



## **Siete pasos para planear el cambio**

Una guía para prepararse para  
implementar una nueva solución  
de SAP Concur

# Índice

- 4    ¿Cuál es la mejor estrategia de cambio para su compañía?**
- 5    Evalúe el impacto**
- 6    Reúna al equipo**
- 7    Haga la implementación en etapas con plazos claros y específicos**
- 8    Comience la capacitación con anticipación**
- 9    Comuníquese con frecuencia**
- 10   Mida la satisfacción**
- 11   Asegúrese de que su personal esté listo para ayudar**
- 12   Prepárese para el cambio**

La **gestión del cambio** es un componente fundamental para dirigir una organización exitosa, pero la gestión del cambio presenta un conjunto único de desafíos.

Debe hacer su plan de transición y moverse lo antes posible en consonancia con la prioridades de la compañía.

## ¿Cuál es la mejor estrategia de cambio para su compañía?

Para algunas organizaciones, el cambio requerirá poco en términos de gestión proactiva. Para otras, se necesita un enfoque más personalizado. Esta guía se diseñó para ayudarle

a determinar el enfoque adecuado para su organización y guiarlo en las mejores prácticas para una iniciativa más detallada.



# 1 Evalúe el impacto.

Con cualquier cambio, tiene una amplia gama de factores que considerar, lo que incluye el alcance general de su compañía, las complejidades de su configuración y el número de usuarios.

Si desea el plan más eficaz, deberá hacer lo siguiente:

- Identificar los cambios necesarios; cómo afectan a sus procesos de gastos; qué regiones, países y grupos de empleados afectan; y cómo se ven afectados esos elementos.
- Detalle todos los cambios que se producirán entre su estado actual y futuro, y describa las estrategias para abordarlos.

Como han descubierto otras organizaciones, este análisis de impacto ayuda a determinar el tamaño y la escala del cambio. Un análisis exitoso también:

- Proporciona la base para su enfoque de comunicación y capacitación.
- Define sus componentes.
- Identifica a los responsables de la toma de decisiones, así como a aquellos a los que se debe involucrar e informar con respecto a las decisiones.



La gestión del cambio es un componente importante del proceso de cambio. Lleva a una adopción más rápida, mayores niveles de satisfacción del usuario final y un retorno de la inversión que se puede medir.

Un plan de gestión del cambio debe alinearse con otros componentes importantes del plan de proyecto de su organización.

## 2 Reúna al equipo.

Cuanto más cerca trabajen juntos, más fácil será. Identifique a sus partes interesadas, que pueden incluir a miembros del equipo, desde el servicio de asistencia hasta la alta dirección, y luego lleguen a un acuerdo en cuanto al enfoque que los guiará.

Una vez que haya implementado los principios para guiar el esfuerzo de cambio, podrá hacerlos concordar con su cultura corporativa, las lecciones aprendidas de eventos de cambio pasados y el alcance del cambio para los usuarios finales.

Para muchos clientes de SAP Concur, las personas influyentes más importantes incluyen el asistente del gerente general, los “usuarios avanzados” y, sorprendentemente, sus mayores críticos. Convenza a los críticos y se convertirán en sus aliados más eficaces.

**Para hacer concordar estos principios, tenga en cuenta lo siguiente:**

- **Comunicación:** Establezca la cadencia de su comunicación: mensajes frecuentes durante un período más largo o algunos mensajes detallados más cerca del lanzamiento. Algunos clientes han tenido éxito en la creación de flujos de comunicación separados para ejecutivos y sus asistentes.
- **Implementación:** ¿Planea implementar todo a la vez o en incrementos? Algunos clientes han descubierto que agrupar países con características, desafíos o problemas normativos similares resulta eficaz a la hora de planear las oleadas de una implementación.
- **Enfoque geográfico:** Considere el alcance: ¿será global, regional o específico del país?
- **Capacitación:** ¿La capacitación será obligatoria u opcional? ¿Será autoguiada o guiada por un instructor? ¿Cuenta con los recursos para apoyar la capacitación en todos los países o regiones donde la necesita?
- **Contexto:** ¿Dónde se encuentra actualmente con T&E? ¿Está pasando por algún proceso interno o cambios de política que impliquen esa solución y que puedan afectar al esfuerzo de implementación? Si es así, ¿se pueden coordinar los dos eventos de cambio?



### 3 Haga la implementación en etapas con plazos claros y específicos.

Aunque podría acortar el período de cambio, una sola implementación a la vez suele ser demasiado cambio para que las organizaciones más grandes la atraviesen cómodamente.

En vez de ello, muchos clientes recomiendan una implementación por etapas, empezando por sus líderes de pensamiento internos (normalmente, asistentes a líderes sénior). Empezar con estas personas influyentes clave, y usarlas como un grupo “piloto”, le permitirá recopilar información que puede guiar y mejorar el resto de la implementación.

Este equipo de prueba identificará los problemas y puede convertirse en su mejor fuente de información sobre qué hacer primero, qué hacer después de eso y qué evitar por completo. Con sus aportaciones, aprenderá qué materiales, capacitación y herramientas de comunicación serán necesarios para el lanzamiento más general.

**Los clientes han tenido éxito ejecutando primero un pequeño piloto de líderes de pensamiento, consolidando los comentarios y luego ejecutando un segundo pequeño piloto con usuarios avanzados para confirmar las mejoras.**

**Dedicar tiempo a hacer un segundo piloto ayuda a identificar los problemas antes de que afecten a la implementación.**

Sea claro sobre las etapas del cronograma, para que las personas comprendan y se sientan cómodas con:

- Cuándo comienza el proyecto
- El plazo general para la transición
- Hitos clave
- Oleadas de implementación (qué equipos/países/regiones están planeados para qué períodos)



Le recomendamos que diseñe un programa de tres a seis meses con base en su situación particular. Esto le dará tiempo suficiente para preparar e implementar los cambios involucrados en una implementación de SAP Concur.

**Consulte el reverso de este informe para ver un resumen y un programa de muestra para ayudarle a comenzar la planeación.**

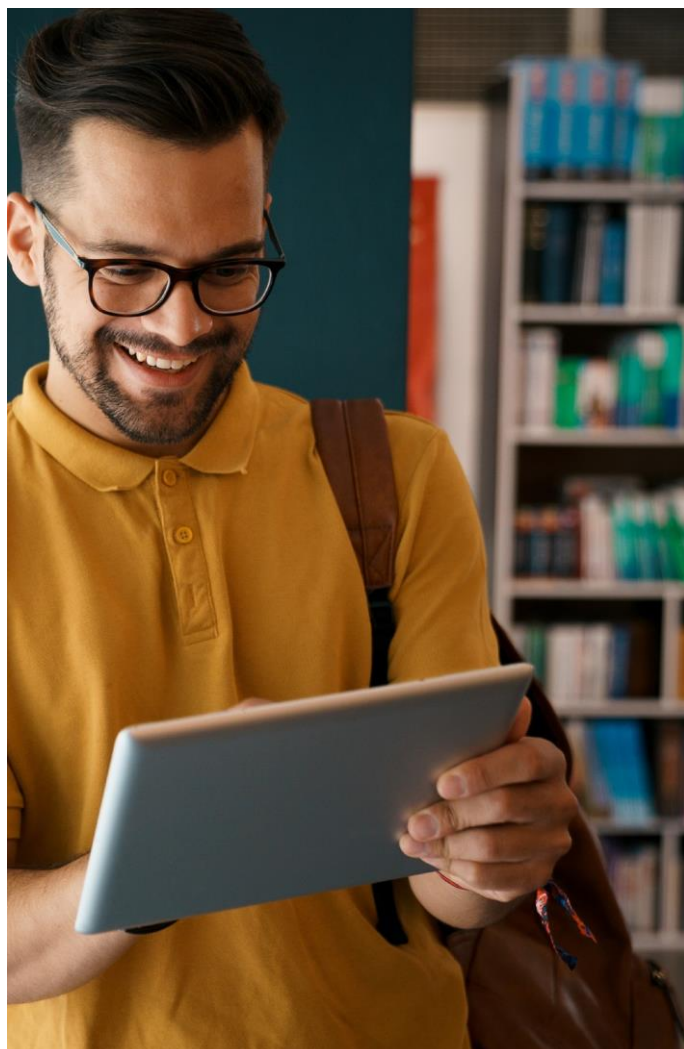
## 4 Comience la capacitación con anticipación.

Sus grupos piloto son una fuente excelente para su contenido de capacitación. Tendrán preguntas e inquietudes, y esos problemas constituirán la base de la capacitación.

Además de la capacitación durante la implementación, también es importante planificar la capacitación previa y posterior a la implementación. Algunos de nuestros clientes más exitosos adoptan un enfoque proactivo para recopilar comentarios de los usuarios y utilizarlos para facilitar la mejora continua a lo largo del proceso de cambio. Para algunas organizaciones más grandes, actualizar sus materiales de capacitación puede llevar tiempo adicional. No subestime esta tarea.

### Tenga en cuenta lo siguiente:

- ¿Cuánta documentación es exclusiva de su compañía?
- ¿Necesita volver a grabar la capacitación de audio y video?
- ¿Tiene las capturas de pantalla que necesita? ¿Difieren según el país, si corresponde?
- ¿Tiene tiempo incorporado para traducir los materiales de capacitación a varios idiomas, si corresponde?
- ¿Está trabajando con sus equipos en el mercado para crear planes y contenido de capacitación? Si tiene operaciones en otros mercados, ¿hay matices que afecten a cada mercado? Si es así, querrá trabajar con los equipos de capacitación locales para resolver esos problemas únicos.
- ¿Está preparado para evaluar y adaptar la capacitación sobre la marcha, con base en los comentarios que reciba?
- ¿Ha habilitado a su servicio de asistencia para manejar un aumento de las preguntas?
- ¿Necesita asignar presupuesto para actualizaciones y gastos de capacitación?



Considere la manera en la que a cada una de sus audiencias les gusta consumir información. Muchos clientes han tenido éxito gracias a que tomaron en cuenta las características demográficas de la audiencia. Por ejemplo:

- **Formato:** Los PDF pueden ser más útiles para algunos trabajadores, mientras que los videos pueden ser los mejores para otros empleados con conocimientos digitales; y es recomendable tener una capacitación compatible con dispositivos móviles para personas en movimiento.
- **Foros:** Los foros interactivos de comentarios permiten a los usuarios más vocales y participativos proporcionar información, sugerir cambios y obtener actualizaciones.
- **Conexión social:** Un centro comunitario en vivo ofrece a los usuarios un lugar para obtener actualizaciones e información frecuentes.
- **Conexión ejecutiva:** Ofrezca una visibilidad rápida a las partes interesadas ejecutivas, para que les resulte fácil mantenerse involucradas.

## 5 Comuníquese con frecuencia.

Evalúe sus canales de comunicación con base en la cultura de la compañía. Asegúrese de utilizar varios canales para transmitir el mensaje, lo que incluye lo siguiente:

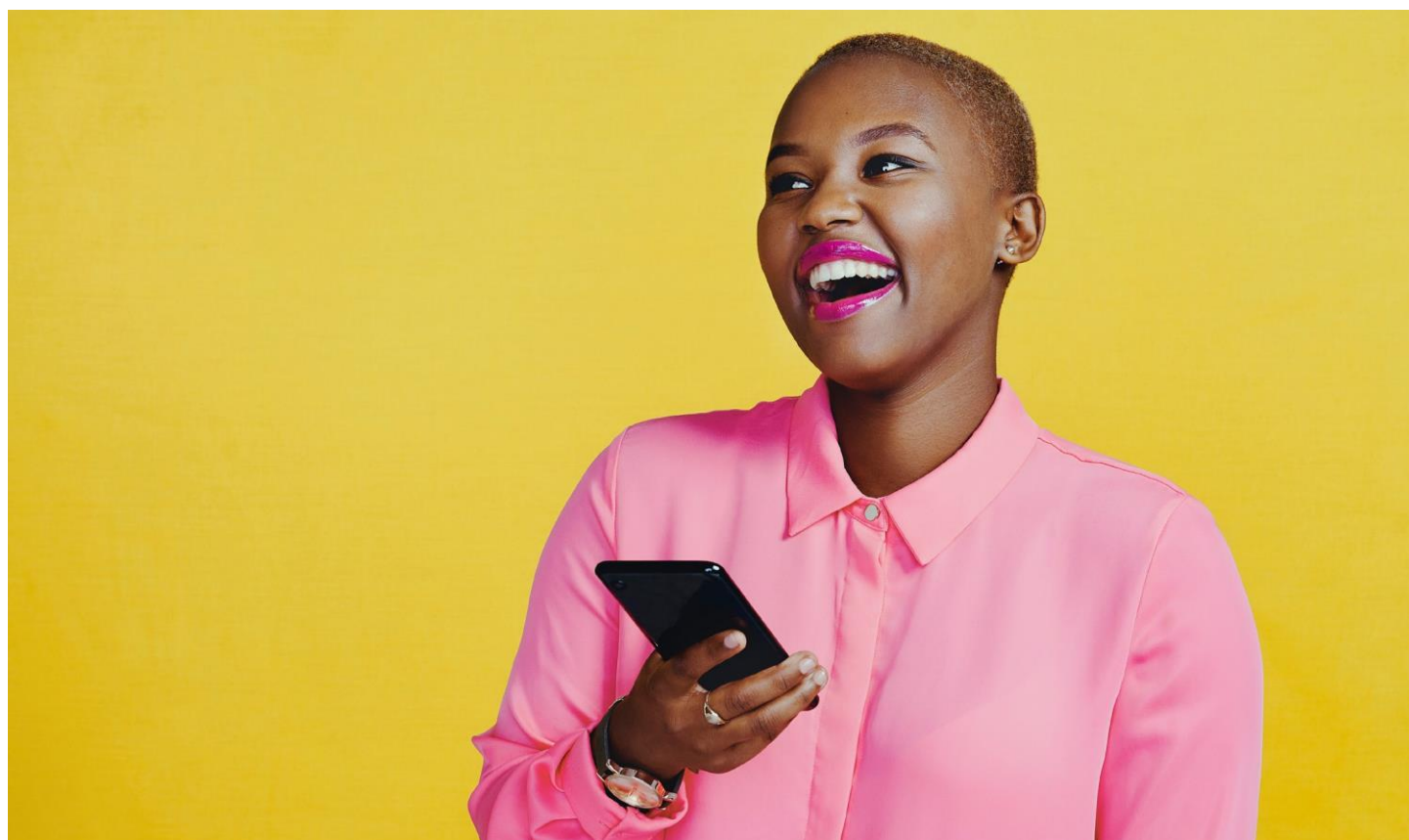
- Una serie de actualizaciones por correo electrónico y mensajes de los ejecutivos.
- Portales internos para empleados o boletines informativos.
- Un sitio web dedicado y actualizado con frecuencia con información detallada sobre la implementación.
- Seminarios web antes, durante y después de la implementación, adaptados a su audiencia única.

Otro consejo de sus compañeros: asegúrese de destacar los aspectos positivos, pero sea realista y específico sobre qué esperar y cuándo. Sus equipos agradecerán la transparencia y las comunicaciones directas.

### Comparta el éxito.

Una compañía utilizó tecnología y comentarios de los empleados para gestionar el cambio mediante las siguientes acciones:

- la adopción de un modelo de apoyo social, dando a los usuarios un lugar para integrarse, aprender sobre sus términos y compartir comentarios valiosos;
- el uso de la información compartida para identificar y responder inmediatamente las preguntas, y luego capacitar en consecuencia, haciendo que la instrucción sea lo más relevante posible para el usuario;
- la creación de videos personalizados y atractivos sobre temas centrados, en lugar de videos más largos de varios temas que cubren demasiados detalles;
- el desarrollo de un bot de chat para responder rápidamente a las preguntas del usuario e identificar temas en los que se centrará la capacitación.



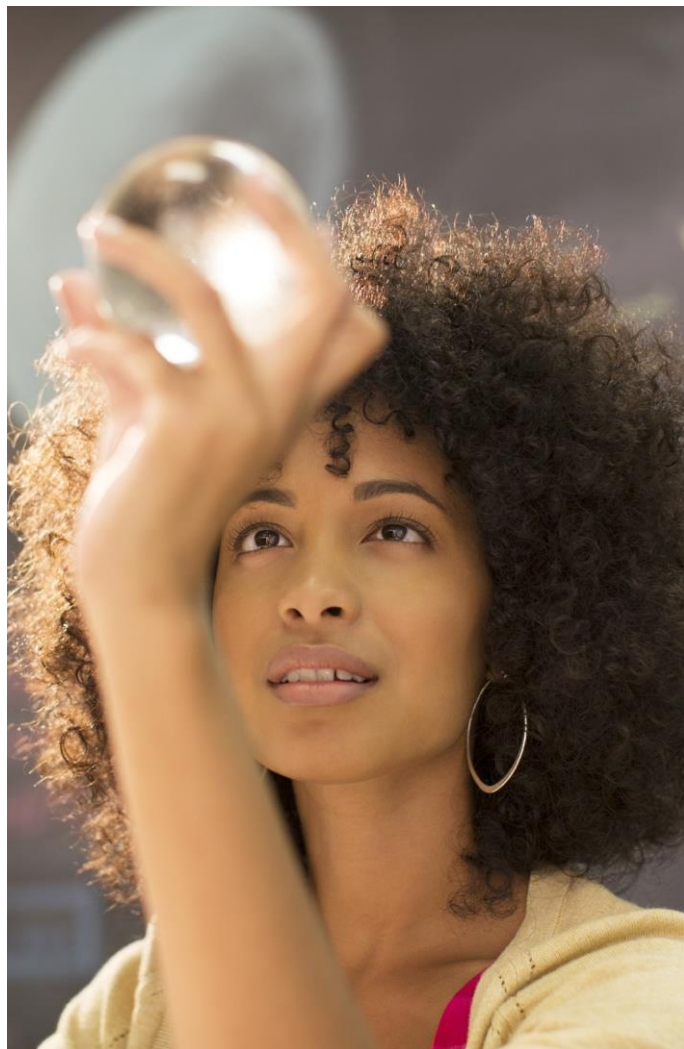
## 6 Mida la satisfacción.

Utilice encuestas antes y después de la implementación de la capacitación para medir el progreso y los niveles de éxito. Puede utilizar las encuestas para descubrir cualquier brecha en la comunicación, determinar qué temas necesitan más enfoque y evaluar sus herramientas. Al hacer las preguntas correctas, podrá evaluar la eficacia general de la capacitación del usuario final.

También querrá identificar cómo es el éxito. ¿Qué objetivos necesita alcanzar? ¿Con qué métricas se medirá? Las métricas de muestra incluyen las siguientes:

- Porcentaje de adopción por parte de los empleados.
- Tiempo que los usuarios o el personal de la oficina administrativa necesitan para completar el proceso de viajes y gastos.
- Número de veces que los usuarios necesitaron ayuda del personal de la oficina administrativa.
- Porcentaje de empleados que están de moderadamente a muy contentos con el cambio.

Mida y compare estas métricas antes del cambio, y de nuevo de uno a tres meses después de la implementación, para medir su progreso.



Al igual que las demás recomendaciones de este documento, las encuestas de satisfacción son eficaces más allá de este cambio en SAP Concur. Si hay otros consejos, mejores prácticas u oportunidades de capacitación relacionados con su tecnología, políticas de viajes y procesos de gastos, examínelos también. Y asegúrese de que los materiales de capacitación y comunicación sean eficaces en todos los ámbitos.

## 7 Asegúrese de que su personal esté listo para ayudar.

Dar a su personal recursos a los que recurrir es lo más útil que puede hacer.

Puede haber preguntas adicionales y una afluencia de llamadas a medida que se desarrolla cada etapa. Deberá estar seguro de que su personal está preparado para responder consultas adicionales. También querrá utilizar las preguntas que reciba como combustible para una capacitación adicional.

Nuestros clientes recomiendan que los equipos de asistencia técnica, TI in situ y capacitación en todo el mundo estén adecuadamente capacitados para manejar las preguntas que lleguen.



## Prepárese para el cambio.

La implementación de SAP Concur permite ahorrar tiempo, mejorar la experiencia de los empleados y fortalecer el programa de gestión de gastos en general.

### SAP Concur se compromete a ayudar.

Recuerde, el cambio es continuo, así que tenga a la mano nuestras recomendaciones, sus mejores prácticas personales y los comentarios de los usuarios. Su valor será incalculable a medida que avance por los futuros cambios tecnológicos en su compañía.



#### Acerca de SAP Concur

SAP Concur es una marca líder en soluciones integradas de gestión de viajes, gastos y facturas, impulsada por una búsqueda incesante de simplificar y automatizar estos procesos cotidianos.

La aplicación móvil de SAP Concur, altamente valorada, guía a los empleados a través de los viajes de negocios. Los cargos se completan directamente en los informes de gastos y las aprobaciones de facturas están

automatizadas. Al integrar datos casi en tiempo real y usar la inteligencia artificial para analizar transacciones, las compañías pueden ver lo que gastan, mejorar el cumplimiento y evitar posibles puntos ciegos en el presupuesto. Las soluciones de SAP Concur eliminan las tediosas tareas de ayer, facilitan el trabajo de hoy y ayudan a las compañías a funcionar en su máxima capacidad.



Obtenga más información en [concur.com.mx](https://concur.com.mx).