



Universidad
Tecmilenio®





Estrategias para la implementación y administración del cambio

Tema 5. Planificación de beneficios





Para implementar cualquier cambio se debe considerar a la gente como principal actor del cambio; y requiere de **comunicación, capacitación e involucramiento** en todo el proceso de cambio.

Es por esta razón que los cambios no pueden ocurrir de un día para otro de manera violenta sin considerar el factor humano.



Plan de gestión de cambios: Proceso que sigue una empresa para implementar cambios en toda la organización, normalmente utilizado para cambios organizacionales significativos o complejos que requieren un enfoque más estratégico debido a su impacto.

Sugerencias para lograr una gestión del cambio exitosa:

- Motivar a los empleados.**
- Visión adecuada del cambio.**
- Crear compañerismo y trabajo en equipo.**
- Empoderar la acción.**



Para superar la inercia organizacional y producir resultados duraderos, debemos seguir estos pasos críticos para abordar los problemas de costo, transparencia y responsabilidad:

1. **Hacer que el cambio sea manejable.**
2. **Reforzar la retroalimentación.**
3. **Formalizar victorias.**
4. **Aplicar el cambio a toda la organización.**



$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos del proyecto}}{\text{costos del proyecto}}$$

Return on Investment

Para definir el valor de cada interacción de las personas con los cambios y el impacto en los indicadores consideren los siguientes aspectos:

- a. Beneficios generales del proyecto.
- b. Objetivos específicos del proyecto.
- c. Métricas del proyecto.



El ROI del capital humano (HCROI):

Métrica estratégica de recursos humanos que refleja el valor financiero agregado por la fuerza laboral como resultado del dinero gastado en los empleados (en términos de reclutamiento, compensación de empleados, gestión del talento, capacitación, etc.).

Muestra el valor que los empleados aportan de forma individual o colectiva.



Tabla 1. Niveles de evaluación de los proyectos

Nivel	Enfoque de medición
Reacción y acción planificada	Mide la satisfacción de los participantes con el proyecto y captura la acción planificada.
Aprendizaje y confianza	Mide los cambios en el conocimiento, las habilidades y la actitud.
Aplicación e implementación	Mide la implementación y los cambios de comportamiento en el entorno de actuación.
Impacto comercial	Mide los cambios en las variables de impacto comercial.
ROI	Compara los beneficios con los costos.



Opciones para el seguimiento de los datos de Recursos Humanos que funcionan como un sistema para rastrear y registrar información:

Hojas de cálculo

PROS: fácil y económico de configurar.

CONTRAS: se requiere entrada manual, mantenimiento y mucho tiempo.

Software de RRHH

PROS: variedad de opciones y funciones disponibles, facilita la automatización.

CONTRAS: requiere tarifas administrativas y limitaciones al personalizar el software.

HRMS

Sistema integral de gestión de recursos humanos

PROS: minimiza los errores y permite el autoservicio de los empleados.

CONTRAS: altos costos de administración; puede no ser redituable para pymes.



Elementos para categorizar los beneficios de los cambios organizacionales:

- **Impacto:** es una forma de medir el efecto de un cambio en los procesos de una organización. Se basa frecuentemente en la manera en la que se verán afectados los productos o servicios.
- **Urgencia:** es una forma de medir el tiempo que pasará hasta que un cambio tenga impacto en los productos o servicios de manera significativa.
- **Prioridad:** se basa en el cruce de los factores de impacto y urgencia, identifica los tiempos que se necesitarán para la toma de decisiones.

Impacto

Extenso

Significativo

Moderado

Menor



Tabla 2. Nivel de urgencia de los proyectos

Nivel de urgencia	Acción
Crítico	El cambio es inmediatamente necesario para evitar un impacto severo.
Alto	El cambio es necesario lo antes posible debido al impacto potencialmente dañino en el producto o servicio.
Medio	El cambio resolverá problemas o reparará la función de un producto o servicio. Este cambio se puede programar.
Bajo	El cambio conducirá a mejoras, cambios en el flujo de trabajo. Este cambio se puede programar.



Un **plan de gestión del cambio** es un esquema que sirve como una guía y define los pasos concretos que una empresa tomará para implementar y ejecutar el proceso de gestión del cambio.

Dicho plan suele contener disposiciones sobre posibles cambios para perseguir los objetivos de la organización. Para realizarlo se debe:

- **Identificar su registro de cambios central.**
- **Asignar a las personas responsables.**
- **Crear un documento estandarizado.**



Tabla 3. Aspectos que deben incluirse en el cambio organizacional

Objetivos bien definidos	
	<p>Los objetivos del plan de gestión del cambio deben ser simples:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Informar a la organización sobre el cambio.2. Ayudar a quienes se ven directamente afectados por el cambio a adaptarse.
Comunicación clara y abierta	
	<p>La comunicación es clave en cualquier interacción, pero especialmente cuando se trata de cambios organizacionales. El cambio a menudo incluye múltiples partes móviles que deben comunicarse claramente para que nadie se quede con dudas.</p>



Explicación

Capacitación



Un montón de reuniones puede no ser suficiente para que todos comprendan el alcance de los cambios. Se deben proporcionar hojas de referencia útiles, como documentos de preguntas frecuentes, a los que su equipo pueda acceder si tienen preguntas simples que pueden responderse sin una llamada o una reunión.

Selección de influencers



En cualquier proyecto de cambio organizacional se deben seleccionar adecuadamente a las personas de mayor influencia para el resto de los empleados como parte del equipo gestor del cambio. Esto para obtener una mejor promoción de este.



Explicación



Iniciativa: es una propuesta multifacética que toma la visión abstracta de la empresa y la pone en práctica.

Iniciativa estratégica: es un intento de hacer realidad los objetivos de la empresa y, a menudo, implica un enfoque de múltiples niveles con muchos proyectos y programas. Los objetivos se centran en los resultados generales, como la transformación de los flujos de ingresos o el rediseño de los procesos operativos clave.

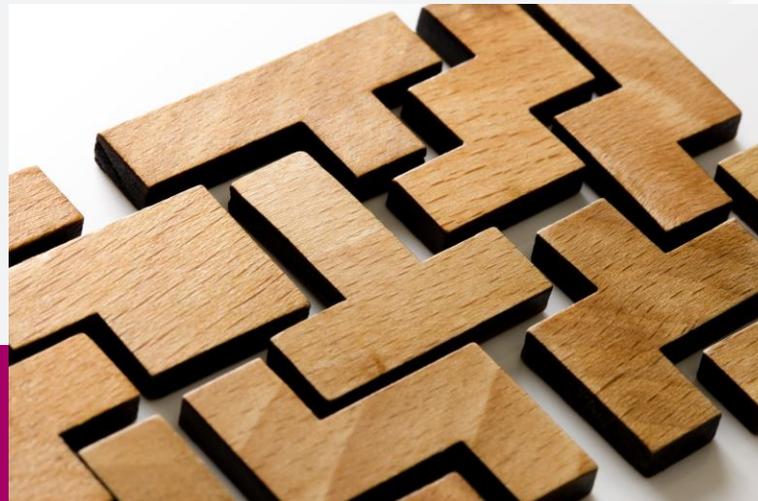


Tabla 3. Metodologías para la administración de proyectos

Ágil	Más que una metodología es un complemento a otros métodos para administrar proyectos. Es colaborativa, rápida y efectiva, está respaldada por datos y valora a las personas más que a los procesos.
Modelo de cascada	En esta metodología también conocida como ciclo de vida de desarrollo de sistemas (SDLC), es un proceso más lineal y escalonado con orden secuencial, es decir, que debemos terminar una tarea antes de iniciar la siguiente. Promueve la comunicación durante todo el proceso.
Metodología SCRUM	Se utiliza para crear un ciclo de proyecto. Cada ciclo dura entre una y dos semanas y se organizan equipos de hasta diez personas.
Metodología Kanban	Utiliza elementos visuales como tableros para indicar las tareas pendientes del proyecto. De esta forma podemos visualizar mejor los flujos de las tareas y el avance de cada una de ellas. Se logran identificar además los cuellos de botella que están deteniendo el avance del proyecto.
Metodología Six Sigma	Se usa generalmente para proyectos de gestión de calidad. A menudo se combina con una metodología Lean. Su objetivo principal es la creación de la mejora continua en los procesos y eliminar las fallas.
Método de la ruta crítica (CPM)	Permite reconocer las tareas críticas de un proyecto. Incluye el seguimiento a objetivos, avance del proyecto, priorización de los resultados, administración de tiempos e interrelación de las tareas.
Metodología Lean	Tiene como objetivo la optimización de los procesos y generar un contexto simple para cubrir las necesidades del proyecto. Lograr más con menos. Se basa en reducir el desperdicio y solucionar problemas de eficiencia.





Plan de gestión de cambio

Objetivo: Comprender los elementos de un plan de gestión de cambio

Instrucciones

- En una cuartilla realiza una plantilla para un plan de gestión del cambio en el que:
 - a) Se pueda identificar el registro central de cambios**
 - b) Se pueda asignar a las personas responsables**
- Posteriormente en dos párrafos describe tu perspectiva sobre la aplicación de las diversas metodologías para la administración de proyectos.





Independientemente de qué metodología se utilice para la gestión de los proyectos de cambio organizacional, los resultados que se obtengan de los cambios deberán impactar a los resultados del negocio.

El demostrar financieramente los resultados del cambio, tanto a la alta gerencia como a todos los niveles de la organización, favorecerá el éxito de cualquier proyecto de cambio.





Estrategias para implementación y
administración del cambio

Tema 6.
Estrategias para los
Stakeholders





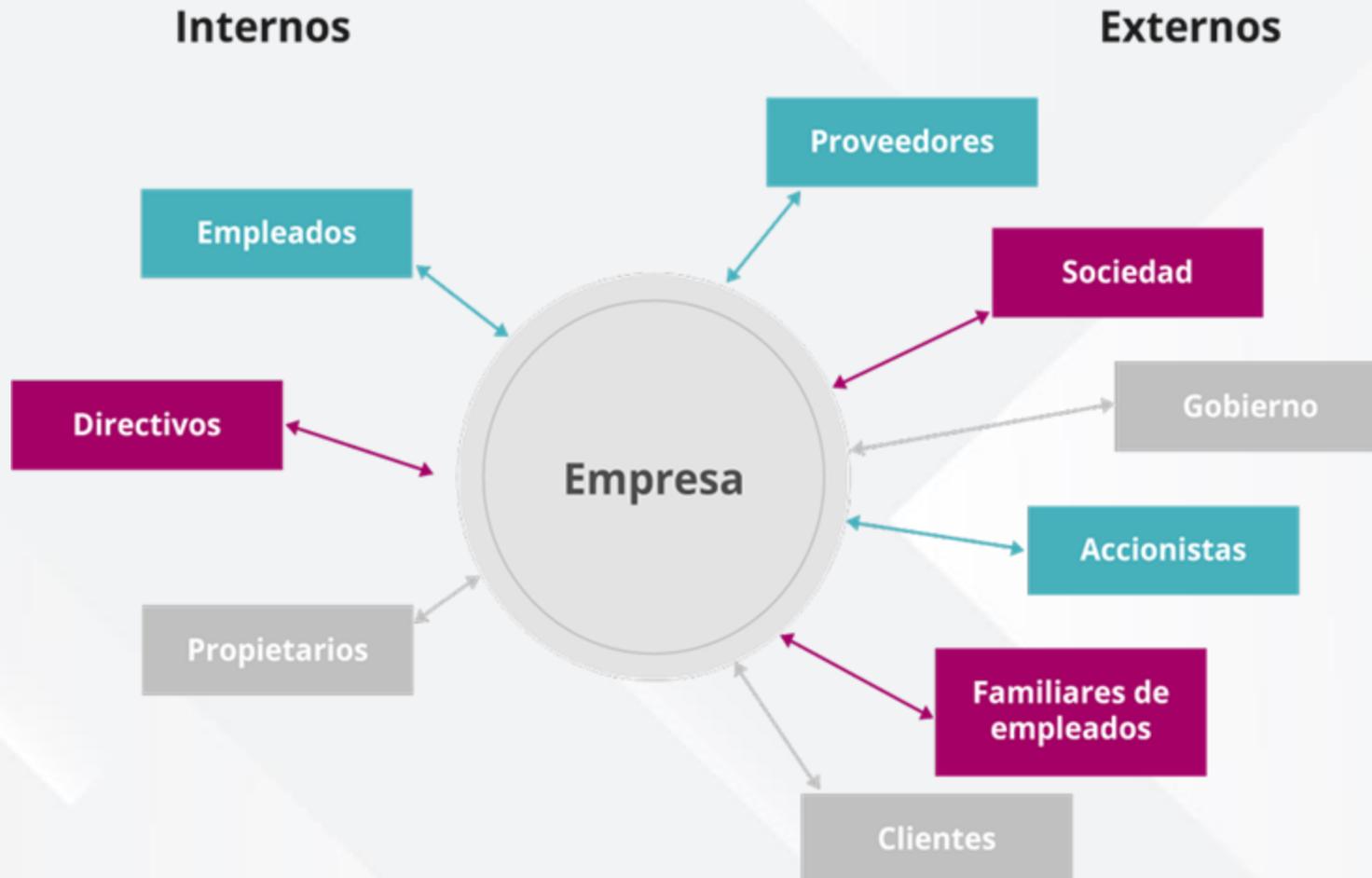
El éxito de los proyectos de cualquier índole se debe en gran medida de la participación de los *stakeholders*.

Al momento de iniciar la planeación de un proyecto se asignan los roles correspondientes y se seleccionan las personas que serán impactadas directamente con los resultados de las mejoras implementadas.

Una organización interactúa con muchas más personas. Estas pueden también colaborar en que los proyectos de cambio se realicen de manera fluida y sin problemas.



Stakeholders son todas aquellas personas que se ven directa o indirectamente afectadas por las políticas de la empresa.



Las **estrategias para los stakeholders** consisten en la **identificación**, **análisis**, la **planificación** y la **implementación** sistemática de acciones diseñadas para influir en las partes interesadas. Ejemplo:

- **Encuestar** a los stakeholders.
- **Priorizar** a los stakeholders por interés e influencia.
- **Mapear** a los stakeholders para medir el ROI de la participación de los stakeholders.
- **Comunicar** la actividad de la empresa regularmente.
- **Registrar** reuniones para mantener el conocimiento institucional.



El **análisis de los stakeholders** es de gran valor cuando se utiliza para dar forma a cómo se planifica, entrega y dirige el trabajo.

La **participación efectiva** de los stakeholders requiere que el profesional del proyecto se concentre en comprender diferentes perspectivas y abordarlas para lograr los resultados previstos.

El verdadero éxito de una empresa radica en satisfacer a todos sus stakeholders, no solo a aquellos que podrían beneficiarse de sus acciones.

Figura 2. Intereses de los stakeholders



La **Community Innovation Surveys (CISs)** provee información importante sobre el grado de innovación en países europeos. Se centran en el **proceso**, el **producto** y las **innovaciones organizativas** y las **interdependencias** entre los muchos stakeholders que contribuyen al desarrollo de innovaciones.



Figura 3. Ecosistema de los stakeholders



Explicación

La **visión y la estrategia de cambio** le dan a la organización una imagen de cómo se ve el futuro después de implementar el cambio.

Una gran **visión de cambio** es algo que es fácil de entender para las personas, es intelectualmente sólido, pero tiene un atractivo emocional.

Una **visión estratégica de negocio** es donde crees que necesitas lucir en algunas dimensiones fundamentales para que prosperes. No se trata de un cambio específico a gran escala, se trata del futuro y el éxito.





Técnicas para construir una visión de cambio:

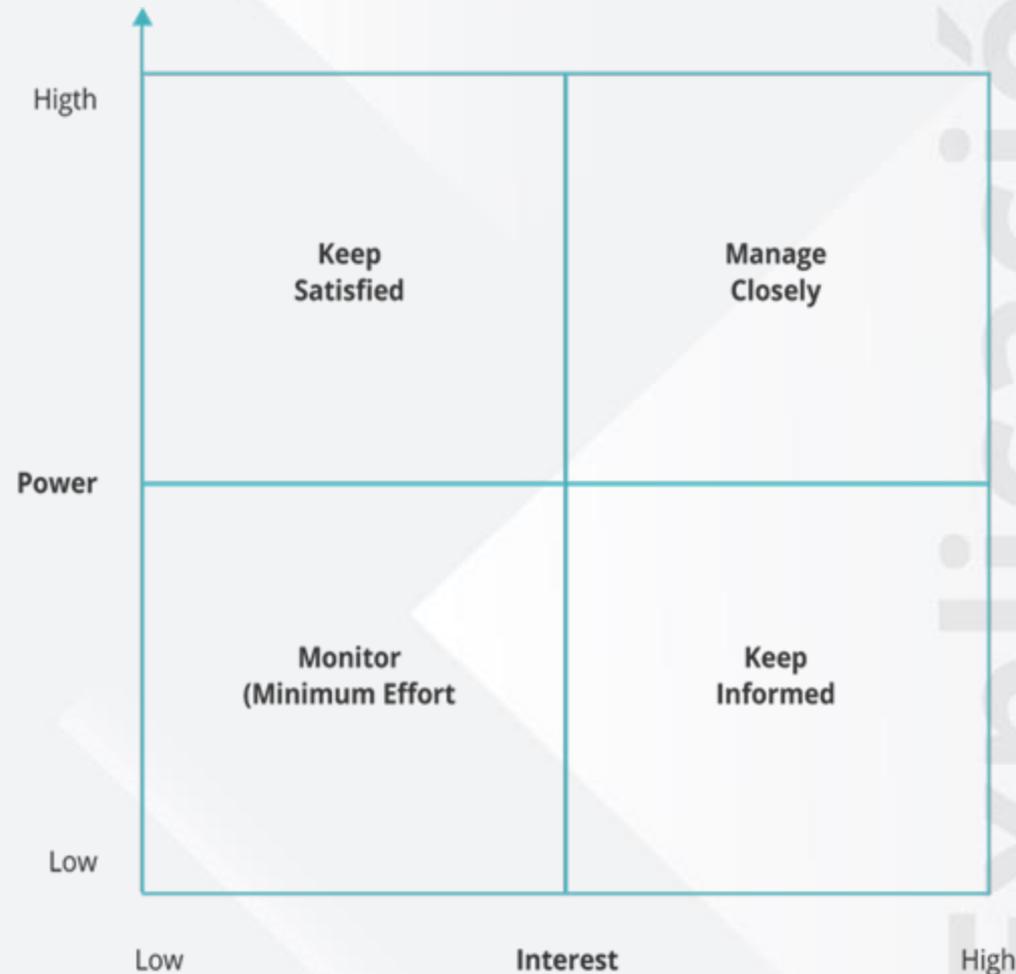
- Identificar el conflicto.
- Pasar de la frustración a la armonía.
- Investigar todas las posibilidades.
- Crear un mosaico con la información recabada en el punto anterior.
- Construir tanto una visión individual como colectiva.
- Construir una visión de cambio en conjunto.



Mapeo de stakeholders, es un proceso y una herramienta visual para **aclarar** y **categorizar** a los diversos **stakeholders** al ubicar qué intereses representan, la cantidad de poder que poseen, si representan factores detractores o de apoyo para la organización.

El **mapeo de stakeholders** es un proceso de análisis y debate que se basa en múltiples perspectivas para determinar los stakeholders apropiados y cómo trabajar con ellos.

Figura 4. Mapeo de stakeholders



En caso de que se identifiquen **detractores del proceso de cambio**, se sugiere tomar las siguientes acciones para convertirlo en promotor de este:

Figura 5. Acciones que favorecen la promoción del cambio





Cuadro PNI

Objetivo: Comprender lo positivo, negativo e interesante sobre el manejo de los stakeholders en el proceso de cambio organizacional

Instrucciones:

- Realiza un cuadro comparativo en donde selecciones y propongas lo P(positivo) en comparación de lo N(negativo) y contrastado con lo I (interesante) de la integración, participación e involucramiento de los stakeholders en el proceso de cambio organizacional.
- Incluye una reflexión sobre las diversas estrategias para abordar cada tipo de stakeholder de la organización.
- Utiliza una plataforma digital que te brinde herramientas gráficas, de diseño, colores y elementos para respaldar visualmente tu propuesta.





En palabras de Freeman, crear un ecosistema saludable es necesario para que la empresa tenga verdadero éxito a largo plazo. Si una empresa toma atajos con cualquiera de estos stakeholders, no va a funcionar a largo plazo. De ahí la importancia de identificar adecuadamente cada stakeholder y la interacción que tiene con el proyecto de cambio organizacional (Chiavenato, 2017).

No solo es identificarlos, sino también categorizarlos y asignar la manera en la que se trabajará con cada uno de ellos, en la medida en la que se logre el éxito del proyecto con los mejores resultados no sólo para ellos sino para todos los involucrados. Recordemos que estos resultados no sólo impactan a la organización y a sus empleados sino también a las personas en el exterior como clientes o accionistas.



Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

