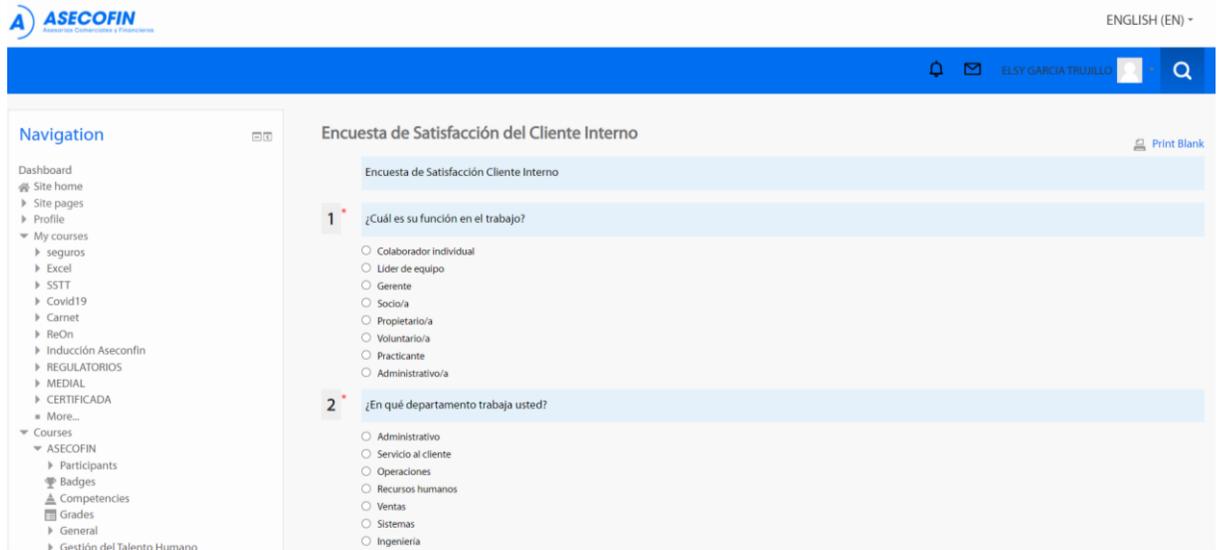


Figura 13. Imagen Encuesta satisfacción cliente interno (fuente: Asecofin, diseño: Autor 2020)

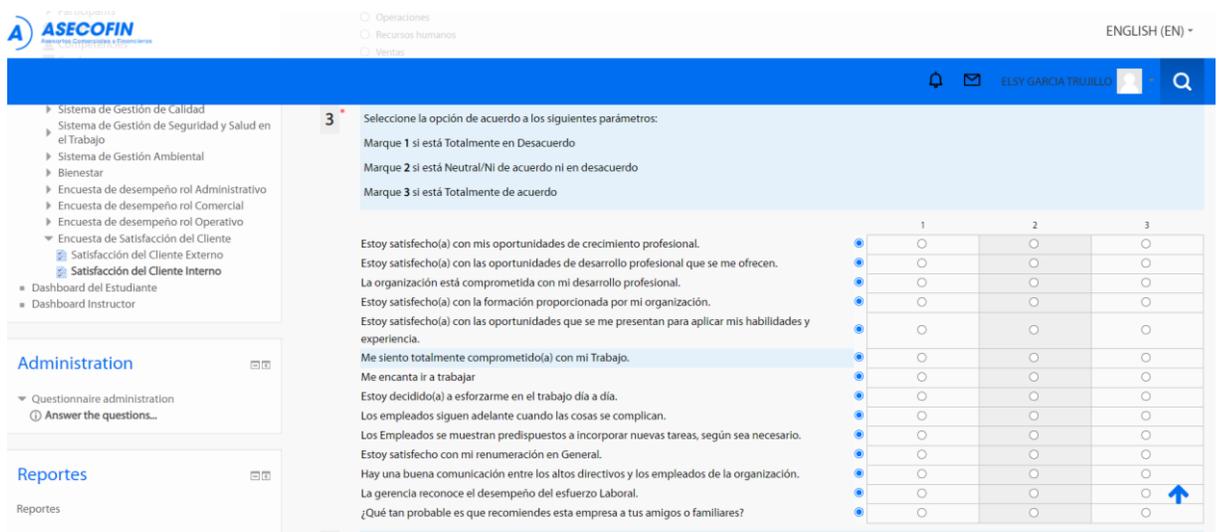


Figura 14. Imagen Encuesta satisfacción cliente interno (fuente: Asecofin, diseño: Autor 2020)

Encuesta de comunicaciones: <https://forms.gle/zYCKNB3ZpuC3BbV3A>

Comunicación Educativa: Se usa para la divulgación detallada de nuevas políticas, directrices y requisitos de la organización, dirección, clientes y legislación. Para la

capacitación de productos y servicios ofrecidos por la compañía. Para la sensibilización, interiorización e implementación del SGC.

El público: junta directiva, personal administrativo y asesores externos

Canales de comunicación: universidad corporativa, reuniones de grupo primario, capacitaciones presenciales o sincrónicas, televisores, carteleras, email, protectores de pantalla, mensajes emergentes en aplicativos, whatsapp.

- Cascada: Reuniones de 30 minutos de grupos ágiles para la divulgación detallada e implicación en los roles de los colaboradores.



*Figura 15. Imagen Reuniones grupos ágiles fuente: Asecofin)*

- Capacítate al 100: un programa de capacitación presencial o sincrónica, que busca darle a conocer a los colaboradores todo lo relacionado a la organización, sus funciones y roles y habilidades blandas.



Figura 16. Imagen Capacitate al 100 fuente: (Asecofin, diseño: Autor 2020)

- **Juega y aprende:** una plataforma interactiva que permite que los colaboradores tengan la información fresca y actualizada con relación a requisitos de los clientes y de la organización; todo desarrollado con animación y evaluado con juegos.



Figura 17. Imagen Juega y aprende (fuente: Asecofin, diseño: Autor 2020)

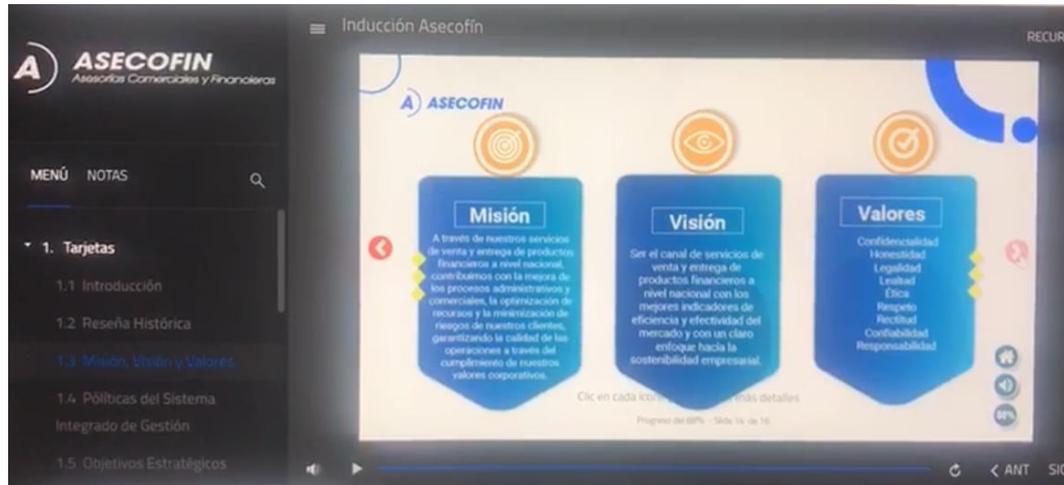


Figura 18. Imagen Juega y aprende fuente: Asecofin, diseño: Autor 2020)

- Programa “Café con el Sistema de gestión de Calidad”, la Directora del sistema de gestión se reúne con los líderes y su respectivo equipo de trabajo para sensibilizar, implementar y escuchar sobre el SGC.



Figura 19. Imagen Café con el SGC (fuente: Asecofin, foto: Autor 2020)

- Programa “Almuerzo con el gerente”, el gerente invita 6 colaboradores a un almuerzo de manera presencial o sincrónica para compartir, charlar y escuchar las inquietudes, sugerencias y soluciones de ellos sobre la organización.



*Figura 20. Imagen Almuerzo con el gerente (fuente: Asecofin, 2020)*

- Reuniones de seguimiento: espacio establecido semanalmente con el cliente para conocer su satisfacción sobre el desempeño de la operación.



Figura 21. Imagen Reuniones de seguimiento con el cliente (fuente: Asecofin, 2020)

- Reunión cierre de campaña: espacio establecido de manera mensual para revisar el cumplimiento de las campañas y las acciones a tomar para el siguiente mes.
- Encuesta de satisfacción del cliente

ASECOFIN Asesores Comerciales y Financieros ENGLISH (EN) ▾

ELSY GARCIA TRUJILLO

### Satisfacción del Cliente

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO

1 \* Entidad:

2 \* Califique de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

	1	2	3	4	5
Los servicios ofrecidos están acordes a sus necesidades	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La red de cubrimiento ofrecida satisface su expectativa	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encuentra respuesta oportuna a sus solicitudes	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 22. Imagen Encuesta de satisfacción cliente externo (fuente: Asecofin, 2020)

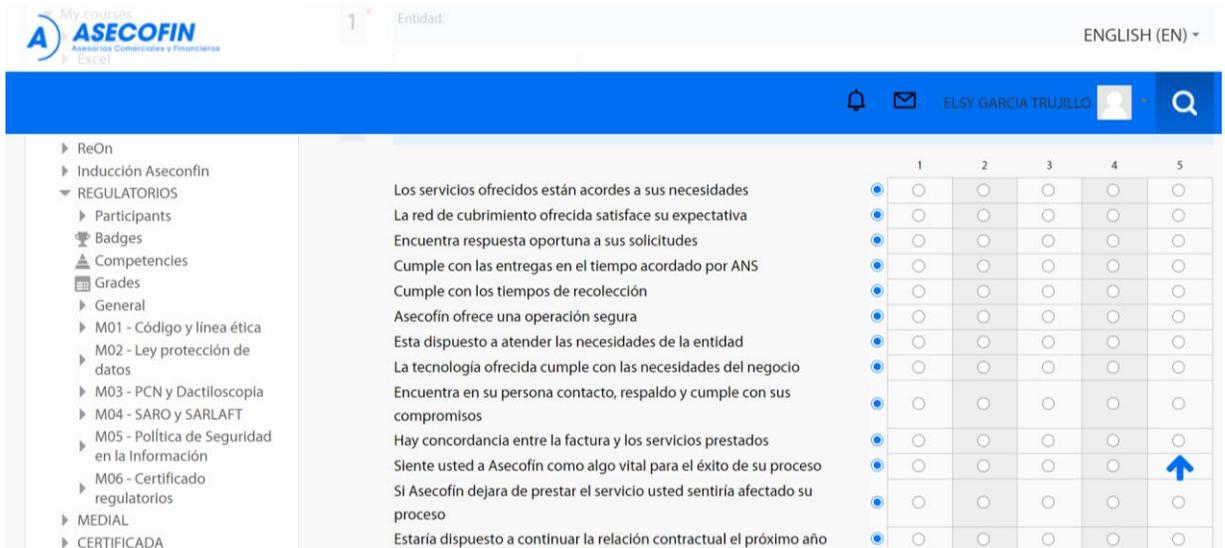


Figura 23. Imagen Encuesta de satisfacción cliente externo (fuente: Asecofin, 2020)

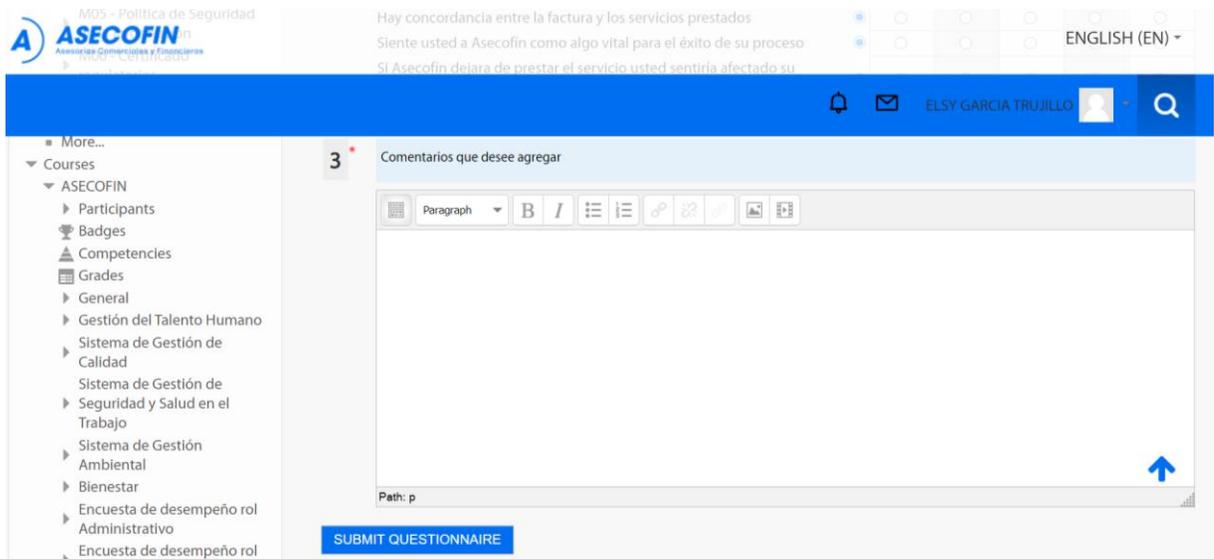


Figura 24. Imagen Encuesta de satisfacción cliente externo (fuente: Asecofin, 2020)

#### 5.2.4 El tratamiento de la resistencia al cambio de los mandos

Según (Collerette & Delisle, 1988) la resistencia al cambio es la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. Los seres humanos no estamos diseñados para adaptarnos rápidamente al cambio, esta es la razón por la cual reaccionamos de manera negativa diciendo que no se podrá realizar o aplicar en la empresa, cambiar esta actitud en las personas es muy difícil y es la barrera más grande de afrontar.

Por eso en Asecofin iniciamos por introducir dentro del ADN de la organización la importancia del cliente interno, esto con el fin de mostrar que el cambio inicia en la casa.

- Misión: a través de nuestros servicios de venta y entrega de productos financieros a nivel nacional, contribuimos con la mejora de los procesos administrativos y comerciales, la optimización de recursos y la minimización de riesgos de nuestros clientes, garantizando la calidad de las operaciones a través del cumplimiento de nuestros valores corporativos. **De igual manera propendemos por el desarrollo personal y profesional de nuestro cliente interno, haciendo de la participación, la formación y la comunicación la base de la relación entre los procesos.**
- Visión: Ser el canal de servicios de venta y entrega de productos financieros a nivel nacional con los mejores indicadores de eficiencia y efectividad del mercado y con un claro enfoque hacia la sostenibilidad empresaria **y el mejoramiento continuo de nuestros clientes internos y externos.**

Dentro de las reuniones de los grupos ágiles, tenemos un espacio en el que se permite abordar la frustración, sensaciones y emociones con respecto a los cambios.

#### 5.2.5 El liderazgo en los equipos de trabajo

El liderazgo en los equipos de Asecofin se convirtió en una pieza fundamental en la implementación del sistema de gestión de calidad ya que la interacción entre las personas, los procesos y los equipos de trabajo se hicieron más recurrentes debido a las estrategias de comunicación y la facilidad para generar espacios de interacción tanto presenciales como virtuales.

Según la NTP 491: “Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, España, 1998), “El proceso de cambio necesita de gestores entrenados en estilos participativos de liderazgo. Tienen que ser capaces de incitar, a los grupos ágiles, a la participación en cada objetivo y tienen que ayudarles a reconocer que el cambio es necesario. Además, deben cerciorarse de que el cambio se va produciendo y que va en el mismo sentido en que lo hace la organización”

Es por ello que se debe contar con personas participativas en el proceso a través de los objetivos que se generan para elaborar las caracterizaciones de cada proceso, los procedimientos y la documentación necesaria para la implantación del SGC y la gestión de cambio, los dueños de proceso se deben convertir en gestores líderes que estén convencidos de su liderazgo para que de esta manera logren involucrar a su equipo de trabajo.

Planteamos:

Descentralizar la toma de decisiones para ampliar y enriquecer el contenido del trabajo de cara a unir las labores manuales e intelectuales, promoviendo el trabajo en equipo y construir un sistema de liderazgo y autocontrol en los procesos.

Creación de redes que sustituyan el control centralizado, y reducir la estructura jerárquica.

Educación y Comunicación: la sensibilización al cambio a través de la capacitación a los líderes del proceso y sus respectivos equipos para que la comunicación entre ellos sea más abierta, pues esto ayudará a ver las bondades del cambio y su necesidad, generando un mayor compromiso.

Participación: los líderes de procesos y sus respectivos equipos tiene participación en la toma de decisiones y en la elaboración de las respectivas actividades para la construcción del sistema y el apoyo a la gestión de cambio.

## 5.2.6 Formación

Como lo indica la NTP 581: “Gestión del cambio organizativo” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, España, 2000). “La formación juega un papel crucial en un proceso de cambio”. Por ende, surge la necesidad de realizar capacitación y formación de los cambios generados a todo el personal de Asecofin.

Por ende, se debe garantizar que los colaboradores de Asecofin, accedan a los programas de capacitación, formación y desarrollo necesarios para llevar a cabo las funciones asignadas, de forma tal que continuamente desarrollen sus competencias técnicas, administrativas, gerenciales y de calidad para prestar un excelente servicio a los clientes finales.

Los responsables de este proceso son:

- ✓ **La Gerencia Administrativa y Financiera:** mediante la aprobación de los programas internos y externos y del presupuesto de ejecución.
- ✓ **Los líderes de procesos:** con el fin de programar las acciones formativas anuales del equipo de trabajo, así como la distribución de los tiempos del personal a su cargo, garantizando las evaluaciones pertinentes a cada uno.
- ✓ **Dirección de Gestión Humana:** Identificando las necesidades de los colaboradores, presentando los planes a desarrollar a la Gerencia General, ejecutar y hacer seguimiento a las acciones tomadas.
- ✓ **Coordinación de Desarrollo Competencial:** velar por el desarrollo de competencias organizacionales, funcionales y específicas requeridas en la población, mediante el diseño instruccional de contenidos y ejecución de proyectos y procesos de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades detectadas. Para finalmente contribuir al buen desempeño de las funciones a su cargo, así como garantizar las capacitaciones formativas en producto de los diferentes servicios ofertados a los clientes.
- ✓ **Colaboradores:** asistir puntualmente a las actividades programadas para fines académicos y formativos. (Inducción y reinducción institucional, comités primarios, entre otras.)

Realizar los cursos virtuales publicados en el portal corporativo propuestos en la plataforma autorizada por Asecofin dentro de los tiempos establecidos, superando las actividades en un 80% y habiéndolas aprobado con el puntaje mínimo de requerido.

Los colaboradores cuentan con acceso a la plataforma para capacitarse en los temas propuestos, así como también son responsables de buscar formación externa para su desarrollo personal.

Todos los colaboradores que ingresan a Asecofin deben realizar el proceso de inducción específico al cargo que va a ocupar de acuerdo con la programación de ingresos de la compañía, con una duración promedio de una semana. También se debe generar formación de manera continua en la implementación de cambios como nuevas tecnologías, nuevos procedimientos y trabajo en equipo para el fortalecimiento del empoderamiento en cada uno de los procesos.

La capacitación que brinda Asecofin apoya lo siguientes objetivos:

1. Brindar conocimientos teóricos y prácticos a todos los niveles de la organización en concordancia con los programas solicitados por los responsables directos.
2. Orientar a los colaboradores en relación con reglamentos, normas internas, derechos, obligaciones, beneficios y responsabilidades.
3. Desarrollar las competencias de los colaboradores mediante reuniones, conferencias, cursos y prácticas de capacitaciones especiales, desarrolladas por el área de Gestión Humana.
4. Inducción de colaboradores por procesos que se especifica en el cronograma de capacitación (ver Anexo B. cronograma de capacitación)
5. Seguimiento en los casos que la inducción sea colectiva o en un tema específico, gracias al formato de asistencia a capacitaciones.
6. Propender por el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores a través de programas de capacitación enfocados en las necesidades de las personas con relación a su cargo y/o a su proyección en Asecofin.
7. Solicitar las capacitaciones de servicios o dirigidas a personas de acuerdo con las competencias que es necesario fortalecer, diligenciando el formato de detección de necesidades de capacitación.
8. Impartir capacitaciones a través de cursos internos o externos que utilizan diferentes metodologías (presencial, autocapacitación con tutorías o soportes personalizados, lecturas institucionales, formación virtual).

9. Apoyar la participación de los colaboradores en los eventos formativos e impulsar el estudio autónomo.
10. En la decisión final en los procesos de selección internos (promociones y/o ascensos), tendrán prelación aquellos colaboradores que demuestren mayor conocimiento.
11. Los colaboradores que participen en eventos de formación externa patrocinados por Asecofin se comprometen a:
  - ✓ Asistir y participar en el 100 % de las horas de capacitación programadas.
  - ✓ Obtener las certificaciones correspondientes una vez sean aprobadas las evaluaciones.
  - ✓ Entregar al Auxiliar de gestión humana, copia del diploma que acredita dicha certificación y /o participación en el curso.

Paso	Actividad	¿Quién lo Hace?	¿Cómo se Hace?	¿Qué Utilizo?
1-	Determinación de las competencias necesarias para cada cargo	Alta Dirección	La alta dirección, determinarán los cargos necesarios para su operación y por ende la competencia para cada uno de ellos. Esta determinación se hará según las funciones, responsabilidades y actividades a ejecutar. Cada vez que se requiera un cargo nuevo, en el requerimiento de personal, deberá establecerse dichos criterios de competencia. Si las actividades, funciones y/o responsabilidades establecidas inicialmente cambian y/o cada vez que se considere necesaria, deberá actualizarse el Perfil de Cargo, y deberán ser aprobados por la alta dirección.	GTH-F18 Perfil de cargo
2-	Identificación de necesidades de acciones para el mantenimiento o incremento de la competencia del personal	Jefe inmediato o Director de RRHH	Los insumos para identificar acciones para mantener o incrementar la competencia del personal son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de las evaluaciones de desempeño</li> <li>• Durante revisiones periódicas en la ejecución de las actividades</li> <li>• Resultados de las Auditorías internas</li> <li>• Percepción del cliente: Ya sea en las encuestas de satisfacción o algún requerimiento (queja, sugerencia y/o felicitación), las cuales al momento de identificarlas deberán enviarla al correo del director de RRHH.</li> <li>• Formato y Cuestionario Identificación de necesidades</li> </ul>	GTH- F17 Evaluación de desempeño
3-	Planificación de acciones para el mantenimiento o incremento de la competencia del personal	Jefe inmediato o Director de RRHH	El Director de RRHH gestionará los proveedores, convocatorias, recursos y logísticas necesarios acorde al presupuesto para ello. Las acciones se planificarán en el Cronograma de formación, al igual que las demás acciones determinadas que los Directores soliciten. <u>Nota:</u> Las actividades podrán gestionarse con personal interno o con compañías o personal externo tales como la ARL, Caja de Compensación, empresas capacitadoras, asesores externos, etc...	GTH-F210 Cronograma de formación

4-	Ejecución de acciones para el mantenimiento o incremento de la competencia del personal	Jefe inmediato o Director de RRHH	Conforme a lo planificado, se llevarán a cabo las actividades para el mantenimiento o incremento de la competencia del personal. Se aclara que en algunos casos, podrán ejecutarse actividades de formación y/o toma de conciencia aún si haber sido planificadas, sin embargo, deberá dejarse evidencia de estas. Por ejemplo retroalimentaciones, reuniones, etc...	GER-F05 Lista de Asistencia GER-F06 Acta de reunión GTH-F22 Evaluación de la Formación
5-	Evaluación de la eficacia de las actividades para el mantenimiento o incremento de la competencia del personal	Jefe inmediato o Director de RRHH	El Director y/o analistas de RRHH deberá verificar que las acciones tomadas para mantener o incrementar la competencia del personal así como la toma de conciencia del mismo han sido eficaces, esta verificación podrá hacerse de diversas maneras, por ejemplo; a través de la evaluación de conocimientos, en el seguimiento de las actividades diarias, percepción de mejora o desmejora de los responsables de proceso, etc... En cualquier de los casos se dejará evidencia en el formato eficacia de la formación.	GTH-F23 Eficacia de la Formación
6-	Verificación de la Toma de Conciencia del Personal	Director de RRHH	A través del seguimiento al desempeño del personal se podrá establecer si el personal es competente, así como si hay o no adquirido de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Esta información será relevante para la toma de decisiones sobre la programación de actividades, así como para la actualización de los perfiles de cargo y las necesidades de recursos humanos.  Estos resultados se socializaran en las instancias pertinentes, tales como retroalimentaciones con la persona, reuniones de trabajo con los procesos, informes de gestión, etc...	GTH-F17 Evaluación de desempeño

Tabla 5. Proceso determinación de competencias (fuente: autor, 2020)

Adicionalmente, ver el Anexo A Formato detección de necesidades de capacitación.

### 5.2.7 Evaluación Constante

La evaluación es un elemento clave en la gestión de cambio para realizar un balance de los resultados obtenidos por lo que se adelantan las siguientes acciones:

- La calidad y características de la formación recibida, el cual se debe adicionar a la formación junto con el indicador de eficacia (ver Apéndice B. eficacia de la formación) y cobertura, así como también es pertinente adicionar una calificación al capacitador ya sea el líder o un externo garantizando la calidad en ambos roles
- Resultados en términos productivos y de calidad para ello se utiliza la plataforma educa play donde se elabora una herramienta de manera virtual para la participación de todos y también se podrá evaluar la acción de comunicación “aprende jugando”

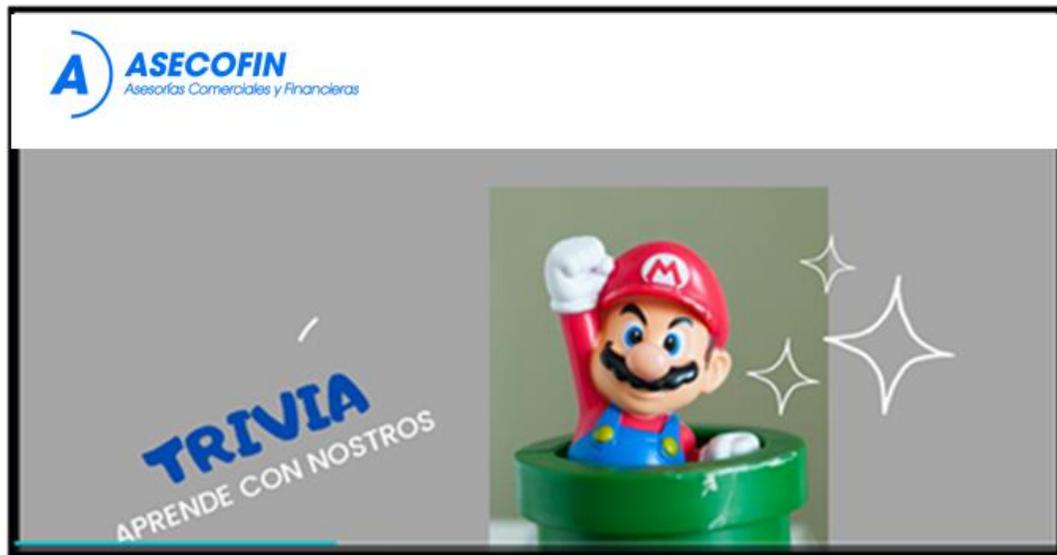


Figura 25. Imagen evaluación aprende jugando (fuente: Asecofin, diseño: autor 2020)

La evaluación consiste en estaciones de trabajo en las que se plantean temas de recordación y evaluación por parte de los líderes de proceso y sus equipos de trabajo.



Figura 26. Imagen Juega y aprende, estaciones de trabajo (fuente: autor, 2020)

## 5.3 Desarrollo Posterior

Es importante identificar los riesgos asociados a los cambios en Asecofin antes de incorporarlos a la organización. Aquellos riesgos internos y externos que podrían ser introducidos, por las partes interesadas como: nuevos procesos, tecnología, modificación legal, de reglamentos, evolución de los conocimientos en SG-STT, etc, con el fin de eliminar o minimizar las consecuencias en caso de que un riesgo se materialice. Por esto se realizamos la gestión del cambio teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Establecer criterios de identificación de la necesidad de cambio
- Prever obligación de soporte del cambio
- Validar el conocimiento de la capacidad del elemento a cambiar
- Comunicación a involucrados en el cambio

### 5.3.1 Evaluación de los resultados

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos se estableció por el equipo de seguimiento un tablero de indicadores para evaluar los resultados obtenidos de la siguiente manera:

Se determinó las tareas específicas para cada proceso y de esta manera se logró definir la medición con el fin de evitar reprocesos.

Al plan de capacitación se le incluyeron capacitaciones en habilidades blandas y se determinó la evaluación de desempeño por competencias. (ver Anexo C. cronograma de capacitación y evaluación de desempeño).

Realice nuevamente la encuesta de comunicaciones, para validar la percepción de los colaboradores frente a los temas de participación, liderazgo, empoderamiento, etc. Al realizar el análisis se evidencio que los colaboradores y contratistas ven en la comunicación un pilar fundamental para el desarrollo del proceso, además se tornó más efectiva gracias a acciones como grupos ágiles. Ahora sienten que hay espacios de comunicación participativa, el fomento del empoderamiento, el liderazgo y la adopción de los cambios organizacionales. Encuesta completa: <https://bit.ly/33FoZQ8>

Pregunta	Si	No
¿Crees que la comunicación es fundamental para la operación de la organización?	148	2
¿Crees que con la gestión de cambio la comunicación se volvió más efectiva?	107	43
¿Sientes que la organización ahora tiene espacios que buscan la comunicación participativa en doble vía?	119	31
¿Ya conoces sobre el sistema de gestión de calidad en Asecofin?	115	35
¿Conoces qué vía o canal debes usar para que una idea para el mejoramiento de la organización llegue a la persona encargada?	107	43
¿Te sientes empoderado y capacitado por la organización?	118	32
¿Consideras que la toma de decisiones ahora es más rápida, efectiva y descentralizada?	107	43

*Tabla 6. Resultados segunda encuesta de comunicación (fuente: autor, 2020)*

ASECOFIN Asesorías Comerciales y Financieras		TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES			
FICHA TÉCNICA DE LOS INDICADORES					
Proceso	Nombre Indicador	Descripción	Fórmula	Estandares de Medicion	Frecuencia
Gestión gerencial	Cumplimiento legal	Cumplir la legislación	$\frac{\text{Total requisitos legales cumplidos}}{\text{Total requisitos legales aplicables}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Trimestral
	Cumplimiento estándares mínimos de 9001	Cumplir los estandares mínimos de la norma 9001	$\frac{\text{Total de estandares mínimos cumplidos de la norma 9001}}{\text{Total de estandares mínimos de la norma 9001}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Semestral
	Porcentaje de cumplimiento del SIG	Lograr el porcentaje de cumplimiento del SIG	$\frac{\% \text{ de cumplimiento actual}}{100\% \text{ de cumplimiento}}$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Semestral
	Eficacia de cumplimiento del SIG	Lograr la eficacia del cumplimiento del SIG	$\frac{\text{Cantidad de planes de acción eficientes}}{\text{Total de planes de acción implementados}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Control de salidas no conformes/reprocesos	Disminuir las salidas no conformes/reprocesos	$\frac{\text{Cantidad de salidas no conformes reportadas en el mes actual}}{\text{Cantidad de salidas no conformes reportadas en el mes anterior}} \times 100$ Valor del flujo de caja actual	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$ Conforme: $\geq 90\%$	Mensual

Figura 27. Imagen Tablero de Control (fuente: Asecofin y autor, 2020)

Ver Anexo D. Tablero de control de indicadores.

### 5.3.2 Mantenimiento de los logros obtenidos

Para el mantenimiento de los logros y verificar el avance que se ha tenido en la implementación del sistema de gestión de calidad, gestión de cambio y las estrategias de comunicación se planteó:

- Seguimiento al tablero de indicadores dando alcance a cada uno de los procesos de la compañía.
- Participación de los líderes de proceso junto con sus equipos de trabajo teniendo en cuenta la descentralización de la toma de decisiones.
- Tener en cuenta la participación de los colaboradores de Asecofin resaltando sus características personales, la capacidad de innovación, su creatividad y aportes a los procesos de la organización.

- Liderazgo de manera transversal el cual estará acompañado por capacitaciones y talleres de motivación, comunicación, trabajo en equipo, comunicación asertiva y de esta manera mantener un buen ambiente de trabajo como el que se genera actualmente al interior de la organización con el apoyo de la alta gerencia.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El objetivo de gestión de cambio es lograr que los trabajadores se adapten a los proyectos de transformación que se llevan a cabo al interior de una organización, sea por nuevas tecnologías, nuevos proyectos, innovaciones o adaptabilidad a la implementación de sistemas de gestión; en cualquier caso, es necesario enfocarse en la transformación desde la perspectiva de las personas y el factor humano ya que la reacción como humanos es resistir el cambio y anhelar lo conocido.
2. La comunicación no solo es vital en la interacción como seres humanos, es igual o más importante para las organizaciones que finalmente son entidades vivas que se amalgaman como bisagras permitiendo el fluir de las organizaciones.
3. La comunicación es un factor vital en un buen clima laboral, evitando desarticulación y malestares propios de la comunicación inútil.
4. Al empoderar a los colaboradores y contratistas se permitirá evidenciar el liderazgo, autocontrol y autogestión de cada uno.
5. El liderazgo no debe ser siempre impositivo, la participación genera compromiso y sentido de pertenencia con la organización.
6. Ningún proyecto, sistema de gestión o cambio organizacional da fruto si la gente no lo conoce, lo reconoce, lo interioriza y termina adaptándolo, la mejor manera de lograrlo es incluirlos dentro del proceso.
7. Se recomienda mantener los espacios de comunicación participativa, ya que los colaboradores y contratistas percibieron este como un gran cambio positivo.
8. Se recomienda evaluar la estrategia de comunicación ya que al inicio la novedad les permite a los colaboradores y contratistas ser receptivos a los mensajes, sin embargo, puede pasar que después de un año de habituarse y no generar el mismo impacto.

## 7 Referencias Bibliográficas

Collerette, P., & Delisle, G. (1988). *La planificación del cambio : estrategias de adaptación para las organizaciones*. Ciudad de México: Trillas .

Dorsh, F. (1985). *Diccionarios de Psicología*. Barcelona : Herder.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (2001). *Portal de los riesgos laborales de los trabajadores de la enseñanza* . Obtenido de <https://riesgoslaborales.saludlaboral.org/>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2001. NTP 581: “Gestión del Cambio Organizativo”

Llampayas, J. B. (Febrero de 2013). *Universitat Oberta de Catalunya*. Obtenido de [http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/68465/6/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio\\_M%C3%B3dulo%201\\_El%20cambio%20organizativo.%20La%20novedad.pdf](http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/68465/6/Gesti%C3%B3n%20del%20cambio_M%C3%B3dulo%201_El%20cambio%20organizativo.%20La%20novedad.pdf)

Maslow, A. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana*. New York: Desconocido.

## 8 Bibliografía

ALASOINI, T. et al. Learning organizations, learning society National workplace development programme. Helsinki, 1999

AMOROS, Antonio y TIPPELT, Rudolf. Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas. Múnich : InWEnt, 2005.

ARIEL JIMÉNEZ GIL (2019). Comunicación interna para la gestión de calidad. 2020, de Función C Sitio web: <https://funcionc.com/2017/11/01/comunicacion-interna-para-la-gestion-de-calidad/amp/>

CASTILLO, J.J. et al. Las nuevas formas de organización del trabajo Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1988 3. CHANARON, J.J., PERRIN, J. Ciencia, tecnología y organización del trabajo En "Las nuevas formas de organización del trabajo" Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1988

CORIAT, B. Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa Ed. Siglo XXI. Madrid, 1993

FREEK, Hermkens O & i. Management Start. The importance of change management when implementing BPM. [En línea] Artikel, 2007. <http://www.managementstart.nl/artikelen/s68.html>.

GLADSTONE A. Y OZAKI M. (Comps) Participación de los trabajadores en la empresa, nuevas tecnologías y programas de formación Informes OIT. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1994

LAURENCE R. MURPHY Psicología del Trabajo y de las organizaciones En "Organizaciones laborables saludables: agenda de investigación". Volumen 15, N°2, año 1999

ONCINS DE FRUTOS, Margarita NTP 491 Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio INSHT. Barcelona, 1998

SENGE, P. La Quinta disciplina. Ediciones Juan Granica, S.A. Barcelona, 1990

SIERRA VILLAR, Soledad. Estudio y promoción de las Nuevas Formas de Organización del Trabajo: estructura y organización en las Organizaciones que Aprenden. Informe de Beca. INSHT (1999)

VARTIAINEN, M., PIRSKANEN S. Y MATTSSON M. (1999) Work groups and Teams as Innovative Ways of Working En "Learning organizations, learning society" National wokplace development programme. Helsinki, 1999

## Abreviaciones

NTP	Guías de buenas prácticas
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
GC	Gestión del Cambio
FINTECH	Financial Technology

# ANEXOS

## Anexo A. Formato detección de necesidades de capacitación

 <b>ASECOFIN</b> <small>Asesoría Comercial y Financiera</small>	SISTEMA DE GESTION							
	FORMATO DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN							
Fecha								
Proceso								
Lider del proceso								
Instrucciones : 1. A continuación relacione las necesidades de capacitación presente en su equipo de trabajo. 2. Marque con una X el nivel de profundidad requerido y la importancia de la necesidad de la capacitación que esta planteando. 3. Mencione cada necesidad de capacitación con que cargo y funcion esta relacionada.								
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	NIVEL DE PROFUNDIDAD			IMPORTANCIA DE LA NECESIDAD			Función con la que esta relacionada la	Cargo con el que esta relacionado la
	Avanzado	Media	Basico	Alta	Media	Baja		
Observaciones:								

Anexo B. Cronograma de capacitación

 <p style="text-align: center;"><b>CRONOGRAMA DE FORMACIÓN</b></p>						Código: GTH-F21		
						Versión: 00		
						Fecha de elaboración: 27-ago-20		
Responsable del diligenciamiento y actualización: <i>(nombre y cargo)</i>						Año:		
Nº	Nombre de la Formación	Objetivo del Tema	Duración (Horas)	Fecha de la Formación	Nombre del Capacitador	Dirigido a (cargos)	Recursos	Observaciones
Fecha de la última actualización del cronograma:								

Anexo C. Plan de Capacitación

 <b>CRONOGRAMA DE FORMACIÓN</b>						
						Versión: 00
						Fecha de elaboración: 30-ago-
<b>Responsable del diligenciamiento y actualización:</b> <i>(nombre y cargo)</i>			LUIS ANTONIO INFANTE BERMUDEZ			Año: 2020
bre de la Forma	Objetivo del Tema	Duración (Horas)	Fecha de la Formación	Nombre del Capacitador	Dirigido a (cargos)	Recursos
Inducción Institucional	Realizar la inducción inicial del colaborador con el fin de que se conozca la generalidad de Asecofin SAS y el objetivo del Negocio.	1	01 09 2020	LUIS ANTONIO INFANTE B	Colaboradores y contratistas nuevos	Sincrónico
Reinducción Ins	Actualización de procesos personal vinculado	1	10 09 2020	LUIS ANTONIO INFANTE B	Personal Vinculado	Sincrónico
Politica kyc	Desarrollo de conocimientos y competencias	1	14 09 2020	LUIS ANTONIO INFANTE B	Todo el personal	Sincrónico
Tecnicas de ven	Desarrollo de conocimientos y competencias	1	14 09 2020	LUIS ANTONIO INFANTE B	Todo el personal	Sincrónico
Habilidades Bla	Comunicación Efectiva	1	22 09 2020	JUAN CARLOS MONTEJO	Gestión de tecnología	Sincrónico
Habilidades Bla	Lider sin nadie a cargo	1	23 09 2020	JUAN CARLOS MONTEJO	Admon	Sincrónico
Habilidades Bla	Resolución de conflictos	1	24 09 2020	JUAN CARLOS MONTEJO	Admon	Sincrónico
Habilidades Bla	Cliente Feliz	1	25 09 2020	JUAN CARLOS MONTEJO	Asesores Comerciales	Sincrónico
<b>Fecha de la ultima actualización del cronograma:</b>			30 Agosto			

Anexo D. Tablero de control de indicadores

 <b>ASECOFIN</b> <small>Asesorías Comerciales y Financieras</small>		<b>TABLERO DE CONTROL DE INDICADORES</b>			
<b>FICHA TECNICA DE LOS INDICADORES</b>					
Proceso	Nombre Indicador	Descripción	Fórmula	Estandares de Medicion	Frecuencia
Gestión gerencial	Cumplimiento legal	Cumplir la legislación	$\frac{\text{Total requisitos legales cumplidos}}{\text{Total requisitos legales aplicables}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Trimestral
	Cumplimiento estándares mínimos de 9001	Cumplir los estándares mínimos de la norma 9001	$\frac{\text{Total de estándares mínimos cumplidos de la norma 9001}}{\text{Total de estándares mínimos de la norma 9001}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Semestral
	Porcentaje de cumplimiento del SIG	Lograr el porcentaje de cumplimiento del SIG	$\frac{\% \text{ de cumplimiento actual}}{100\% \text{ de cumplimiento}}$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Semestral
	Eficacia de cumplimiento del SIG	Lograr la eficacia del cumplimiento del SIG	$\frac{\text{Cantidad de planes de acción eficientes}}{\text{Total de planes de acción implementados}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Control de salidas no conformes/reprocesos	Disminuir las salidas no conformes/reprocesos	$\frac{\text{Cantidad de salidas no conformes reportadas en el mes actual}}{\text{Cantidad de salidas no conformes reportadas en el mes anterior}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
Gestión administrativa y financiera	Flujo de caja	Mejorar el flujo de caja	$\frac{\text{Valor del flujo de caja actual}}{\text{Valor del flujo de caja del mes pasado}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Cartera	Recuperar la cartera	$\frac{\text{Valor recuperado de la cartera en el periodo}}{\text{Valor total de la cartera actual}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	cumplimneto de los proveedores	Evaluar los proveedores	$\frac{\text{Cantidad de proveedores que aprobaron la evaluación}}{\text{Cantidad de proveedores evaluados}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Trimestral
	Desempeño de los aliados	Evaluar el desempeño de los aliados	$\frac{\text{Cantidad de aliados que aprobaron la evaluación}}{\text{Cantidad de aliados evaluados}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Trimestral
Gestión estratégica de negocios	Ventas de los clientes actuales	Medir comportamiento de ventas en clientes actuales apartir del mes siete	$\frac{\text{Valor total de ventas de clientes antiguos del mes actual}}{\text{Valor total de ventas de clientes antiguos del mes pasado}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Ventas de los clientes nuevos	Medir ventas de clientes nuevos en los primeros seis meses	$\frac{\text{Valor total de ventas de clientes nuevos del mes actual}}{\text{Valor total de ventas de clientes nuevos del mes pasado}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Proyectos de innovacion	Generar proyectos de innovacion/ nuevo servicio	$\frac{\text{Proyectos implementados en el periodo}}{\text{Proyectos planeados para el periodo}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
Gestión talento humano	Cumplimiento estándares de SST	Lograr altos estándares de SG-SST	$\frac{\text{Total de estándares cumplidos de SST}}{\text{Total de estándares de SST}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Semestral
	Desempeño personal	Realizar las evaluaciones de desempeño al personal correspondiente	$\frac{\text{Evaluaciones realizadas}}{\text{Evaluaciones programadas en el periodo}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Nivel competencial	Incrementar competencias del personal	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas en el periodo}}{\text{Capacitaciones programadas en el periodo}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Semestral
	Clima laboral	Mejorar clima laboral	$\frac{\text{Resultado del clima laboral del semestre actual}}{\text{Resultado del clima laboral del semestre pasado}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Semestral
	Eficacia de la Capacitación	Cumplimiento del Plan de Capacitación	$\frac{\text{Numero de capacitaciones realizadas}}{\text{Numero de capacitaciones programadas}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	
	Rotación de personal	Disminuir rotación de personal	$\frac{\text{Cantidad de personal retirado}}{\text{Cantidad de personal actual de la organización}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Ausentismo	Disminuir el ausentismo de la compañía	$\frac{\text{Cantidad de ausentismos del mes actual}}{\text{Cantidad de ausentismos del mes anterior}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
Gestion operativa	Tarjetas en poder	El escenario ideal es que el 100% de sus plásticos se gestionen de 0 a 4 días	$\frac{\text{Tarjetas en poder de 0 a 4 días}}{\text{Total de tarjetas en poder}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Tarjetas asignadas	Medir la efectividad de activación en los productos asignados.	$\frac{\text{Total tarjetas asignadas en el mes}}{\text{Total de tarjetas en poder}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Tarjetas activas	Entrega de productos en el menor tiempo posible ( de 0 a 4 días)	$\frac{\text{Tarjetas activas de 0 a 4 días}}{\text{Total de tarjetas activas}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Devoluciones de garantía	Se espera que el 100% de ellas estén bien diligenciadas y no sean devueltas	$\frac{\text{Total tarjetas activas en el mes}}{\text{Total de tarjetas devueltas en el mes}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Pq'r's	Respuesta para hacer el cierre antes el cuarto día hábil	$\frac{\text{Tarjetas asignadas}}{\text{PQR'S recibidas en el periodo}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Días de radicación	Realización de activaciones diarias	$\frac{\text{Días de radicación}}{\text{Días en que el asesor radico}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Compras de cartera	Medir cuantas de estas carteras asignadas logra materializar el asesor de entrega	$\frac{\text{Carteras asignadas}}{\text{Carteras radicadas}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Seguros	El banco exige una Penetración promedio del 20% sobre las tarjetas previnculadas activadas. Este mismo %	$\frac{\text{Total tarjetas previnculadas asignadas}}{\text{Total seguros activados}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
Gestion Tecnológica	Tiempo de respuesta de solicitudes	Disminuir el tiempo de atención de las diferentes solicitudes	$\frac{\text{Promedio de atención del mes actual}}{\text{Promedio de tiempo maximo de respuesta}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Cantidad de servicios atendidos por help desk	Cumplir con la correcta solución de la totalidad de servicios reportados durante periodo definido	$\frac{\text{Total de solicitudes atendidas en el periodo}}{\text{Total de solicitudes en el mes}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual
	Cumplimiento en los tiempos de diseño y desarrollo	Cumplir con los tiempos establecidos y pactados para la entrega del diseño y desarrollo	$\frac{\text{Tiempo cumplido en cada proyecto}}{\text{Tiempo pactado para cada proyecto}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Trimestral
	Cumplimiento en la entrega de informes	Cumplir con cantidad de informes enviados según lo establecido inicialmente con el cliente	$\frac{\text{Total de informes no efectivos}}{\text{Total de informes a enviar}} \times 100$	Conforme: $\geq 90\%$ Aceptable: 80% a 89% No Conforme: $\leq 79\%$	Mensual



# Apéndices

## Apéndice A. Eficacia de la formación

	<b>EFICACIA DE LA FORMACIÓN</b>	Código: GTH-F23
		Versión: 00
		Fecha de elaboración: 11/11/19

<b>NOMBRE DE LA FORMACIÓN:</b>	
<b>FECHA DE REALIZACIÓN:</b>	
<b>PERSONAS PROGRAMADAS:</b>	
<b>PERSONAS QUE ASISTIERON:</b>	

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	EVIDENCIA DE LA EFICACIA	RESULTADO

Nombre de quien evaluó la eficacia: \_\_\_\_\_

Cargo de quien evaluó la eficacia: \_\_\_\_\_

Fecha en la que se evaluó la eficacia: \_\_\_\_\_