

# La organización A&D resuelve problemas organizativos antes de la actualización del ERP.

## RESUMEN DE LA SITUACIÓN

Hace poco tiempo, esta organización global implementó un sistema ERP en varias plantas de fabricación del sector aeroespacial y de defensa. Ahora estaba considerando una actualización a la última versión del sistema.

Sin embargo, la organización sabía que sus usuarios finales seguían teniendo dificultades para adoptar los cambios instituidos por la iniciativa anterior.

Más específicamente:

- Los empleados estaban recurriendo a soluciones temporales, como Excel y AS/400.
- Los empleados habían desarrollado sus propias formas de usar (o no usar) el sistema.

Además:

- La empresa tenía dificultades para mejorar su gobernanza de gestión de proyectos a nivel ejecutivo.
- La empresa tenía dificultades con la gestión del cambio y la realización de beneficios del ERP.
- Había falta de alineación ejecutiva y de las partes interesadas.
- Había falta de estandarización y supervisión de procesos empresariales.
- No se había realizado una medición de la realización de beneficios del software ERP.



## NUESTRO ENFOQUE

Panorama desplegó a dos expertos en gestión del cambio organizacional, quienes llevaron a cabo entrevistas exhaustivas en persona y por video con los usuarios finales en diferentes áreas funcionales, los directores generales de las plantas y el equipo de liderazgo ejecutivo. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa que permitió al equipo desarrollar un plan para ayudar a la empresa a respaldar la nueva aplicación a largo plazo.

Además de las entrevistas, nos centramos en las siguientes actividades:

- Evaluando el uso del sistema por parte de los empleados en relación con soluciones temporales, personalizaciones y puntos problemáticos.

- Evaluación de iniciativas pasadas de gestión del cambio organizacional en la institución, incluyendo capacitación (tanto para nuevos empleados como para miembros existentes del personal), estrategias y tácticas de comunicación y estrategias para ganar la aceptación de los usuarios finales.
- Evaluación del equipo de liderazgo ejecutivo, incluyendo su estructura general y marco de gobierno del proyecto.
- Evaluar el estado actual de la organización y esbozar un cronograma de pasos que debe tomar para alcanzar su estado deseado.
- Involucrar al equipo de liderazgo en hitos clave a lo largo del proyecto para capacitarlos en cuanto a sus roles.

## EL RESULTADO

Basándonos en nuestros hallazgos y recomendaciones, la organización determinó que, para optimizar su sistema ERP y lograr completamente el ROI esperado, primero debe abordar los problemas organizativos internos antes de actualizar su software. Con esta perspicacia, la organización estaba preparada para evitar el destino de una baja adopción por parte de los usuarios y una baja realización de beneficios que había experimentado en su implementación inicial.

