



# Reinventarnos

## Guía de Gestión del Cambio

### Sector Minero Energético Colombiano





# Contenido

<b>01</b>	<b>Presentación</b> .....	5
<b>02</b>	<b>Glosario</b> .....	6
<b>03</b>	<b>¿Qué es gestión del cambio?</b> .....	10
	3.1. Metodología de gestión del cambio .....	12
	3.2. Proyectos y gestión del cambio .....	16
<b>04</b>	<b>Pasos para gestionar el cambio</b> .....	18
	4.1. Diagnóstico y análisis .....	19
	4.2. Planeación .....	28
	4.3. Implementación .....	49
	4.4. Monitoreo .....	55
	4.5. Sostenimiento .....	60
<b>05</b>	<b>Bibliografía</b> .....	62
<b>06</b>	<b>Anexos</b> .....	64
	6.1. Evaluación del grado de madurez al cambio y para asumir pérdidas .....	64
	6.2. Identificación de necesidades de comunicación .....	68
	6.3. Matriz de impactos .....	69





## 01

# Presentación

Esta guía es el resultado del desarrollo de la metodología construida para la Gestión del Cambio del Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI) del Ministerio de Minas y Energía (MME), la Agencia Nacional de Minería (ANM), la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), el Servicio Geológico Colombiano (SGC) y la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME).

Este documento busca apoyar los procesos de adaptación de los colaboradores a la transformación propuesta por los proyectos asociados al Programa y, en general, a cualquier transformación de las entidades del sector minero energético.

Esta guía, sus acciones, su paso a paso, herramientas y actividades son una sugerencia metodológica que puede ser ajustada o modificada a la necesidad concreta de cada proyecto. En ningún momento es camisa de fuerza y, por el contrario, su espíritu es el de incentivar la flexibilidad y la innovación en el diseño de planes de gestión del cambio a la medida de las necesidades particulares de los involucrados.

# Glosario

**Actor:** persona o entidad involucrada o impactada por un proyecto.

**Adkar:** metodología de Prosci que reconoce la conciencia (A), el deseo (D), el conocimiento (K), la habilidad (A) y el refuerzo (R) como el proceso de cambio personal y que impacta una organización.

**Brief:** requerimiento de comunicación claro y resumido .

**Conciencia (Adkar):** ser consciente del cambio y entender sus motivos.

**Conocimiento (Adkar):** tener el conocimiento necesario para poder realizar un cambio.

**Deseo (Adkar):** tener el deseo y la motivación para realizar y participar de un cambio.

**Entidades adscritas:** se refiere a las entidades adscritas al Ministerio de Minas y Energía como la ANM, la ANH, el SGC y la UPME que están asociadas al Programa de Fortalecimiento Institucional.

**Habilidad (Adkar):** tener la capacidad de ejecutar un cambio.









**Interesado:** persona u organización que muestra interés por el cambio que propone un proyecto o con la cual se comparte por lo menos un interés (respecto al proyecto).

**Programa:** iniciativa que comprende normalmente varios proyectos.

**Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI):** programa financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo que busca mejorar la eficiencia y transparencia del sector minero energético. Está respaldado mediante el CONPES 3839 de 2015 y mediante el contrato préstamo 3594 02-20.

**Refuerzo (Adkar):** fase donde se hace sostenible el cambio, reforzando la transformación y haciéndola parte de lo cotidiano.

**Sector institucional:** se refiere el sector minero energético que comprende al Ministerio de Minas y Energía y sus entidades adscritas.

**Stakeholder:** “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos”. Edward Freeman (1984)

## 03

# ¿Qué es gestión del cambio?

La gestión del cambio apoya e impulsa de forma metódica el proceso de adaptación de las personas a las nuevas realidades institucionales que se afrontan. Este acompañamiento se hace desde áreas como la comunicación, la educación, la psicología y el liderazgo, entre otras disciplinas.

En las organizaciones de hoy es cada vez es más común encontrar profesionales, áreas y consultorías dedicadas a apoyar la transformación. De acuerdo con algunos estudios en el tema, dicha transformación parte de necesidades muy particulares que tienen las compañías (Sommerlatte, T. 1986):

- a. Cambio del ambiente del mercado
- b. Cambios tecnológicos
- c. Cambios en los requerimientos competitivos
- d. Cambios internos de la empresa



1. Decreto Nacional 1227 de 2005.

Sin duda, día a día nos vemos enfrentados a modificaciones en nuestro entorno; desde grandes proyectos, hasta pequeños ajustes en la forma que operamos nuestros procedimientos. De una u otra forma, a diario nos estamos adaptando a diferentes circunstancias.

En el sector público la gestión del cambio se respalda con el decreto nacional 1227 de 2005 en el parágrafo 75.2, donde dice que las entidades públicas deben “evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio”<sup>1</sup>.





## 3.1. Metodología de Gestión del Cambio

La línea de trabajo diseñada para los proyectos del PFI del sector minero energético colombiano se basa en el diagnóstico<sup>2</sup> y metodología<sup>3</sup> de gestión del cambio propuesta y aprobada en el contrato de este programa.

Esta guía tiene como estructura las etapas de diagnóstico y análisis, planeación, implementación, monitoreo y sostenimiento; que responde a las etapas del ciclo de vida de los proyectos. Además, está alineada a las fases planteadas por el Human Change Management Institute en el HCMBOK: Inicio y planificación, adquisición, ejecución, implementación, finalización y producción (Post implementación).

---

<sup>2</sup> Diagnóstico, Evaluación de Riesgos, Antecedentes y Actores Involucrados Sector Minero Energético. Ministerio de Minas y Energía.

<sup>3</sup> Metodología para el Diseño del Plan de Gestión del Cambio para el Sector Minero Energético Colombiano. Ministerio de Minas y Energía.



# Fases del proceso de **Gestión del Cambio**



Diagnóstico



Planeación



Monitoreo



Implementación



Sostenimiento

Dentro de esta propuesta se cuenta con 4 habilitadores esenciales del cambio: adaptación, comunicación, formación y liderazgo, que constituyen el denominado:

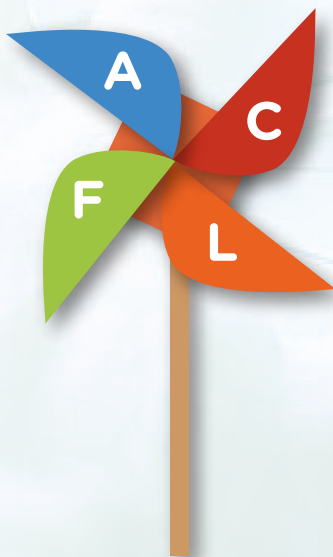
## Riglete del cambio

### Adaptación

Facilitar la adaptación y flexibilidad al cambio de los colaboradores y entidades del sector impactados por el proyecto.

### Formación

Fortalecer las habilidades que requieren los colaboradores que participan del cambio propuesto por el proyecto.



### Comunicación

Facilitar el entendimiento, motivación y participación de los colaboradores impactados por el proyecto.

### Liderazgo

Fortalecer las habilidades de liderazgo relacionadas con el proyecto para inspirar, orientar y alinear a los equipos impactados.

Esta guía metodológica acompaña la transición del proceso natural de transformación, mediante el reconocimiento de cinco elementos que requieren superar las personas para asegurar el éxito de un cambio: la conciencia, el deseo, el conocimiento, la habilidad y el refuerzo (ADKAR), por sus sigla en inglés. Así mismo, es importante reconocer las emociones por las que inevitablemente transitan las personas en cada momento de la curva del cambio, que inician con la preocupación, miedo, irritación y frustración; hasta pasar a la nostalgia, entusiasmo y confianza en el cambio (Épise).



# Curva del cambio (Lewin: 1988)



En esa ruta, y de acuerdo con el libro Liderando el Cambio (Kotter: 2000), es necesario aplicar ocho pasos para gestionar adecuadamente la curva del cambio:

1. Crear sentido de premura
2. Formar una coalición conductora
3. Crear visión para el cambio
4. Comunicar la visión
5. Empoderar y eliminar los obstáculos
6. Asegurar logros a corto plazo
7. Consolidar las ganancias
8. Generar más cambios y arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la empresa

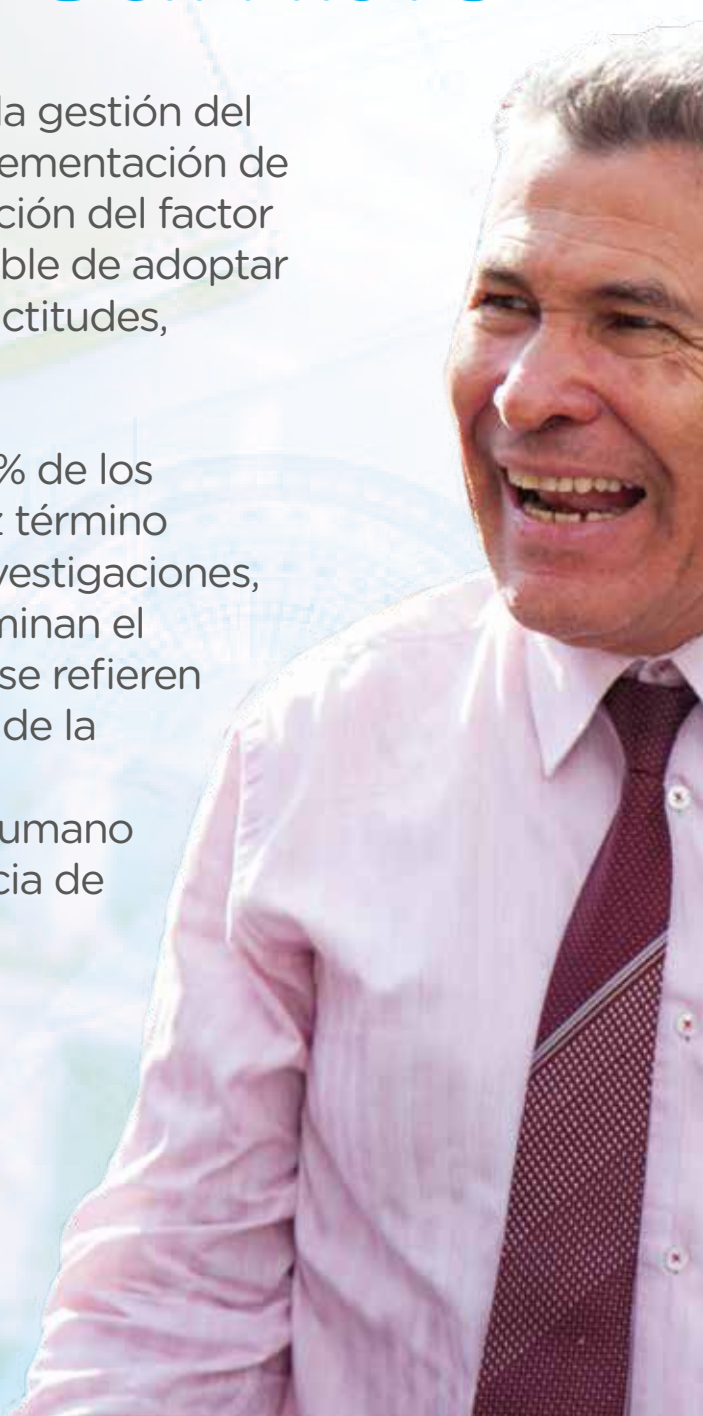
## 3.2. Proyectos y Gestión del Cambio

De acuerdo con estudios realizados, la gestión del cambio contribuye al éxito en la implementación de proyectos. Esto se debe a la intervención del factor humano, que es el principal responsable de adoptar o no un cambio con sus decisiones, actitudes, emociones y desempeño.

Según el Estudio Chaos<sup>6</sup>, sólo un 29% de los proyectos de tecnología llegan a feliz término (calidad y tiempo). A partir de sus investigaciones, aseguran que los factores que determinan el éxito de un proyecto principalmente se refieren a aspectos humanos, como el apoyo de la dirección, la madurez emocional, el compromiso del usuario, el recurso humano competente, la experiencia en gerencia de proyectos y tener objetivos claros.

---

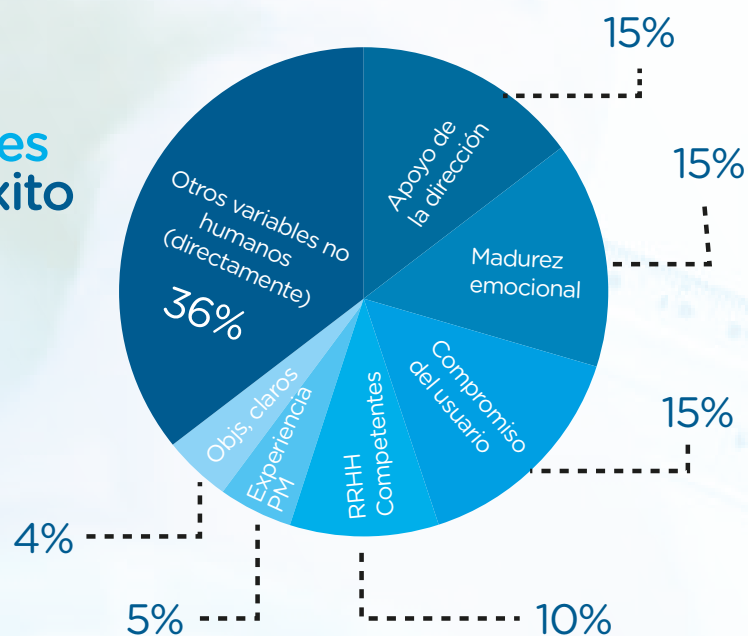
<sup>6</sup> Estudio Chaos. Standish Group. 2015



# Proyectos y el factor humano



## Claves del éxito



**64% son factores humanos**



## 04

# Pasos para gestionar el cambio

De acuerdo con la metodología propuesta, abordaremos los pasos para gestionar el cambio para cada proyecto. Este esquema, como se comentó anteriormente, incluye las etapas de diagnóstico y análisis, planeación, implementación, monitoreo y sostenimiento.

En cada uno de estos pasos se describen los aspectos más importantes para tener en cuenta en un proceso de gestión del cambio y las herramientas que se pueden aplicar en cada uno.

Es un paso a paso práctico y sencillo, que se podrá aplicar a cualquier proyecto independientemente de su naturaleza y que servirá de apoyo para facilitar la transformación que se propone. Sin embargo, su éxito depende en gran medida del liderazgo que asuma cada líder de proyecto o responsable del plan de gestión del cambio.



## 4.1. Diagnóstico y Análisis

Para acompañar la ejecución de un proyecto desde la gestión del cambio, es necesario conocer la percepción de los involucrados, sus expectativas, la disposición al cambio, barreras, facilitadores y riesgos (factores humanos).

También, cuando se hayan determinado los cambios concretos de cada proyecto, es necesario conocer los impactos asociados.

## 4.1.1. Herramientas

### Identificación de involucrados

Primero, identifique los actores interesados e impactados por el proyecto. De acuerdo con Edward Freeman (1984), en su teoría de los grupos de interés y del bien común, un **stakeholder** es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos”. Para ello:

- a.** Indague con el líder y con el equipo del proyecto ¿Quiénes tienen interés sobre los objetivos y alcance del proyecto? y ¿Cuál es ese interés?
- b.** Registre los datos de cada interesado: nombre completo, cargo, entidad y área que representa, teléfono de contacto, e-mail y ubicación física





**c.** Averigüe si ese interesado es neutral, opositor, seguidor o, incluso, agente de cambio respecto al proyecto (posición)

**d.** Identifique si ese interesado tiene poder sobre otras personas

**e.** Conozca cómo ese interesado puede afectar (favorecer o perjudicar) la ejecución y cumplimiento del proyecto. ¿Tiene poder de decisión? ¿Hace parte de la primera, segunda, tercera o cuarta línea de jerarquía de la organización? (influencia).

**Para completar la matriz de interesados, tenga en cuenta las siguientes convenciones:**

Nivel	1	2	3	4	5
	CEO de entidad	Reporta al CEO	Reporta al nivel 2	Reporta al nivel 3	Reporta al nivel 4

Posición	Opositor	Neutral	Seguidor	Agente de cambio
	Está en contra del proyecto.	No le interesa el proyecto, pero no se opone.	Le interesa el proyecto y está de acuerdo con el cambio.	Además de ser seguidor, está dispuesto a participar en el proyecto y generar cambios para la organización.

Interés	1	2	3	4	5
	No le interesa en absoluto el proyecto.	Le interesa muy poco el proyecto.	Le interesa el proyecto.	Le interesa mucho el proyecto.	Le interesa totalmente el proyecto.

Poder e influencia	1	2	3	4	5
	No tiene ningún poder respecto al proyecto, sus objetivos y alcance.	Tiene poco poder respecto al proyecto, sus objetivos y alcance.	Tiene poder respecto al proyecto, sus objetivos y alcance.	Tiene mucho poder respecto al proyecto, sus objetivos y alcance.	Tiene poder absoluto respecto al proyecto, sus objetivos y alcance.

## Matriz de interesados.

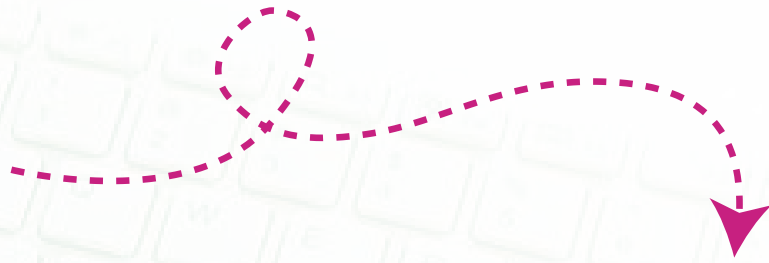
	Nombre	Entidad	Cargo	Nivel	Posición	Interés	Poder	Tel.	Email	Ubicación
1										
2										
3										
4										
5										

### Entrevistas sobre disposición al cambio

Una vez identificados los interesados y conocidas sus expectativas respecto al proyecto, reúnanse con los principales *stakeholders* y entrevístelos. De acuerdo con el modelo planteado de 'disposición al cambio', hay que levantar información sobre la conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo (metodología ADKAR) respecto al cambio propuesto por la iniciativa.

Primero, preséntese y contextualice al entrevistado sobre el proyecto. Exponga los objetivos, alcances, características, expectativas y todo lo relacionado. Luego, inicie una conversación sencilla con el actor donde aborde, por lo menos, los siguientes temas: **Conciencia:** para esta variable puede hacer preguntas como:

1. ¿Qué conoce del proyecto?
2. ¿Entiende a cuáles necesidades responde la implementación de este proyecto?
3. ¿Cree que es importante cumplir con el objetivo de este proyecto?
4. ¿Comprende cómo lo puede afectar este proyecto a usted, su área y su entidad?
5. ¿Cree que este proyecto es positivo para su área y entidad?
6. ¿Cuáles beneficios cree que les podrá traer este proyecto?



**Deseo:** para esta variable puede hacer preguntas como:

1. ¿Se motivaría a participar en un proyecto de estas características?
2. ¿Los colaboradores estarían interesados en participar del cambio que propone este proyecto?
3. ¿Qué cree que motivaría más la participación e implementación de este proyecto?
4. ¿Le gusta la idea de implementar nuevas formas de hacer su trabajo?





**Conocimiento:** para esta variable puede hacer preguntas como:

1. ¿Considera que usted y su equipo tienen los conocimientos necesarios para afrontar el cambio propuesto por el proyecto?
2. ¿Piensa que es posible que los colaboradores adquieran

con facilidad conocimientos para afrontar el cambio propuesto por el proyecto?

3. ¿Su entidad apoya que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos?
4. ¿Qué conocimientos considera que requiere su equipo para afrontar la implementación del proyecto?

---

**Habilidad:** para esta variable puede hacer preguntas como:

1. ¿Cree que es sencillo aplicar las nuevas habilidades que requiere el cambio que propone el proyecto?
2. ¿Se le facilita hacer sus actividades cotidianas de una forma diferente?
3. ¿Cree que los procesos que ejecuta se pueden hacer de una mejor forma? Denos algún ejemplo.

4. ¿Las capacitaciones que recibe normalmente por parte de la entidad sirven para hacer mejor el trabajo? ¿Son conocimientos aplicables?
5. ¿En la entidad se facilita trabajar en equipo para los proyectos?



**Refuerzo:** para esta variable puede hacer preguntas como:

1. ¿Usted reconoce y estimula los cambios en su equipo de trabajo y colegas?
2. ¿Cree que la entidad reconoce y estimula los cambios que proponen los colaboradores?
3. Cuando usted propone un cambio, ¿es bien recibido por su equipo, sus colegas y su líder?
4. ¿Los proyectos que proponen cambios cuentan con el respaldo directivo?


5. Normalmente, ¿la entidad lo tiene en cuenta en los proyectos de transformación?

### Aspectos organizacionales

Además, se puede diagnosticar algunos elementos organizacionales relacionados con el ringlete del cambio (liderazgo, comunicación, formación y adaptación) que afectan e influyen en el proyecto: facilitadores y barreras del cambio, y riesgos humanos.







**Facilitadores del cambio:** para esta variable puede hacer preguntas como:

1. ¿Cuáles elementos organizacionales de la entidad pueden facilitar que se implemente el proyecto y se cumplan los objetivos?
2. ¿Cuáles preferencias en materia de formación y comunicaciones tiene usted y su equipo?
3. ¿Tiene experiencias positivas de cambio?



**Barreras del cambio:** para esta variable puede hacer preguntas como:

1. ¿Cuáles elementos organizacionales de la entidad pueden obstaculizar que se implemente el proyecto y se cumplan los objetivos?
2. ¿Tiene experiencias negativas de cambio?

**Riesgos humanos para el cambio:** para esta variable puede hacer preguntas como:

1. ¿Cuáles riesgos asociados a las personas pueden amenazar la implementación del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos?

## **Análisis de la información obtenida**

Una vez termine el ciclo de entrevistas, actualice y complete la matriz de interesados con la información que se obtuvo. Luego de registrar cada una de las entrevistas, es necesario ponderar las respuestas de acuerdo con la percepción que tuvo en la conversación y las respuestas obtenidas. Para ello utilice una matriz sencilla en Excel, donde frente a cada respuesta pueda calificarla de la siguiente manera:

1	Insatisfactorio / Muy bajo	Está totalmente por debajo de la expectativa
2	Poco satisfactorio / Bajo	Está por debajo de la expectativa
3	Satisfactorio / Medio	Es acorde con la expectativa
4	Muy satisfactorio / Alto	Supera la expectativa
5	Totalmente satisfactorio /Muy alto	Supera totalmente la expectativa

Se sugiere que la matriz donde se registrarán las respuestas sea así:

Nombre:		Área:	Entidad:
#	Pregunta	Respuesta	Calif.

Una vez haya completado la matriz con todas las entrevistas realizadas, puede consolidar las calificaciones en un cuadro de interpretación, para conocer dónde están los mayores retos de gestión del cambio de su proyecto:

Variable	# pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Total	Prom.

Obtenga el total de cada pregunta y calcule el promedio de cada variable. Con estos resultados sabrá que en las variables con promedio más bajo tendrán mayores oportunidades de mejora.

## 4.2. Planeación

Luego de realizar el diagnóstico, se deben definir las acciones necesarias desde la comunicación, formación, liderazgo y adaptación al cambio propuesto para intervenir a los interesados.

Las acciones deben estar encaminadas, entre otras cosas, a generar la comprensión del cambio, la aceptación, el compromiso, el apoyo y la participación requerida.

### Objetivo

El objetivo del plan de gestión del cambio debe estar encaminado a:

- Facilitar que los colaboradores adopten los cambios propuestos por el proyecto. Partiendo de esta meta básica, plantee el plan de acción que facilitará los cambios relacionados con la iniciativa.







## 4.2.1. Herramientas

Las dinámicas de los proyectos tienen unas necesidades que parten de la ruta natural que van recorriendo en la organización. Para ello, es importante revisar cuáles son las necesidades del proyecto que requieren diseñar acciones concretas en la planeación de la gestión.

### **Acciones de gestión del cambio del Human Change Management Institute - HCMBOK (Goncalves; Campos: 2014)**

La metodología del Human Change Management Institute en su HCMBOK, sugiere realizar algunas de las siguientes actividades en las diferentes etapas del proceso de GDC. Este enfoque se originó en la aplicación a proyectos de tecnología y tiene mucha relación con la guía de los fundamentos para dirección de proyectos PMBOK:

Etapa Metodología	Etapas y acciones HCMBOK
Diagnóstico y análisis	<b>Inicio y planificación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del patrocinador del proyecto.</li> <li>• Reunión para alinear y movilización de líderes.</li> <li>• Definir un horizonte del cambio que propone el proyecto:</li> <li>• Objetivos, propósito y visión.</li> <li>• Mapear y clasificar los <i>stakeholders</i> o interesados.</li> <li>• Proponer los roles y responsabilidades del equipo y validarlos.</li> <li>• Diagnosticar la disposición al cambio.</li> <li>• Formular el plan de gestión del cambio.</li> <li>• Planificar el kick off del proyecto.</li> </ul>
Planeación	

Implementación	<b>Adquisición:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de los aspectos humanos del proceso de adquisiciones.</li> <li>• Evaluación de los riesgos de choques culturales entre los proveedores y el equipo.</li> <li>• Definición de las necesidades adicionales de entrenamiento del equipo.</li> <li>• Identificación de las alternativas a la gestión del conocimiento.</li> <li>• Validación de roles y responsabilidades: entidad y proveedor consultor del proyecto.</li> <li>• Identificación de puntos clave para integrar el proveedor consultor a la cultura de la entidad.</li> </ul>
	<b>Ejecución:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización del kick off del proyecto.</li> <li>• Evaluación de impactos de los cambios en la entidad.</li> <li>• Ejecución de la formación.</li> <li>• Gestión de los riesgos identificados.</li> <li>• Definición y comunicación de los roles y posiciones futuras de interesados y equipo de proyecto.</li> <li>• Definición de indicadores para evaluar el plan.</li> </ul>
	<b>Implementación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la preparación y confianza del equipo y los interesados para la implementación y producción.</li> <li>• Renovación del compromiso de los líderes con la implementación y producción.</li> <li>• Decisión de implementación: go / no – go</li> <li>• Comunicación de decisión de implementación.</li> </ul>
Monitoreo	<b>Finalización:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de las nuevas asignaciones de tareas de equipo del proyecto o interesados.</li> <li>• Reconocimiento del desempeño del equipo del proyecto y celebrar los logros obtenidos.</li> <li>• Ejecución del taller de lecciones aprendidas y documentarlo.</li> <li>• Cumplimiento del proceso de transferencia de conocimiento: ejecutar refuerzos de formación, formador de formadores, guías y manuales.</li> <li>• Formación de un equipo de colaboradores en la entidad que pueda dar soporte sobre los nuevos procedimientos y procesos.</li> </ul>
Sostenimiento	<b>Producción o post implementación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar actividades de sostenimiento del cambio: talleres, encuentros, planes de reconocimiento, ferias de procesos, etc.</li> </ul>



## Los ocho pasos básicos para acompañar el cambio

Para tener un panorama amplio de acción es importante tener en cuenta unas claves estratégicas para acompañar a las personas y los proyectos a través de la curva del cambio.

John Kotter da algunas pautas del tipo de acciones que se necesita de acuerdo con cada etapa del proyecto. Esta metodología se encuentra focalizada en intervenir la cultura de la organización:

Etapa Metodología	Etapas del HCMBOK	Ocho pasos de Kotter
Diagnóstico y análisis	Inicio y planificación	NA
Planeación		
Implementación	Adquisición	<p>Crear sentido de premura: en las primeras etapas del proyecto es importante que los actores involucrados en la ejecución y éxito del proyecto sientan la urgencia de implementación. Antes de conocer los beneficios de la iniciativa, tal vez sea fundamental conocer los riesgos de no implementar el proyecto. La comunicación es fundamental para transmitir este mensaje.</p>
		<p>Formar una coalición conductora: el liderazgo de un proyecto parte de su coalición conductora. Invite niveles superiores de la entidad a hacer parte de un comité, donde se informen de los avances y se solucionen algunos obstáculos del proyecto. Acerque a este equipo personas con liderazgo, experiencia, credibilidad y poder por su cargo.</p>
		<p>Crear visión para el cambio: es necesario crear un propósito y una visión del cambio. Parta del objetivo del proyecto y exprese aquello trascendente que va a lograrse con la implementación. Con claridad indique cómo se va a llegar a ese punto y ancle su plan de gestión de cambio a esta visión.</p>

	Ejecución	<p>Comunicar la visión: según John Kotter “el auténtico poder de la visión se desata sólo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección”. Es indispensable que la entidad y más, los involucrados entiendan la visión y el propósito del proyecto. La repetición es importante. Todo esto, generará un ambiente adecuado para la transformación.</p> <p>Empoderar y eliminar los obstáculos: facultar poder a los colaboradores permite que se apropien mucho mejor del cambio. Hacerlos partícipes de las decisiones en diferentes niveles facilita que tomen el cambio como propio. Ofrecer capacitación u orientación en temas blandos, técnicos y prácticos, identificar barreras, eliminarlas o disminuirlas; y apoyarse del liderazgo; le podrá dar más fluidez a un proyecto.</p> <p>Asegurarse logros a corto plazo: cuando la sensación sobre un proyecto es que no avanza, la motivación y deseo del cambio se van al piso. Es necesario garantizar que haya logros a corto plazo, hitos intermedios que se puedan comunicar y mostrar avances reales. Esto genera credibilidad y estimulará al equipo de proyecto a conseguir más logros. Pocos querrán no participar de un proyecto que está avanzando.</p>
	Implementación	<p>Consolidar las ganancias: si bien mostrar y celebrar los logros a corto plazo, es importante que en estos mismos espacios se siga transmitiendo el sentido de premura que requiere la implementación de un proyecto. Motivar desde la urgencia y el logro será más cotidiano e irá consolidando el terreno ganado. Es necesario estar atentos a las resistencias que puedan aparecer.</p>
Monitoreo	Finalización	NA
Sostenimiento	Producción o post implementación	<p>Generar más cambios y arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la empresa: la cultura es clave en el cambio y los colaboradores movilizan la cultura. A media que se van generando y consolidando los cambios es importante identificar actores claves que se apropien y defiendan el cambio. La transferencia de conocimiento y el liderazgo de estos involucrados permitirán que la transformación pueda ser sostenible.</p> <p>Los mensajes utilizados para promover el proyecto deben continuar, los resultados se deben seguir informando y en lo posible, las competencias asociadas al nuevo proyecto deben incluirse en los planes de carrera de los funcionarios y en los requisitos para los contratistas.</p>

## Planeación desde los hallazgos del diagnóstico

Al momento de hacer la planeación hay que tener en cuenta los resultados del diagnóstico. Considere las siguientes premisas básicas de intervención que pueden orientar las respuestas a los hallazgos de gestión del cambio.

### Gestión de interesados

En una primera medida puede impulsar acciones tendientes a intervenir los actores clave o interesados más importantes. Para los actores que arrojaron niveles medios y altos de interés y poder, tenga en cuenta el siguiente cuadro:

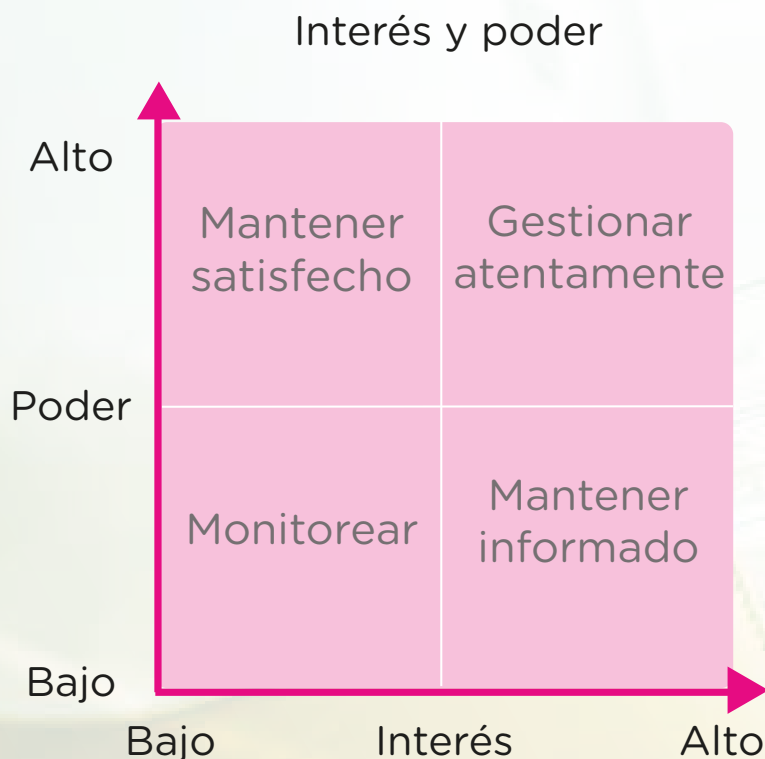
Si la posición del actor es:

Actúe así:

<b>Opositor</b>	Realice una reunión con el equipo donde se le venda las bondades del proyecto y las ventajas que va a obtener después de la implementación. Resalte los beneficios del proyecto para la entidad y sus objetivos. No deje de mencionar los principales riesgos con transparencia, pero aclare que está previsto manejarlos. Asegúrese de no perder contacto y refuerce los encuentros e intercambio de información.
<b>Neutral</b>	Sumínistrelle más información con los beneficios que trae la iniciativa para el interesado, su área y la entidad. Poco a poco puede pasar a ser un seguidor.
<b>Seguidor</b>	Infórmele periódicamente los avances del proyecto. Intente involucrarlo en el proceso del proyecto y la implementación para que, incluso, pueda ser un agente de cambio.
<b>Agente del cambio</b>	Involúcrelo y bríndele espacios para que participe de acuerdo con su disponibilidad de tiempo. Hágale saber de primera mano si sus ideas están siendo tenidas en cuenta en el proyecto. Agradezca su buena disposición

Para complementar la estrategia con los interesados, intervénalos de acuerdo con las dos variables antes mencionadas. Si tienen **poder** e **interés alto**, gestiónelos con mucha atención y proactividad. Si tienen **poder alto** e **interés bajo**, manténgalos satisfechos respecto a sus expectativas. Si tienen **poder bajo** e **interés alto**, manténgalos informados y al tanto de los avances del proyecto. Y si tienen **interés** y **poder bajo**, monitoree periódicamente para saber si una de las variables se ha movido.





### Disposición al cambio

Teniendo en cuenta los resultados de las entrevistas de disposición al cambio, puede formular algunas acciones de acuerdo con las oportunidades de mejora identificadas. Para ello puede guiarse con el siguiente cuadro que sugiere las respuestas tácticas para cada una de las variables:

Ante un resultado bajo en:	Puede mejorar con acciones de:
<b>Conciencia</b>	Comunicación
<b>Deseo</b>	Liderazgo y comunicación
<b>Conocimiento</b>	Formación
<b>Habilidades</b>	Formación y acompañamiento en la implementación
<b>Refuerzo</b>	Liderazgo, formación y comunicación.

Las acciones de comunicación, liderazgo, formación y aquellas asociadas directamente con la adaptación al cambio, configuran un concepto transversal de la metodología denominado el 'Ringlete del Cambio'. Estos cuatro componentes acompañan la implementación de un proyecto desde su objetivo y las acciones tácticas de cada uno:

Componente de adaptación	Facilitar la adaptación y flexibilidad al cambio de los colaboradores y entidades del sector impactados por el proyecto.
Posibles acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de integración: talleres o dinámicas para integrar equipos de trabajo.</li> <li>• Gestión de interesados: intervención con los actores involucrados en el proyecto para facilitar su adaptación.</li> <li>• Reconocimiento: las acciones de reconocimiento, felicitaciones y recompensas facilita y refuerza la adopción de los cambios.</li> <li>• Gobierno: tener claro el gobierno del proyecto, establecer los roles y responsabilidades de cada instancia y comunicarlos; facilita la toma de decisiones y el cumplimiento de los cronogramas.</li> </ul>
Componente de comunicación	Facilitar el entendimiento, motivación y participación de los colaboradores impactados por el proyecto.
Posibles acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formule y cree unos mensajes claves: posicione dos o tres mensajes que resalten los beneficios del proyecto. Un discurso claro ayuda a entender mejor la iniciativa.</li> <li>• Kick off: haga un lanzamiento del proyecto donde se inviten a los principales interesados para mostrar objetivos, alcance, implicaciones, cronograma y beneficios de la iniciativa.</li> <li>• Reuniones: los espacios de comunicación directa facilitan el entendimiento del proyecto y la relación con actores clave. Una agenda clara y periódica con los interesados disminuye la incertidumbre que genera el cambio.</li> <li>• Boletines informativos: periódicamente puede enviar vía e-mail las novedades y avances del proyecto. Haga notas sencillas, con párrafos cortos, datos y cifras. Un recurso importante son las entrevistas.</li> <li>• Reportes de avance: si bien los reportes normalmente se hacen en reuniones de seguimiento, es importante que comunique el progreso del proyecto a sus actores clave. Un e-mail o una reunión con información y datos concretos de logros del proyecto puede mantener informados y satisfechos a sus interesados.</li> <li>• Retroalimentación: disponga de un canal de retroalimentación en los espacios y piezas de comunicación. Unos minutos para escuchar y anotar inquietudes o un e-mail para recibir sugerencias son muy útiles.</li> </ul>

Componente de formación	Fortalecer las habilidades que requieren los colaboradores que participan del cambio propuesto por el proyecto.
Posibles acciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cátedras de actualización: en grupos de hasta 20 personas se nivela el conocimiento relacionado con el proyecto: necesidades o problemas que solucionar, antecedentes, objetivo, alcance, aspectos técnicos, beneficios, impacto en personas, etc.</li><li>• Talleres: Privilegiar los espacios de construcción de conocimiento facilita el proceso de aprendizaje. Integrar la práctica en la enseñanza garantiza no sólo la apropiación de un saber, sino a comprometerse más con el proceso (hacer).</li><li>• Equipo de proyecto: no descuide las necesidades de actualización o capacitación de su grupo de trabajo. Formación en proyectos, procesos, liderazgo, comunicación o instrucción técnica puede mejorar el resultado del equipo.</li><li>• Manuales o guías: Un documento que explique una nueva tarea, procedimiento o proceso es clave para facilitar la aplicación del conocimiento. Levantar la guía en la aplicación real del cambio y expresarlo en un paso a paso, da claridad de la ruta que hay que seguir en cada momento.</li><li>• Repositorio de información: espacios virtuales abiertos para los colaboradores impactados por el proyecto, donde encuentran información concreta de los nuevos procedimientos, procesos, manuales, guías, paso a paso, etc.</li><li>• Foros: espacios virtuales donde, mediante preguntas, varios usuarios o colaboradores impactados por el cambio y expertos solucionan inquietudes y problemas.</li><li>• Acompañamiento: cuando una nueva tarea es compleja o hay poca apropiación por parte del usuario, se hace necesario garantizar un acompañamiento mínimo de un experto o persona entrenada para solucionar posibles inconvenientes en el puesto de trabajo.</li><li>• Canal de contacto: Las mesas de ayuda o canal de contacto pueden solucionar dudas o problemas que ocurren en el día a día del colaborador que enfrenta un cambio en su rutina. Es importante disponer de una línea telefónica, un e-mail o una cuenta de Whatsapp con uno o varios expertos disponibles para resolver inquietudes o problemas.</li></ul>



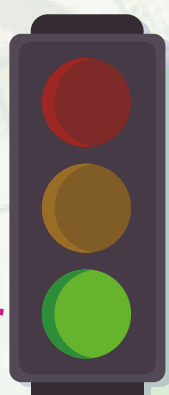


Componente de liderazgo	Fortalecer las habilidades de liderazgo relacionadas con el proyecto para inspirar, orientar y alinear a los equipos impactados.
Posibles acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis: en el marco del PFI el liderazgo debe guiar, inspirar y alinear. Deje siempre claro la importancia de estas tres acciones en los espacios e interacciones con los líderes.</li> <li>• Empoderar: vincule a los líderes clave al proyecto. Bríndeles información, déjeles claro los beneficios que van a obtener y lo importante que es la iniciativa para la entidad. Facilíteles material para que puedan motivar a sus equipos de trabajo.</li> <li>• Patrocinadores: persuada a los líderes clave a que sean patrocinadores del proyecto y ayuden a llevar la bandera del propósito. Sin ser parte orgánica del equipo, un líder reconocido con una llamada, un e-mail o una conversación puede destrabar un proceso.</li> <li>• Encuentros: posibilite encuentros con los líderes donde se muestre el proyecto y sus avances. Uno a uno o en grupo, genere conversaciones periódicas para que conozca las preocupaciones y expectativas de estas personas.</li> </ul>

## Aspectos organizacionales

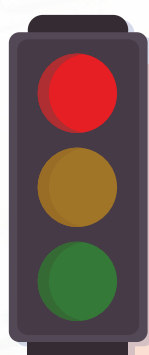
Tener en cuenta los facilitadores y barreras del cambio en el proyecto, puede ayudar a impulsar y solventar obstáculos.

Primero, liste los facilitadores del cambio e identifique cómo usar esas ventajas para impulsar el proyecto.



Facilitadores del cambio	Ventajas para el proyecto	Acciones propuestas
1.	a.	1.
		2.
	b.	1.
		2.
		3.
2.	a.	1.
		2.
3.	a.	1.
	b.	1.

Luego, registre las barreras identificadas principalmente en las entrevistas, establezca cómo impacta cada una al proyecto y formule acciones para contrarrestar esos obstáculos: eliminándolos o reduciendo su incidencia.



Barreras del cambio	Impactos para el proyecto	Acciones propuestas
1.	a.	1.
		2.
	b.	1.
		2.
		3.
2.	a.	1.
		2.
3.	a.	1.
	b.	1.

Así mismo, escriba los riesgos identificados en la siguiente matriz. Priorícelos por su nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia (bajo, medio o alto). También formule acciones para reducir estas incidencias:



Riesgos	Nivel de impacto	Proba.	Acciones propuestas
1.	Alto	Alto	1.
			2.
			3.
2.	Alto	Medio	1.
			2.
3.	Medio	Medio	1.
4.	Medio	Bajo	1.
5.	Bajo	Bajo	1.







## Documento de planeación

Una vez haya identificado cuáles acciones son necesarias y adecuadas para facilitar la adopción del cambio del proyecto, ingrese toda esa estrategia con sus actividades a un plan. Puede utilizar uno similar al propuesto en esta guía:

Tipo de Hallazgo	Hallazgo	Comp. "Ringlete"	Actor	Acción	Recursos	Respon.	Fecha inicial	Fecha final

En cada una de las columnas propuestas debería tener la siguiente información:

**Tipo de hallazgo:** es recomendable no perder el origen de la acción. Registre si partió de una necesidad de conciencia, deseo, conocimiento, habilidad, refuerzo, barreras, facilitadores o riesgo.

**Hallazgo:** para no perder la trazabilidad, escriba de forma concreta y breve el hallazgo que originó la acción. Si la acción no nace de un hallazgo, registrar como NA (No aplica).

**Componente Ringlete del Cambio:** hay que rotular la acción de acuerdo con su característica: Adaptación, Comunicación, Formación o Liderazgo.

**Actor:** hay que describir el actor o los actores (interesados) que va a impactar la acción.

**Acción:** es la táctica concreta y descriptiva que enuncia la actividad.

**Recursos:** es necesario tener en cuenta los recursos necesarios para cumplir dicha acción.

**Responsable:** es la persona quien debe responder por la acción, ya sea en su ejecución directa o indirecta.

**Fecha inicial y fecha final:** es necesario registrar las fechas cuando inicia y finaliza la ejecución de la actividad.







Por un lado, un indicador de cumplimiento puede ayudarnos a seguir la ejecución de las acciones (actividades ejecutadas / actividades planeadas x 100). Un índice superior al 75 u 80% es positivo.

Por otro lado, es importante que evalúe el impacto en los interesados. En las reuniones y espacios con diferentes *stakeholders* pregunte cómo les ha parecido las acciones e incluso puede hacer una pequeña encuesta:

Preguntas		Sí	Un poco	No
1.	¿Considera que ha estado bien comunicado respecto al proyecto? ¿Por qué?			
2.	¿Cree que el proceso de adaptación para este proyecto ha sido adecuado? ¿Por qué?			
3.	¿Siente que está capacitado y tiene habilidades para afrontar los cambios que trae este proyecto? ¿Por qué?			
4.	¿Percibe que ha habido liderazgo en torno a este proyecto? ¿Por qué?			
5.	¿Cree que es importante implementar este proyecto? ¿Por qué?			
6.	¿Participaría o se involucraría un poco más en este proyecto? ¿Por qué?			

## Recomendaciones:

- El plan debe ajustarse a la realidad del proyecto y sus límites. Recuerde que no siempre es posible asignar una persona para su ejecución.
- Pedir apoyo de las entidades en la ejecución del plan es estratégico. Solicite una reunión y revise las acciones antes de dar la aprobación definitiva del plan. Las áreas de gestión humana, comunicación y planeación son clave para un plan de estas características.
- Se recomienda utilizar las herramientas, la identidad y el apoyo que ofrece el plan de gestión del cambio del PFI. La adaptación, comunicación, formación y liderazgo tienen una línea definida para los proyectos del programa.
- Un plan con acciones contundentes, así sean pocas; es mucho más efectivo que uno que esté lleno de actividades sin impacto.

- Un plan sencillo es mucho más fácil de gestionar. La simplicidad de la acción facilita la ejecución. “Muchos problemas se resuelven a través del análisis, pero en situaciones en las que es necesario un cambio, demasiado análisis puede hacer que el esfuerzo fracase” (Heath: 2017).
- Tenga en cuenta los siguientes criterios de selección y priorización de acciones propuestos por Juan Ferrer (2016):

### Acción catalizadora

Urgencia	¿Qué es lo más urgente que hay que comenzar, ya sea por algún peligro inminente o por necesidad inmediata?
Motivación	¿Cuál de las acciones nos motivaría en el comienzo del proyecto? (Puede ocurrir que la más urgente no nos motive y viceversa, lo que es un problema).
Factibilidad	¿Vamos a escoger la acción más difícil? Eso llevaría a morir en el intento. Hay que tener en cuenta qué acción puede dar resultados en el corto plazo para así reforzar el proceso con éxitos tempranos.
Repercusión	¿Qué acción es la que influirá más en el resto de ítems que tienen que cambiarse?







## 4.3. Implementación

En este paso se ejecutan las acciones definidas en el plan, para que las personas se comprometan con el cambio, lo apoyen, se involucren y participen activamente. Es decir, que quieran (conciencia y deseo) y puedan (conocimiento y habilidad) apropiarse de las nuevas formas de pensar, sentir y hacer las cosas.

En el proceso de implementación es necesario tener claro cómo se van a ejecutar las actividades, cómo

se van a tomar las decisiones y cuáles son los compromisos primarios de cada actor involucrado en el equipo.

En este sentido, presentamos una herramienta (RACI) que puede facilitar la ejecución del plan de acción de gestión del cambio para el proyecto. Así mismo, la etapa de monitoreo (posterior a este) es clave para asegurar la implementación de las acciones definidas para la adopción de los cambios.

## 4.3.1. Herramientas

### Matriz RACI - Roles y Responsabilidades

Para tener claridad de cuáles roles y responsabilidades tiene el equipo de proyecto, se puede generar una matriz donde quede explícito quién ejecuta, quién responde, quién es consultado y quién es informado por cada actividad.

En el eje horizontal ubicamos los actores involucrados en el proceso y en el vertical las macro actividades o tipo de actividad. En el cuadro debemos registrar la responsabilidad de acuerdo con las siguientes definiciones:

**R** (Responsible): Es una persona o instancia que ejecuta la actividad.

**A** (Accountable): Es una persona o instancia que responde por la actividad.

**C** (Consulted): Es una persona o instancia de consulta, a quien se le pide una opinión o concepto acerca de un asunto.

**I** (Informed): Es una persona o instancia que se le debe comunicar la actividad y quien podrá hacer algún tipo de retroalimentación.







## Ejemplo

## Roles y Responsabilidades

Responsable	Colaborador	Consultor	Gerente	Comité
Actividad				
Definición de objetivos			R	C
Formulación de acciones	R	R	C	
Aprobación de acciones	I	C	R	I
Modificación de acciones	I	R	C	
Ejecución de acciones	R	A	C	I
Contrataciones		C	R	
Aprobación de presupuesto		C	C	R
Aprobación de implementación		C	C	R





## 4.4. Monitoreo

Al plan de gestión del cambio se le debe hacer un seguimiento periódico con el fin de alcanzar los objetivos. Este paso, que es simultáneo a la implementación, sirve para verificar el cumplimiento del plan y el impacto y efectividad de las acciones frente a los niveles esperados de conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y satisfacción de expectativas; además del comportamiento de los facilitadores, barreras y riesgos humanos del cambio.

El monitoreo es una herramienta de gestión en sí misma que facilita la implementación del plan, permite ver y prever posibles problemas en la ejecución y entrega información valiosa para ajustar el plan a las necesidades reales del proyecto y la institución.

### 4.4.1. Herramientas

#### Reuniones de seguimiento

Para hacer un monitoreo adecuado del plan, es importante realizar reuniones periódicas. Estos encuentros pueden ser semanales, quincenales o mensuales, de acuerdo con la intensidad y necesidad del proyecto. Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- En estos espacios se hace seguimiento, no son reuniones de trabajo.
- Una hora basta para verificar el estado de implementación del plan.

- Lo más importante de estos encuentros es solucionar posibles obstáculos que estén impidiendo la fluidez de la implementación.
- La reunión debe tener un líder que abra, modere y cierre la reunión.
- El documentador o secretario de la reunión no sólo debe hacer un acta sencilla del encuentro, sino citar y enviar la agenda; y posterior a la reunión, enviar el acta y los compromisos.
- Un estatus debe tener por lo menos:

## ESTATUS (PERIODO)

Avance %	
Hitos cumplidos	
Actividades cumplidas	
Obstáculos y retrasos	
Próximos pasos	





- Una agenda adecuada para una reunión de seguimiento puede ser:



## Indicadores

Hay varias formas para hacer seguimiento a indicadores. Si dentro del plan de implementación del proyecto está la gestión del cambio, se debe tener en cuenta esos indicadores para monitorear de una forma simple.

Pero si las acciones de gestión del cambio no están dentro del plan del proyecto, se pueden, como se comentó en la fase de planeación, utilizar unos índices sencillos, como, por ejemplo:



## Cumplimiento

Objetivo	Medir el porcentaje de ejecución de componente: adaptación, comunicación, formación, liderazgo.
Concepto	Expresa el porcentaje en que se cumple una acción.
Fórmula	$\# \text{ Acciones Ejecutadas} / \# \text{ Acciones Planeadas} \times 100$
Meta	80%
Periodicidad	Mensual

## Cobertura

Objetivo	Medir el alcance que tiene una acción en el público objetivo.
Concepto	Expresa el porcentaje en que se cubre una población o público.
Fórmula	$\# \text{ Impactados} / \# \text{ Población Objetivo} \times 100$
Meta	80%
Periodicidad	De acuerdo con la acción.

## Percepción

Escuchar las opiniones de los **stakeholders** es una fuente de ideas para gestionar el cambio. Esto se puede hacer de muchas formas, pero hay que privilegiar las acciones sencillas.

Lleve un formato de registro de percepciones a las reuniones, espacios y actividades relacionadas con el proyecto. En esa ficha registre las opiniones y comentarios que las personas realicen de cada variable de gestión del cambio. Si el espacio y el actor interesado lo permiten, también registre la explicación y el “por qué” del comentario.

Variable	¿Qué dicen?	¿Por qué lo dicen?
<b>Conciencia</b> ¿Comprenden el por qué del cambio?		
<b>Deseo</b> ¿Están motivados por el Cambio?		
<b>Conocimiento</b> ¿Creen que saben cómo afrontar el cambio?		
<b>Habilidad</b> ¿Creen que pueden afrontar el cambio?		
<b>Refuerzo</b> ¿Piensan que el cambio puede ser sostenible?		
<b>Facilitadores del cambio</b> ¿Creen que se están aprovechando las ventajas para el cambio?		
<b>Barreras del cambio</b> ¿Creen que hay barreras para el cambio?		
<b>Riesgos Humanos</b> ¿Sientes que hay personas o grupos que pueden impedir el cambio?		

## Encuestas

En caso de que apliquen encuestas para conocer la percepción de los diferentes **stakeholders**, tabule la información donde pueda medir esas percepciones y leer y agrupar por afinidad los comentarios que se recojan.

Cuando se aplican encuestas, tener centralizada la información de una forma

clara facilita formular planes de acción para solucionar inconvenientes detectados.

Es importante que periódicamente se realicen informes de las encuestas para poder reaccionar a tiempo y tener registro de esas percepciones.

La escucha es fundamental para la gestión del cambio y las encuestas son una herramienta valiosa para ello.



## 4.5. Sostenimiento

Para posibilitar la sostenibilidad del cambio, es importante definir las acciones a corto y mediano plazo para dar continuidad a las nuevas prácticas derivadas de la implementación del proyecto. En este paso el cambio se adopta formalmente en lo cotidiano, para que los involucrados muestren un alto grado de identificación.

En el camino de la implementación al sostenimiento del proyecto y, por ende, del cambio; podemos aplicar algunas acciones desde cada componente del 'Ringlete del Cambio': adaptación, comunicación, formación y liderazgo.

Es importante aclarar, que un plan de sostenimiento debe respetar los pasos que vimos anteriormente. Esto quiere decir que debe tener un momento de planeación, implementación y monitoreo. Cuando esté formulando las acciones de sostenimiento, priorice y dele continuidad a las estrategias que le surtieron éxito.



## 4.5.1. Herramientas

En el siguiente recuadro podremos visualizar algunas opciones para fortalecer el sostenimiento del cambio propuesto por un proyecto:

### Adaptación

**Plan de reconocimiento:** es una acción para reconocer los equipos con mejores resultados de adopción del cambio.

**Taller de lecciones aprendidas:** documente las lecciones aprendidas que dejó el proyecto y facilite su acceso a ellas. Socialícelas.

**Red de agentes del cambio (Embajadores de la Reinención):** nutra con información privilegiada a un grupo de colaboradores, escúcheles y comparta la experiencia del proyecto. Ellos multiplicarán la información.

### Comunicación

**Comunicación:** información periódica de resultados pos implementación.

**Caso de estudio:** documente el paso a paso del proyecto como un verdadero caso de éxito. Comunique y comparta la experiencia adquirida.

### Formación

**Formador de formadores:** capacitar colaboradores que puedan formar nuevos usuarios es clave para la transferencia de conocimiento.

**Manuales o guías:** facilite documentos sencillos que expliquen cómo operar los nuevos procesos.

### Liderazgo

**Encuentro de líderes:** comparta los primeros resultados pos implementación.

**Desarrollo de influenciadores:** seleccione líderes para que conozcan de primera mano el impacto del proyecto y los beneficios asociados después de la puesta en producción. Si se hace bien, ellos serán multiplicadores del proyecto.

### Plan de sostenimiento

Una vez identifique las acciones que pueden apoyar la continuidad del proyecto, estructure un plan sencillo y para proponerlo a las áreas de gestión humana y comunicación de la entidad para obtener apoyo en su ejecución.

Para ello, puede aplicar un formato similar al que emplean para hacer la planeación habitual o el utilizado para el plan de gestión del cambio:

Comp. "Ringlete"	Actor	Acción	Recursos	Respon.	Fecha inicial	Fecha final

# Bibliografía

Decreto Nacional 1227 de 2005. Tomado de: [https://www.anm.gov.co/sites/default/files/decreto\\_1227\\_de\\_2005.pdf](https://www.anm.gov.co/sites/default/files/decreto_1227_de_2005.pdf) el 20/12/2017. icial.

Epise. Gestión del cambio, todo lo que necesita saber para gestionar el cambio en su organización.

Ferrer, J (2016). Gestión del Cambio. Colombia. Lid Editorial.

Freeman, Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. 1984

Goncalves, V., Campos, C. (2014). Gestión de cambios, el factor humano en el liderazgo de proyectos. Río

de Janeiro. Editora Brasport - HUCMI.


Heath, C; Heath, D. (2017). Switch. Colombia. Editorial Planeta.

Kotter, J. (2000). El líder del cambio. México. Mc Graw Hill.

Lewin, K. (1988). La teoría del cambio en la ciencia social. Barcelona. Paidós.

Ministerio de Minas y Energía. (2017). Metodología para el Diseño del Plan de Gestión del Cambio para el Sector Minero Energético Colombiano. Contrato de consultoría GGC No. 294 de 2017.





Ministerio de Minas y Energía (2017). Diagnóstico, Evaluación de Riesgos, Antecedentes y Actores Involucrados Sector Minero Energético. Contrato de consultoría GGC No. 294 de 2017.

Project Management Institute – PMI. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).

Prosci. (2000). Metodología de gestión del cambio ADKAR. Tomado de <https://www.prosci.com/adkar> el 27/12/2017

SOMMERLATTE, T. (1986). La dinámica del cambio que nos rodea. Arthur D. Little (Eds.),





# Anexos

## 6.1. Evaluación del grado de madurez al cambio y para asumir pérdidas

Esta herramienta nos ayuda a conocer qué tan madura está una organización, un área o un equipo para afrontar procesos de transformación. Sirve para apoyar el diagnóstico o simplemente para conocer mejor el entorno del proyecto. Se puede aplicar en cualquier momento.

Factor	Peso (Relevancia)	Multiplica	Influencia (0= positiva, 1= neutra 2= negativa)	Total
Cultura de cambio de la entidad, área o equipo	3	x		=
Tiempo en el que la tarea o actividad está funcionando de la misma forma	1	x		=
Edad promedio de la entidad, área o equipo	2	x		=
Inteligencia emocional colectiva	3	x		=
Estilo de los líderes	3	x		=
Histórico de pérdidas anteriores	1	x		=
Conexión con lo que va a cambiar	1	x		=
Estilos Personales	2	x		=
Total general		x		=

- El factor es cada una de las variables que conforman lo que se denomina madurez para el cambio.
- El peso es un valor predefinido de acuerdo con la relevancia que cada una de esas variables representa en una organización tipo.
- La influencia es la incidencia que tiene esa variable directamente en la entidad, área o equipo. Se valora como positiva, neutra o negativa hacía el proyecto y es la que se debe registrar por parte de quienes apliquen la herramienta.
- El 'total' es el resultado de multiplicar el peso (predeterminado) por la influencia.
- El 'total general' es la suma de toda la columna 'total'. El resultado se debe interpretar con la matriz que se muestra más adelante (puntos).
- Para entender mejor cada variable, utilice el siguiente cuadro:

Variable	Definición
<b>Cultura de cambio de la entidad, área o equipo afectado</b>	Las empresas más habituadas a los cambios son más flexibles. Entienden la necesidad y los beneficios de la transformación. Son organizaciones más habituadas a afrontar las pérdidas y convertirlas en nuevas realidades. Sin embargo, las experiencias traumáticas de cambio pueden generar mucha resistencia.
<b>Tiempo en el que la tarea o actividad está funcionando de la misma forma</b>	La costumbre de hacer algo de la misma forma se aferra cada vez más con el tiempo. Sentir o creer que algo se hace bien de la misma forma y desde mucho tiempo atrás, dificulta implementar nuevas y mejores formas de actuar.
<b>Edad promedio del equipo</b>	En términos generales, las personas jóvenes se adaptan más fácil a los cambios. A medida que pasan los años las personas establecen rutinas más fuertes y relaciones más estables.

<b>Inteligencia emocional colectiva</b>	La arrogancia, la vanidad y el orgullo van en contra de la adaptación a los cambios. Si la reacción al proyecto de transformación es miedo a lo nuevo o a la pérdida, hay un gran obstáculo emocional al cambio.
<b>Estilo de los líderes</b>	Líderes comprometidos, con credibilidad y que creen en el cambio propuesto por el proyecto pueden guiar, inspirar y alinear a la gente a nuevos objetivos. Unos líderes más cercanos al statu quo, aferrados a su rol técnico y autoritarios obstaculizan fácilmente el tránsito de un estado A hacia un estado B.
<b>Histórico de pérdidas anteriores</b>	Equipos y personas que han soportado pérdidas mal gestionadas perciben el cambio como una amenaza. Construir credibilidad en un entorno así toma tiempo, trabajo y constancia.
<b>Conexión con lo que va a cambiar</b>	Cuando los elementos que se van a modificar tienen un arraigo emocional en la gente, es mucho más traumático efectuar el cambio. Los colaboradores con facilidad asumen paternidad de procesos, procedimientos, estructuras y otros elementos institucionales y sienten la transformación como una amenaza personal. Crear espacios de diálogo en estos escenarios es bueno para asociar el cambio a aspectos positivos y beneficios.
<b>Estilos personales</b>	Estilos más abiertos y dinámicos se les facilitan aceptar, participar e involucrarse en el cambio. Estilos más tradicionales, cerrados y técnicos pueden resistirse naturalmente al cambio. Encontrar el sentido y propósito del cambio para cada estilo facilita la gestión de la transformación.





La estimación de esta matriz la puede hacer con su equipo de trabajo luego de que conozcan mucho más la cultura de la entidad, área o equipo. En una reunión comparta este contenido y las definiciones de cada variable. En consenso, califiquen cada ítem (Influencia) y analicen los resultados.

Para interpretar la puntuación obtenida se utiliza esta matriz:

<b>Hasta 10 puntos</b>	Alta madurez y bajo riesgo.
<b>de 10 a 16 puntos</b>	Madurez media: es necesario focalizarse en la identidad y los propósitos del proyecto.
<b>Más de 16 puntos</b>	Madurez baja: atención a todos los puntos de resistencia. Profundice el diagnóstico y detalle las acciones que lo llevarán a contagiar al equipo con el propósito del proyecto. Genere canales para escuchar y entender mejor las emociones que intervienen en la percepción del equipo.
<b>Variables con puntuación 2 o mayor</b>	Requieren una acción específica.



## 6.2. Identificación de necesidades de comunicación

Cuando hay necesidades de comunicación, es necesario tener claro varios aspectos para construir una acción de este tipo. Usar un **brief** para organizar las ideas, es clave para generar una solicitud clara para construir un producto comunicativo efectivo.

Con su equipo puede, de forma estructurada, generar un requerimiento a su equipo de comunicación, al de una entidad o al equipo de gestión del cambio del PFI:

Elemento	Descripción
<b>Objetivo</b> ¿Qué se quiere lograr? ¿La acción responde a un problema?	
<b>Público objetivo</b> ¿A quién tiene que impactar la comunicación? ¿Qué características tiene? ¿De qué entidades, áreas son? ¿Qué nivel en la estructura tienen? ¿Qué edades, ubicación geográfica, etc.?	
<b>Lineamientos</b> ¿Qué logos o elementos gráficos debe tener? ¿Qué requerimientos específicos debe cumplir? ¿Qué formatos se deben utilizar?	
<b>Mensajes</b> ¿Cuáles deben ser los principales mensajes para emitir? ¿Va a tener un canal de retroalimentación? ¿Se debe utilizar algún tipo de imágenes?	

## 6.3. Matriz de impactos

Cuando el proyecto tiene definido y claro los cambios que va a generar, se hace necesario identificar los impactos que van a resultar con el proceso de implementación y producción. Para ello se recomienda completar una matriz donde se registren dichos impactos y se pueda evidenciar las brechas que va a generar.

Esta matriz se puede completar en un taller de impactos, donde el equipo de proyecto analiza los cambios, enuncia los impactos y los valora:

Impacto en	Área / proceso Impactado	Descripción del Impacto	Valor	Brecha		Respuesta Sugerida
				Estado actual	Estado deseado	
Procesos			Alto			
Personas			Medio			
Estructura			Bajo			
Herramientas						



Para completar la matriz, tenga en cuenta los siguientes puntos:

**Impacto en:** Identifique si el cambio propuesto por el proyecto generará impactos en los procesos, en las personas, en la estructura organizacional o en las herramientas.

**Área / proceso impactado:** Registre el área donde ocurrirá el impacto y el proceso asociado.

**Descripción del impacto:** De la forma más fiel y sencilla describa la situación que la implementación va a modificar y las posibles consecuencias que tendrá.

**Valor:** Valore los impactos de acuerdo con su dimensión.

Probablemente si el impacto sólo afecta un área o un par de personas, será bajo. Pero, por el contrario, si afecta un macro proceso, varios grupos de personas, modifica la estructura o introduce nuevas herramientas tecnológicas, sería alto.

**Brecha:** Describa la situación actual y la situación deseada. La diferencia entre los dos es la brecha que genera ese impacto.

**Respuesta sugerida:** Describa la acción o acciones necesarias para cerrar esa brecha y disminuir o eliminar el impacto. Aquí puede tener en cuenta los componentes mencionados en la metodología: comunicación, formación, liderazgo y adaptación.









# La **Reinvención** nos **mueve**

**Editor:** Eloquentem.

**Investigación:** Ariel Jiménez Gil y Mónica Naranjo.

**Redacción:** Ariel Jiménez Gil.

**Revisión:** Equipo de Comunicación Eloquentem.

**Diseño y diagramación:** Nicolás Rivera.

**Fotografía:** Gabriel Lugo y Jefferson Pedraza

Primera edición 2018 - Bogotá, Colombia.

[reinencion@reinventarnos.co](mailto:reinencion@reinventarnos.co)