

FORMATO DE ENTREVISTA MODELO INTEGRADO DE GESTION DEL CAMBIO

FECHA	6 de marzo del 2019
COMPANÍA	Universidad EAN
NOMBRE ENTREVISTADOR	Guillermo Roa
NOMBRE ENTREVISTADO	Cesar Nieto
CARGO	líder Regional / Docente Universitario

1. ¿Cuál fue la fuente del cambio o el origen? ¿Por qué se origina ese cambio?

Lo que se buscaba eran tres cosas:

- Lo primero que se buscaba era cambiar el target de los estudiantes.
- Lo segundo era cambiar una estrategia de masificación por diferenciación.
- y tercero era lograr un reconocimiento de restitución en temas de acreditación de alta calidad.

Lo resumido cómo convertir a la universidad en una institución de alto desempeño este fue el objetivo del cambio.

2. ¿Cuál fue la motivación para ese cambio?

La motivación surge porque el gobierno expide una ley que autoriza a las cajas de compensación familiar a la entrada en el negocio de la educación, eso hace pensar que se va a contar a mediano o corto plazo con un digamos que competidor muy fuerte.

Analizando cómo este nuevo competidor plantearía su estrategia para entrar al mercado, se entiende que las cajas de compensación ingresarán peleando por pesos (precio) y al ser un competidor muy grande con un sólido músculo financiero se debía contar con un factor diferenciador importante.

3. ¿En qué consistió el cambio dentro de la organización?

En origen, el cambio consiste en la intervención en varias partes.

La primera, la base del negocio era la formación, entonces se diseñó un modelo pedagógico que atendiera necesidad del mercado y que nos hiciera algo diferenciación en estudiar en la universidad.

Segundo, se acompañó con un proceso de intervención de varios procesos de talento humano entre los que estaban el modelo de competencias el modelo evaluación de desempeño el modelo de compensación y el modelo de incentivos.

Tercero, se trabajó con un tema de reconocimiento de logros y se pusieron unas metas muy concretas de logros específicos que debía lograr la institución primero acreditación de programas segundo reconocimiento universidad tercero acreditación internacional.

Cuarto, acreditación institucional.

4. ¿Que se esperaba con el cambio?

Se esperaba en primer lugar quedarnos en los mercados capturados mirando tanto el precio como la calidad, en segundo lugar se esperaba posicionar la universidad como digamos que una entidad de calidad y tener un reconocimiento para movernos en mercados digamos que nos generaran mayor valor y mayores ingresos con economías de escala que era la que ya teníamos por el trabajo que estamos haciendo y tercero tener un posicionamiento diferente de la universidad que se reconociera de manera diferente con un diferencial especial que se venía trabajando pero que no se había hecho muy conocido y que es tema de emprendimiento en dos ámbitos como personas generando empresa y como empleados generando emprendedores al interior de las organizaciones.

5. ¿Qué problemas se presentaron?

Digamos que los problemas principales estuvieron enmarcados al principio en la credibilidad que tenía el proceso, afortunadamente se establecieron unas medidas de victorias tempranas y celebrar si no será logrado quizás el proceso hubiera cogido otro camino y realmente fluyó de manera sencilla.

El problema que tuvimos es que se hizo de manera muy autocrática y mucha gente se quejó de que era muy alto nivel y no se conocía el proceso.

Otro problema que tuvimos al principio fue que también empezó a crecer la vinculación de estudiantes de manera considerable y en un momento llegamos a tener más matriculas en junio que en enero lo cual era un indicador de que ya los colegios de calendario estaban tomando como vincularse y se incrementó el trabajo proporcionalmente sin estar preparados.

6. ¿Qué se pudo hacer mejor?

Creo que se pudo haber hecho mejor el proceso comunicación a los empleados, creo que se pudo haber hecho un poco más participativo en la discusión no tanto la toma decisiones esas dos cosas creo que pudieron aportar bastante al proceso.

7. ¿Qué aspectos fueron positivos en el cambio que se realizó?

El primero y más importante que logramos como resultado fue posicionar la universidad con un factor diferenciador.

El segundo, que pactamos los ingresos de las personas y eso nos ayudó cantidades o sea definitivamente todos los que querían trabajar más duro y ganar más plata pudieran ganar más plata. Entonces eso ayudó muchísimo a que la gente le quedará en la cabeza de que si yo trabajo más duro aportó más valor y recibo más plata. Que impacto positivamente, el posicionamiento, la institución para nada es lo que era de 2005 a lo que era en el 2010 y 2011.

y tercero, súper importante que se tomaron muy poquitas decisiones de desvinculación, si fueron cinco personas de los primeros cinco años fueron mucho y eso es una cosa rarísima en un proceso de cambio como el que se implementó.

8. ¿Considera algún aspecto adicional generado como resultado del cambio, que no se haya mencionado anteriormente?

Se podría también enfocar un poco como la concepción sistémica del proceso de cambio, porque si bien uno interviene los procesos y los sistemas la intervención digamos que incluye otros elementos adicionales que a veces el mercado no deja que suceda me explicó, la Dian tuvo una época maravillosa en que se hicieron las tareas y los resultados se dieron porque el mercado también creció, pero hay veces que se hace la tarea pero el mercado no crece y el proceso de cambio se ve truncado por qué los resultados que no se dan, y no se dan básicamente porque no se haya hecho nada sino porque el mercado cambia; quizás también valga la pena introducir las afectaciones que la incidencia externa del mercado pueda tener sobre el cambio.

FORMATO DE ENTREVISTA MODELO INTEGRADO DE GESTION DEL CAMBIO

FECHA	15 de febrero 2019
COMPAÑÍA	BHGE
NOMBRE ENTREVISTADOR	Rigoberto Naranjo
NOMBRE ENTREVISTADO	Guillermo Roa
CARGO	Sales Operation Manager

1. ¿Cuál fue la fuente del cambio o el origen? ¿Por qué se origina ese cambio?

El cambio se origina a raíz de la necesidad de ser más competitivos en el mercado de hidrocarburos, GE es una empresa que se caracteriza por la adquisición de compañías para fortalecer su portafolio. Para el año 2017 la industria acababa de salir un momento complicado debido al bajo precio del barril de crudo y era una excelente oportunidad para comprar a bajos precios compañías que permitieran mejorar su portafolio y aumentar su participación en el mercado.

La fuerte influencia que tiene la industria de Oil & Gas en los productos internos brutos de los de las naciones genero que una empresa como General Electric viera la necesidad de su participación en este mercado, así en un periodo no mayor a 6 años adquiere 2 compañías la primera es Wood Group ESP en el 2011 por un valor de 2,8 billones de dólares con mas de 3800 empleados y mas adelante adquiere el 62,4% de las acciones de la competencia Baker Hughes por un valor de 7.4 billones de dólares que en sumatoria fusionara un total de 70.000 empleados, esto con la intención de incrementar su participación y revenue en el mercado.

2. ¿Cuál fue la motivación para ese cambio?

Básicamente el crecimiento inorgánico de la compañía y la exploración de nuevas unidades de negocio dentro de la industria en la cual para ese momento GE no tenía gran participación, esta adquisición permitiría que BHGE (la nueva compañía) se convirtiese en la única compañía con capacidad de suministrar equipos y servicios fullstream.

La fusión entre Baker Hughes y General Electric agregaría a GE nuevas líneas de negocio para su participación en el sector de Oil & Gas y fortalecería claramente su portafolio de levantamiento artificial que ya tenía con la adquisición de WG. GE es una empresa ampliamente conocida en el sector energético (eléctrico / generación), de transporte y de salud (equipos médicos), sin embargo, cuando ingreso al mercado con WG al principio redujo fuertemente las ganancias de esta empresa debido al cambio tanto cultural como del entorno organizacional y la fuerte imposición de una manera de ver los negocios diferente a la habitualmente implementada, teniendo en cuenta esto GE ve la necesidad de recuperar lo invertido en la adquisición original incorporando a la competencia convirtiéndose en la única compañía capaz de suministrar cualquier equipo de levantamiento artificial mejorando las tecnologías ya disponibles en su portafolio.

3. ¿En qué consistió el cambio dentro de la organización?

Se funcionaron dos compañías que antes eran competencia BH y GE por esto se inició un proceso bastante complicado de unificación de cultura, procedimientos, maneras de ver los negocios, estándares de fabricación, tecnologías, métodos de negociación, etc.

En primera medida se unificaron las oficinas, una vez esto se dio, se inicio una campaña de socialización tanto interna como externa de la imagen corporativa y cultural, mas adelante se comenzaron a ver los cambios organizacionales en la estructura del personal, se definieron las jerarquías, los nuevos directivos, los nuevos gerentes, etc y se iniciaron los recortes de personal, junto con esto se inician las unificaciones de las plantas (cierre de locaciones) a nivel mundial, a la fecha todavía se están unificando procesos, procedimientos y políticas y los cambios organizacionales perduran.

4. ¿Que se esperaba con el cambio?

Convertirse en la empresa de servicios petroleros numero 1 a nivel mundial, incrementar su participación en el mercado y sus ganancias derivadas del sector de Oil & Gas.

5. ¿Qué problemas se presentaron?

La integración de dos culturas muy diferentes es muy complicada, las personas no se encontraban cómodas y su desempeño claramente bajo, esto debido a que su enfoque ya no era el de ganar sino el de mantenerse. La falta de definición de una estructura y los constantes movimientos de personal no permitieron que los empleados estuvieran tranquilos enfocados en sus labores, si no que estuvieran más atentos de que podía pasar con los cambios y como quedarían en la nueva organización y peor aun si continuarían. A raíz de esto la compañía perdió un gran sentido de pertenencia de los colaboradores, la falta de información de lo que se buscaba con los cambios y la falta de comunicación del porqué de los mismos hizo que se perdieran grandes talentos por la inestabilidad laboral.

La necesidad de obtener resultados en ahorros de costos hizo que los cierres de las plantas generaran más afectación de lo estimado, al nivel que yo estoy los cierres rápidos de plantas se evidencian solo como un gran error, una decisión con poca planeación, posiblemente los actos directivos sabían las afectaciones, pero era necesaria la toma de la decisión. Esto a ocasionado que los clientes piensen que la fusión solo nos ha acarreado problemas e ineficiencias en las entregas, y en el fondo tienen razón la compañía tienen grandes problemas en las plantas por la duplicación de trabajo.

6. ¿Qué se pudo hacer mejor?

Definir una estructura rápidamente, esto hubiera permitido mitigar los choques de poderes que se dieron y que las personas se enfocaran en cumplir con los objetivos planeados y no en su inestabilidad laboral.

Definir una estructura rápidamente, esto hubiera permitido mitigar los choques de poderes que se dieron y que las personas se enfocaran en cumplir con los objetivos planeados y no en su inestabilidad laboral.

“Nosotros” GE, ese cambio en la comunicación es importante hacerlo rápido. Yo- Nosotros / Quiero – Queremos se debe trabajar y enfocarse en eliminar las barreras que se generan entre los empleados que se fusionan.

A mi criterio se debió trabajar en la cultura organizacional por aparte y tratar de unificarla antes de unir a los grupos de personas.

Planificar mejor el cierre de las plantas, asegurando primero los procedimientos, la capacitación del personal para los nuevos involucrados haciendo que las unificaciones no generaran tantos retrasos e inconvenientes por falta de conocimiento en la tarea.

7. ¿Qué aspectos fueron positivos en el cambio que se realizó?

Solo BHGE tiene una capacidad completa “fullstream”: el portafolio, la tecnología y las personas para transformar radicalmente la industria del petróleo y el gas y ofrecer una mejora sin precedentes en rendimiento industrial para nuestros clientes.

A nivel de negocio el portafolio se unifico y quedo lo mejor de las 2 compañías que antes eran competencia.

Lo que la competencia tenía que me podía afectar en el mercado, ya no lo tiene porque ahora es mío también.

El portafolio para ofrecer equipos es mucho mejor, el crecimiento, la experiencia que se sumó hacen que la eficiencia en equipos se mejorara de manera exponencial.

De tal forma que se conoció la manera como la competencia manejaba el negocio y que tantos márgenes tenía.

A nivel económico me di cuenta que perdíamos dinero, porque la otra empresa cobraba mucho más por lo mismo, ya que a nivel económico con la entrada al mercado de empresas como WG en su momento, y con tantas empresas compitiendo, la anterior compañía (competencia) logró estabilizarse económicamente, por lo cual sus ganancias eran muy buenas, lo que me causo gran impacto, ya que nuestros márgenes eran más bajos, pensé, posiblemente ellos tienen un desarrollo de proveedores mejor.

Facilidades, tecnología, nos dimos cuenta de desarrollos que teníamos nosotros y los desarrollos que tenían ellos, que de haberse fusionado antes, hubiéramos logrado muchas más cosas.

Ellos iban por caminos en las cuales ya estaban finalizando, y nuestras investigaciones hasta ahora estaban iniciando y viceversa.

A nivel futuro, cuando se acabe la curva, cuando todo el mundo tenga el sentido de pertenencia, la fusión es excelente, seremos la empresa más grande del mercado.

Si Oxy, el cliente lo piensa, quiere decir que fue la mejor decisión.

La curva dice que se debe hacer en el menor tiempo posible.

8. ¿Considera algún aspecto adicional generado como resultado del cambio, que no se haya mencionado anteriormente?

No considero ningún aspecto regional, así las cosas esta es mi experiencia en el cambio que afronto la compañía para la cual trabajo.

FORMATO DE ENTREVISTA MODELO INTEGRADO DE GESTION DEL CAMBIO

FECHA	13 de febrero del 2019
COMPAÑÍA	BHGE
NOMBRE ENTREVISTADOR	Guillermo Roa
NOMBRE ENTREVISTADO	Jaime Romero
CARGO	líder Regional

1. ¿Cuál fue la fuente del cambio o el origen? ¿Por qué se origina ese cambio?

La fusión de dos compañías, que se genera de manera forzada por el mercado y el crecimiento obligado de la corporación lo cual ameritó una adquisición necesaria.

2. ¿Cuál fue la motivación para ese cambio?

La fusión de 2 compañías para ampliar la participación en el mercado.

3. ¿En qué consistió el cambio dentro de la organización?

El integrar dos unidades de negocio diferentes bajo un solo modelo formando una sola unidad.

En la primera etapa de la fusión se identificaron las posiciones que tenían "overlap" superposición, junto con un proceso de identificación de los líderes del negocio con las habilidades para gestionar los grupos de trabajo, se identifican algunas reubicaciones de talento en la organización, este proceso se realizó mediante procesos abiertos por sistema en donde todo el personal podría aplicar si cumplía con las competencias y exigencias del cargo, en donde una sola persona podría ganar la posición, adicionalmente se incorporaron los cargos necesarios para la consolidación del negocio.

En una segunda fase se toman decisiones primordialmente basadas en reducción de costos, buscando hacer más eficientes los "assets" (bienes) comunes, en esta fase se inician los cierres de plantas priorizando en los activos propios sobre las facilidades en arriendo, esto dio como resultado el cierre de plantas arrendadas.

En lo que se podría llamar la tercera fase la compañía se enfoca en dejar la mejor tecnología en cuanto a equipos para suministro y equipos para plantas, en esta estancia se dio de baja toda tecnología que se considera como obsoleta.

La primera acción tomada fue unificar al personal administrativo en una sola locación, esto obligó a que se tuvieran que iniciar trabajos de manera conjunta y a que el personal se obligara a interactuar entre sí.

En todas las instancias del proceso los números mandaban la toma de decisiones.

La integración cultural todavía se encuentra en desarrollo, se han realizado town hall con el personal, lo más complejo en esta etapa fue la integración de las culturas. Siempre se trató de que la gente se adapte

4. ¿Que se esperaba con el cambio?

- Como compañía se espera contar con un mejor posicionamiento en el mercado.
- Se espera contar con lo mejor de los dos mundos en cuanto a tecnología y sistemas de operación buscando ser más competitivos en los segmentos donde participamos.
- Se espera una reducción significativa en costos. Lo anterior derivado de la selección de tecnologías, reducción en Headcount (personal) y cierre de facilidades.
- La unificación de sistemas fue compleja y limitante, esto no nos permitió ser tan ágiles en las ejecuciones propias de los negocios.
- El proceso tomó más tiempo de lo estimado, no se han cumplido las metas de unificación.
- Se tomaron decisiones apresuradas en cierre de plantas, que afectaron proyectos en ejecución y afectaron ofertar por tiempos de entrega.
- Se detectaron en el proceso unas diferencias importantes en paquetes de compensación del personal, esto genera grandes inconformidades entre los grupos de trabajo unificados.
- Crear la identidad de la nueva compañía, esta siendo más compleja de lo estimado, las personas siguen generando barreras por su arraigo a la cultura anterior, esto no permite que los trabajos fluyan.
- La fusión se informó con poco tiempo antes del día cero, esto no permitió que se trataran temas importantes antes de la unificación.

□

5. ¿Qué problemas se presentaron?

- Más planificación, básicamente no se contó con el tiempo necesario para planificar debido a que se tenía que entregar resultados rápidamente.
- Escoger los líderes con más cuidado, la inmediatez afectó el negocio a nivel macro, se escogieron líderes con mucha premura que no lograron generar valor al negocio.

6. ¿Qué se pudo hacer mejor?

- Mas planificación, básicamente no se conto con el tiempo necesario para planificar debido a que se tenia que entregar resultados rápidamente.
- Escoger los lideres con mas cuidado, la inmediatez afecto el negocio a nivel macro, se escogieron lideres con mucha premura que no lograron generar valor al negocio.

7. ¿Qué aspectos fueron positivos en el cambio que se realizó?

En mi caso, yo ya conocía las dos culturas y por esta razón forcé la integración, haciendo que las personas respondieran por la función lo antes posible con el fin de evitar que se dispersaran, esto dio como resultado que en la región se iniciaran trabajos antes, no obstante las limitaciones arrancamos unificados primero en la región LAO, no fue fácil pero se logró, generando resultados rápido.

Si no forzamos la integración tenderíamos mas problemas, se genera un impacto pero el trabajo en equipo a primado para dar resultados.

Se adapto la compañía tempranamente en la organización lo cual no genero grandes traumatismos

Ya los clientes nos reconocen como la única compañía Fullstream, esto nos posiciona como una compañía diferente en el mercado que genera un factor diferenciador.

8. ¿Considera algún aspecto adicional generado como resultado del cambio, que no se haya mencionado anteriormente?

Es primordial que las personas que lideran se identifiquen con el proceso, se tienen que identificar las personas que si se identifican y que sean abierta a los cambios, ellos deben liderar el negocio.

FORMATO DE ENTREVISTA MODELO INTEGRADO DE GESTION DEL CAMBIO

FECHA	2 de marzo del 2019
COMPAÑÍA	Universidad EAN
NOMBRE ENTREVISTADOR	Guillermo Roa / Rigoberto Naranjo
NOMBRE ENTREVISTADO	Beatriz Daza
CARGO	lider Regional /Especialista en gestion del cambio

1. ¿Cuál fue la fuente del cambio o el origen? ¿Por qué se origina ese cambio?

En una institución del estado el cambio consistía en la rotación que iba a darse del 70% del personal (por pensión, la curva de envejecimiento del personal) en dos años por lo que la institución debería prepararse para la renovación generacional.

2. ¿Cuál fue la motivación para ese cambio?

El cambio de generación, sobre todo una institución con características especiales para una organización de la nación tan importante

3. ¿En qué consistió el cambio dentro de la organización?

El cambio no se dio por las barreras de resistencia por las personas que estaban involucradas, especialmente de las directivas que tenían que participar, el cambio de director impacto el proyecto, sin embargo se logró llegar un proceso de reconocimiento de la necesidad de cambio, que reconocieran el problema que tenían y a futuro que iba a ocurrir y alcanzamos a realizar algunas acciones más de gestión del conocimiento que pudieran apalancar la gestión del cambio en grupos de investigación en relevos generacionales, en vinculación de personas que estaban llegando a la institución, quedo incipiente una gestión del cambio.

¿Se creó alguna área?, si se creó la escuela de formación y junto con el área de talento humano se realizó el liderazgo del proceso.

Esto todavía se mantienen?, no sé exactamente en qué estado quedo, se cambiaron algunas cosas que se incorporaron a los procesos por eso digo que se hizo gestión del conocimiento, luego rotaron las personas y no se pudo hacer seguimiento.

4. ¿Que se esperaba con el cambio?

1. Se espera que quedara un andamiaje que permitiera hacer el relevo generacional sin traumatismo para la organización.
2. Mejorar el sentido de pertenencia de las personas que se iban a ir, más que por quedarse era para que dejaran una huella y incorporar en los procesos esas experiencias que no se veían, esos aprendizajes que no estaban en lo documentado, en la gestión de cambio dejar que organización no dependiera de la política y no tan burocrática.

5. ¿Qué problemas se presentaron?

Las barreras grandes en términos de estructura, la organización por más que tenía un área de formación, no tenía una estructura ni personas que lideran la gestión del cambio, barreras por fuera de la escuela de formación, rivalidad entre las mismas áreas, entre los pares, porque era toma de decisiones de manera horizontal en diferentes áreas, como no se tuvieron en cuenta desde el principio y no fue porque el proceso de cambio así lo quisiera, así funcionaba la organización, y de manera jerárquica había muchos celos, poca credibilidad de lo que estaba ocurriendo, no de la escuela si no como estaba funcionando, porque habían temas de conflictos entre las personas que si no se resolvían no era fácil la implementación del cambio, conflictos de poder.

6. ¿Qué se pudo hacer mejor?

Yo lo dividiría en varios momentos

Lograr que las personas que estaban liderando el proyecto, que manifestaron el interés inicial de hacer algo, pudieran dimensionar lo que le podía ocurrir a la organización si no tomaban medidas sostenibles, porque eso iba en aumento, que la curva de generación iba a aumentar en 5 años iban a tener una casi rotación total, entonces que ellos lograran visionar eso de hoy a futuro eso fue un gran logro porque eso permitió no solo se tomaran acciones puntuales que era lo que se pretendía hacer, a nosotros nos contrataron para que tomáramos información y lo documentáramos, pero eso es una acción pequeña, eso hizo que se tocaran áreas como talento humano y tuviera que vincularse al proceso y tuviéramos otras áreas que pudieran aportar pero entonces eso fue un logro pero se convirtió en una barrera porque no se tuvieron desde el principio, creo que en términos organizacionales si no se tuvo sostenibilidad pues no puedo decir que no hubo un gran impacto, pero si puedo decir que hubo impacto en las personas que participaron en el proceso en el reconocimiento en lo que ellos sabían, el clima disminuimos riesgos sicosociales en las personas en ese aporte si pero fue pequeño.

Cuando mencionas los riesgos sicosociales a que te refieres?, tienen que ver con conflictos, con stress, con el relacionamiento de las personas, existen indicadores de riesgos sicosociales, ya no se hace encuesta de clima, el clima mide el estado de las personas, pero el riesgo sicosocial te dice que es lo que te está generando el clima inadecuado, si tienen que aplicar las dos son complementarias, si tienes que elegir aplica riesgos son más detalladas para las personas, tiene en cuenta la parte ambiental y física.

7. ¿Qué aspectos fueron positivos en el cambio que se realizó?

Yo no me atrevería a decir que hubo cambio, hubo una sensibilización al cambio, dentro de la escuela de formación y que debían incorporar en sus procesos de formación no solo aspectos técnicos si no humanos de competencias, habilidades que tienen que ver con el cambio.

8. ¿Considera algún aspecto adicional generado como resultado del cambio, que no se haya mencionado anteriormente?

Las preguntas son muy generales, si quisieran profundizar más, se debería entrar a detallar que estrategia se utilizaron a quien se involucraron, el tema de comunicación es muy importante o sea como se hizo el proceso de sensibilización, como se hizo el seguimiento a eso, determinar los cómo se hicieron.

En este punto quisiéramos entender como lo hicieron cuales fueron los pasos?

El tema del cambio fueron dos subproyectos, uno que tenía que atacar el foco del problema, que vamos a hacer con las personas que se van en dos años y son críticas para la organización y como se va a lograr dar mantenimiento a lo anterior para que se genere cambio.

En lo individual donde se mejores resultados se obtuvieron por la disposición que se generó, a través de diferentes estrategias como couch, se sacó de sus espacios, grupos de investigación con productos puntuales esas a nivel individual fueron buenas.

Lo que íbamos hacer a nivel de organizacional que era, lograr que cada persona tuviera su relevo generacional una o dos personas para hacer su proceso de enseñanza no se logró porque se tuvieron resistencias fuertes, el dialogo entre las áreas implicadas fue difícil, esa fue una gran barrera, para eso lo solucionamos porque se tenía un proceso de consultoría limitada, lo que se hizo fue trabajar por aparte, entonces lo que se tenía que resolver con el área de capacitación se hizo solo con ellos y lo mismo se hizo para el área de talento humano.

Para las otras personas a nivel jerárquico se hizo a nivel personal, no entrevistas si no charlas informarles, tomar café, romper barreras, involucrarlo, reconocerle, influenciarlo positivamente, todo fue un trabajo individual para lograr los resultados que les estoy comentando, fue esencial la comunicación, se terminaron conociendo todas las áreas no en los puestos de trabajo, saliendo a almorzar, tomar café, muchas estrategias para que las personas se sintieran cómodas en confianza.

Eran reconocidos como las personas de cambio?, si con algunos se lograron las citas y otras eran impuestas, lo importante es la capacidad de relacionamiento para que las cosas se den, es importante tener claro a que se iba, que necesito de esta reunión que necesito que la personas participe de tal manera y si yo tengo claro debo hacer que eso suceda, pero esa claridad la debe tener el gestor de cambio, si no se tiene claro se deja que la otra persona la envuelva, por eso en estas sesiones se requiere una persona con experiencia y que tenga ciertas habilidades.

Alguna acción de mejora para que tengamos en cuenta?, como se inició la entrevista, primero debieron presentarse, si yo no sé de qué se trata me lanzan preguntas que no sé cómo contestar, es importante tener en cuenta el marco general quienes son y a que le apunta, no solo el objetivo de la entrevista, si no ser más preciso.

Como mirada general yo diría que de forma general para ver lo que ha sucedido 10 preguntas son suficientes.